

ANALISIS FAKTOR KELEMBAGAAN BERBASIS KEUNGGULAN KOMPETITIF PADA INDUSTRI KREATIF KERAJINAN RAMBUT PURBALINGGA

Agus Arifin dan Rakhmat Priyono

E-mail: arifin_ie@yahoo.co.id

ABSTRACT

The aims of this study are to analyze fundamental factors (endowments and social capitals), institutional factors (managerial and technical skills and social capitals), and business environment (conduct and external condition) on creative industry of hair production in Karangbanjar, Purbalingga. This study used primary and secondary data. The primary one was collected by survey method from respondents (owners/entrepreneurs of hair production industry) and the secondary one was taken from government institutions that supply industrial data. The analysis method used in this study were SWOT analysis for identifying fundamental factors, the five competitive forces model Porter for analyzing institutional factors, and SCP approach for analyzing business environment. The result of this study shows that: 1) creative industry of hair production has strong fundamental factors, 2) high competitiveness among them, 3) scarce material and large capital are crucial problems, 4) Building the model of institutional strengthen is supported by fundamental factors and business environment, that execute through trainings: entrepreneur training, motivation training, cooperative training, and website training.

Keywords: institutional, social capital, hair production, competitive advantage, entrepreneur

JEL classification: J24, L26, M31

PENDAHULUAN

Small and Medium Enterprises (SMEs) memiliki peranan penting dalam perekonomian suatu negara (Kyaw, 2008; Radam, 2008; Sari, 2008; Bowen *et al.*, 2009; Agyapong, 2010, dan Ardic *et al.*, 2011). SMEs memberikan kontribusi terhadap peningkatan ekspor (Aranoff *et al.*, 2010) dan sebagai penyedia input bagi usaha yang berskala besar melalui subkontrak (Musnidar dan Tambunan, 2007) di negara-negara maju, sedangkan di negara-negara yang sedang berkembang, peranan UKM lebih terokus pada pengentasan permasalahan ekonomi dan sosial, seperti kemiskinan, pengangguran, dan pemerataan pendapatan (Kyaw, 2008 dan Agyapong, 2010).

Kabupaten Purbalingga mempunyai industri kreatif yang menghasilkan produk khas dan unggulan, yaitu kerajinan rambut. Industri kreatif ini mampu menyerap puluhan ribu tenaga kerja dan mengurangi angka pengangguran (Arifin, 2011). Di samping itu, berdasarkan ukuran Kebutuhan Hidup Layak (KHL), 82,5 persen perajin rambut sudah dapat hidup layak (Arifin, 2011). Dengan demikian, industri kreatif ini cukup menjanjikan kesejahteraan bagi masyarakat. Akan tetapi, berbagai kendala juga dihadapi oleh para perajin, sebagaimana dihadapi pula oleh pelaku usaha kecil lain, seperti ketersediaan bahan baku, permodalan, dan pemasaran (Arifin, 2008; Ihua, 2009; dan Bowen *et al.*, 2009). Kendala pemasaran dikarenakan minimnya jaringan usaha dan belum optimalnya terobosan strategi pemasaran menggunakan *Information Technology*

(IT). Di samping itu, rendahnya manajemen dan kualitas sumber daya manusia juga menjadi kendala yang krusial (Sari, 2008; Bowen *et al.*, 2009; Kushwaha, 2011; dan Popescu, 2011).

Bertolak dari kekuatan dan kendala tersebut, maka penting untuk dilakukan penelitian tentang penguatan faktor-faktor kelembagaan. Penguatan ini meliputi penguatan modal sosial dan penguatan keterampilan manajerial dan teknis. Modal sosial meliputi budaya kerja, etos kerja, sikap kerja, nilai kerja, karakteristik pekerja, masyarakat, dan lingkungan, hubungan interpersonal, serta berbagai *softskill*. Keterampilan manajerial dan teknis mencakup kemampuan kewirausahaan, kemampuan teknis produksi dan pemasaran, penguasaan *information technology*, serta jaringan usaha.

MATERI DAN METODE PENELITIAN

Arifin (2007) menyimpulkan bahwa industri kerajinan rambut di Desa Karangbanjar Purbalingga memiliki konsentrasi yang rendah dan hambatan masuk yang kecil yang cenderung ke pasar persaingan sempurna. Pada penelitian lanjutan dengan pendekatan *Revealed Comparative Advantage* (RCA), Arifin (2008) menyimpulkan bahwa produk kerajinan rambut Purbalingga ini memiliki keunggulan komparatif daripada kabupaten lain (Karanganyar, Demak, Brebes, dan Sragen) yang menghasilkan output sejenis. Sejalan dengan penelitian ini, Sari, dkk. (2008) meneliti faktor-faktor yang memengaruhi SMEs di Indonesia dengan variabel modal sosial dan kewirausahaan dan menyimpulkan bahwa dukungan pendanaan tidak bermanfaat bagi SMEs tanpa adanya semangat kewirausahaan. Bowen *et al.* (2009) menyatakan bahwa SMEs dihadapkan pada tantangan-tantangan seperti kompetisi di antara SMEs dan dengan perusahaan besar, kurangnya akses kredit, murahnya barang impor, dan beratnya beban utang. Pendidikan dan pelatihan berkorelasi positif terhadap kesuksesan bisnis. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Ihua (2009) yang meneliti faktor kunci kegagalan SMEs di United Kingdom (UK) dan Nigeria, yaitu bencana dan krisis, persaingan pasar yang ketat, infrastruktur yang tidak memadai, dukungan sosial yang rendah, pajak yang bermacam-macam dan tarif tinggi, penerapan akuntansi dan pembukuan yang buruk, manajemen yang buruk,

pemasaran dan penjualan yang lemah, kondisi ekonomi yang buruk, perencanaan yang tidak matang dan tidak tepat, serta masalah finansial/pendanaan. Faktor krusial penyebab kegagalan SMEs di UK adalah manajemen yang buruk dan di Nigeria adalah kondisi ekonomi yang buruk dan infrastruktur yang tidak memadai.

Berkaitan dengan strategi pemasaran Kushwaha (2011) dan Jahanshahi *et al.* (2011) meneliti perlunya penggunaan internet sebagai media pemasaran bagi SMEs. Penggunaan internet untuk bisnis SMEs hendaknya disesuaikan dengan kekhususan bisnis, tipe, serta karakteristik alamiah bisnis pada SMEs yang bersangkutan sehingga penggunaan internet dapat dipertahankan pada biaya akses yang murah. Namun demikian, terdapat pula kendala yang dihadapi yaitu masalah teknis dan ekonomis termasuk infrastruktur yang berkaitan dengan keamanan dan keterbatasan kemampuan akses. Kushwaha (2011) menyarankan bahwa SMEs dapat membangun perangkat ICT, mengidentifikasi kebutuhan ICT, dan mengalokasikan sumberdaya untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Sementara itu, Jahanshahi *et al.* (2011) menyimpulkan bahwa aplikasi *e-commerce* yang meliputi 5 kategori, yaitu *electronic advertising, payment system, marketing, customer support service, dan order and delivery* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional pada SMEs di India. Hal ini dikuatkan oleh Farinda *et al.* (2009) yang menekankan pentingnya membangun jaringan sosial sebagai nilai tambah pada lingkungan bisnis dan menjadi faktor kesuksesan utama kinerja SMEs di Malaysia. Jaringan sosial dibangun pada saat adanya saling interaksi di antara pelaku bisnis yaitu dengan tukar menukar pengalaman yang berharga di antara pelaku bisnis. Kinerja SMEs juga ditentukan oleh manajemen kualitas, sesuai temuan Fening *et al.* (2008) yang menginvestigasi hubungan antara manajemen kualitas dan kinerja SMEs di Ghana dengan menggunakan seperangkat variabel *quality management practices* yaitu kepemimpinan, rencana strategis, SDM, kefokuskan pada pelanggan, informasi dan analisis data, manajemen proses, kualitas dan operasional, serta menerapkan 5 indikator kinerja SME, yaitu *profitability, customer satisfaction, sales growth, employee morale, dan market share*.

Mengacu pada berbagai penelitian tersebut, temuan-temuan yang relevan diterapkan pada penelitian

industri kreatif kerajinan rambut ini. Penelitian ini adalah pendalaman dan pengembangan dari penelitian sebelumnya tentang produk kerajinan rambut oleh Arifin (2008 dan 2011). Penelitian ini membentuk model penguatan kelembagaan pada industri kreatif kerajinan rambut sebagai penelitian unggulan tahun pertama dari 2 tahun yang direncanakan.

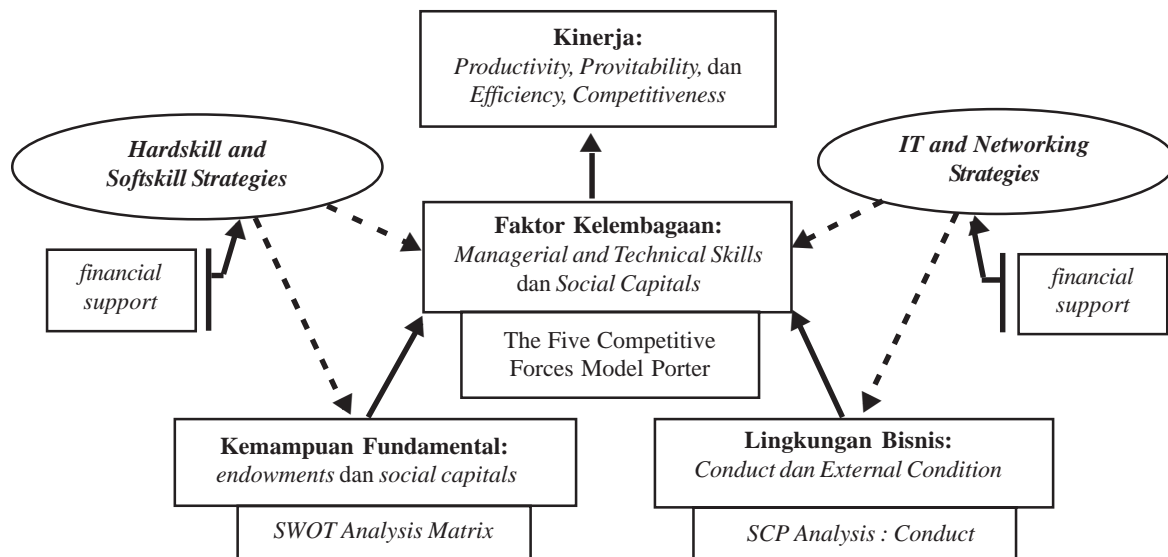
Data yang diperlukan adalah data primer yang diambil dari para perajin rambut melalui kuesioner dan wawancara, dan data sekunder dari instansi/dinas terkait. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling* dengan menggunakan rumus Slovin, diperoleh 68 sampel dari 204 populasi unit usaha kerajinan rambut di Desa Karangbanjar. Penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif dan kuantitatif yang disajikan dalam bentuk deskriptif, eksploratif, teoritis-matematis, dan praktis-analitis. Metode analisis data dijelaskan pada tahapan-tahapan penelitian, yaitu identifikasi kemampuan fundamental usaha, identifikasi dan analisis faktor-faktor kelembagaan, analisis kondisi lingkungan bisnis, dan pembentukan model penguatan kelembagaan berbasis keunggulan kompetitif.

Model ini akan terbentuk jika seluruh tahapan tersebut dilakukan. Model yang terbangun disajikan

pada Gambar 1. Faktor kunci keberhasilan usaha adalah faktor kelembagaan. Kekuatan faktor kelembagaan sangat tergantung pada kemampuan fundamental yang kuat dan lingkungan bisnis yang mendukung. Oleh karena itu, penguatan faktor kelembagaan menjadi hal paling penting dilakukan oleh pelaku usaha kerajinan rambut. Ciri keunggulan kompetitif adalah tidak hanya mengandalkan pada kekuatan *endowments* saja, tetapi juga kemampuan mengalahkan para kompetitor dengan menawarkan kepada konsumen nilai yang lebih besar, dalam pengertian harga lebih rendah atau benefit lebih besar dan layanan yang baik. Dengan mengacu pada *the five competitive forces model* yang dikembangkan Porter, kekuatan persaingan usaha ini dapat diukur sehingga dapat diketahui posisi tawar industri kerajinan rambut ini di antara para kompetitornya berdasarkan *market power* dan *market share*.

HASIL PENELITIAN

Analisis pertama pada kemampuan fundamental usaha (modal sosial dan keterampilan manajerial dan teknis) diidentifikasi dengan analisis SWOT. Strategi *Strength-Opportunities* (SO) yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang antara lain memanfaatkan



Gambar 1
Model Penguatan Kelembagaan Berbasis Keunggulan Kompetitif

motivasi tinggi dan budaya kerja tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas dan penyerapan tenaga kerja, meningkatkan pertumbuhan produksi dengan memanfaatkan dukungan lembaga keuangan serta akses kredit murah, dan memanfaatkan dukungan pemerintah daerah untuk membantu mempromosikan produk. Sementara itu, strategi *Weaknesses-Opportunities* (WO) yang meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang yaitu memanfaatkan dukungan pemerintah, perguruan tinggi, dan tenaga kerja muda bermotivasi tinggi, untuk meningkatkan kualitas manajemen, *softskill*, dan penguasaan IT melalui pelatihan dan memfasilitasi terbentuknya koperasi dalam mengatasi pengadaan bahan baku, pemasaran, dan keperluannya.

Selanjutnya, strategi *Strength-Threats* (ST) yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi kelemahan antara lain perlu mencari sumber-sumber alternatif baru pemasok bahan baku maupun bahan baku alternatif, spesialisasi pekerjaan supaya semakin ahli dan efisien serta produktifitas tinggi, kerjasama dalam pemasaran produk, dan penyediaan sarana prasarana lainnya. Sementara itu, Strategi *Weaknesses-Threats* (WT) yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman antara lain perlunya kerjasama antarperajin dan juga dengan pihak lain dalam pengadaan bahan baku, pembentukan kelompok, atau paguyuban untuk mengatasi lemahnya jaringan usaha dan minimnya jaringan pemasaran serta pola pemasaran yang masih individual.

Analisis kedua pada faktor-faktor kelembagaan yang dianalisis dengan *the five competitive forces model*. Pertama, *entry of competitors*, bahwa para perajin mayoritas menyatakan bahwa mendirikan usaha tidak sulit (74%). Kemudahan ini didukung oleh mudahnya mendapatkan tenaga kerja (77%) karena tenaga kerja relatif murah (tingkat pendidikan tidak tinggi) dan diutamakan kemampuan/*skill*. Dua hal utama penghambat usaha yaitu kesulitan modal (50%) dan kesulitan bahan baku (46%). Mayoritas perajin (61%) menyatakan tidak ada ancaman dari pihak lain dalam mendirikan usaha. Kedua, *threats of substitutes*, bahwa industri kreatif kerajinan rambut ini unik dilihat dari bahan baku dan produk akhir, yaitu rambut manusia. Oleh karena itu untuk mendapatkan bahan baku menjadi kesulitan (53%). Penyebab terbesar kesulitan mendapat bahan baku adalah lokasi yang jauh (29%), sulit didapat/

langka (18%), dan harga yang mahal (16%). Namun demikian, mereka yakin kalau ketersediaannya selalu cukup (59%). Karakteristik usaha ini adalah individual dalam mendapatkan bahan baku serta pemasaran. Perajin mayoritas (63 persen) membeli bahan baku rambut langsung ke penjual rambut.

Ketiga, *bargaining power of buyers*, bahwa semua perajin menyatakan tidak mengalami kesulitan dalam memasarkan produk. Pembeli terbesar adalah pengepul rambut (66%) dan tidak ada waktu tertentu omset penjualan melebihi biasanya (77%). Hal ini menunjukkan bahwa perajin dapat menjual setiap saat dengan pembeli relatif sama/tetap, yaitu pengepul. Sebanyak 97% responden menyatakan bahwa pembeli mempunyai kekuatan dalam menentukan harga jual. Keempat, *bargaining power of suppliers*, bahwa semua perajin memiliki tempat produksi sendiri di rumah sendiri. Bentuk produk sebagian besar berupa produk setengah jadi atau *elus* (87%). Hanya 9% menjual produk jadi (konde, sanggul, dan cemara), dan 4% menjual keduanya. Perajin merasa nyaman dengan keuntungan dari menjual produk *elus* kepada pengepul harga jualnya cukup tinggi setiap unitnya. Kisaran harga setiap unitnya untuk kualitas sedang mencapai Rp500.000,00-Rp750.000,00 dan kualitas bagus mencapai Rp2.000.000,00. Kelima, *rivalry among the existing players*, bahwa persaingan usaha antarsesama perajin tinggi (91%). Keunggulan para pesaing adalah pada modal (79%) karena modal yang besar adalah syarat dapat membeli bahan baku rambut yang mahal dengan jumlah yang lebih banyak. Namun demikian, para perajin menyatakan optimis dan lebih unggul daripada para pesaingnya (63%). Keunggulan usahanya dibandingkan para pesaingnya adalah pada kuantitas dan kualitas produk (70%).

Analisis ketiga pada kondisi lingkungan bisnis yang dianalisis dengan pendekatan *Structur Conduct Performance* (SCP) fokus pada *conduct*. Pertama, *pricing strategies*, bahwa penentuan harga produk mayoritas menggunakan patokan biaya produksi (45,71%). Berdasarkan harga produknya, sebagian besar perajin (74,30%) memilih menetapkan harga sama besar dengan produk pesaing, sedang sisanya (25,70%) menetapkan harga produk lebih tinggi daripada harga pasar. Kedua, *product design strategies*, bahwa sebagian besar perajin (81,43%) menentukan *design* produk didasarkan pada permintaan pasar, sedang

lainnya didasarkan tren/mode dan pengaruh produk sejenis di pasar. Sebagian besar unit usaha (88,6%) menghasilkan bahan *elus*, sedang lainnya menghasilkan produk sanggul modern, *hair extention* (rambut sambung), sonya, kardion, sanggul modi, sanggul pengantin (konde), sanggul bali, sanggul cemara, cepol, dan kepang. Ketiga, *promotional strategies*, bahwa perajin rambut yang melakukan strategi promosi hanya sebesar 7,14% sedangkan 92,86 persen tidak melakukan strategi promosi. Bagi yang melakukan promosi, sebanyak 100% perajin tidak mengalami kesulitan. Setelah promosi, penjualan meningkat tidak sampai 2 kali lipat sebanyak 80% perajin dan meningkat sampai 2 kali lipat sebanyak 20% perajin.

Keempat, *plant investment strategies*, bahwa sebesar 45,71% perajin memiliki sumber modal sendiri, sisanya dari bank. Berdasar sisi kemungkinan tertariknya modal asing, 68,58% perajin memiliki kemungkinan orang asing menanamkan modalnya. Sebanyak 97,14% perajin melakukan perencanaan dan sebanyak 98,57% perajin memiliki penambahan modal dari tahun ke tahun. Kelima, *legal tactics*, bahwa sebanyak 78,57% memiliki keunikan yang terletak pada keaslian produk (10%), jarang ditemukan di tempat lain (31,43%), dan kelangkaan bahan baku (7,14%). Sebesar 61,43% perajin menyatakan produk rambut mudah ditiru oleh pihak lain, 37,14% menyatakan dapat ditiru tetapi memiliki tingkat kesulitan yang tinggi, dan 1,43% menyatakan produk rambut tidak dapat ditiru. Semua perajin menyatakan adanya keahlian khusus. Mayoritas perajin (92,86%) tidak memiliki merk dagang. Untuk menjaga keberlangsungan unit usaha, 61,43% perajin melakukan dengan mempertahankan kualitas produk dan 8,57% memperluas hubungan/koneksi dengan berbagai pihak.

PEMBAHASAN

Faktor kelembagaan menjadi fokus dalam penelitian ini. Dalam model, ada dua penopang faktor kelembagaan yaitu kemampuan fundamental dan lingkungan bisnis. Kemampuan fundamental telah dianalisis dan disimpulkan bahwa perajin memiliki motivasi dan budaya kerja yang tinggi, adanya dukungan lembaga keuangan serta akses kredit yang mudah, dan dukungan pemerintah daerah meskipun lemah. Namun, ada kelemahan sekaligus tantangan ke depan di

antaranya perlu mencari sumber-sumber alternatif baru pemasok bahan baku maupun bahan baku alternatif, spesialisasi pekerjaan supaya semakin ahli dan efisien serta produktifitas tinggi, kerjasama dalam pemasaran produk dan penyediaan sarana prasarana lainnya.

Di samping itu, juga perlu dukungan pemerintah, perguruan tinggi, dan tenaga kerja muda bermotivasi tinggi, untuk meningkatkan kualitas manajemen, *softskill*, dan penguasaan IT melalui pelatihan dan memfasilitasi terbentuknya koperasi untuk mengatasi pengadaan bahan baku, pemasaran, dan keperluannya. Juga diperlukan kerjasama antarperajin dan juga dengan pihak lain dalam pengadaan bahan baku, pembentukan kelompok atau paguyuban untuk mengatasi lemahnya jaringan usaha dan minimnya jaringan pemasaran serta pola pemasaran yang masih individual.

Penopang kedua yaitu lingkungan bisnis, yang dapat disimpulkan bahwa para perajin sudah memiliki konsumen dan pasar tersendiri, persaingan bisnis cukup tinggi, mayoritas produk berupa *elus* dijual kepada pengepul, pemasaran di dalam dan di luar Purbalingga (Medan, Brebes, Jakarta, Bandung, bahkan diekspor ke Singapura, Nigeria, Inggris, dan China), harga produk didasarkan pada biaya produksi terutama rambut asli yang harganya relatif mahal dan mendapatkannya sulit, kualitas produk dan modal besar menjadi kunci memenangkan persaingan. Untuk itu, pada penelitian ini dilakukan beberapa pelatihan berdasarkan identifikasi dan analisis fundamental dan lingkungan bisnis yang bertujuan untuk memperluas model ini, yaitu Pelatihan Kewirausahaan, Pelatihan Motivasi, Pelatihan Koperasi, dan Pengelolaan *Website*.

Pelatihan Kewirausahaan untuk mengasah keterampilan teknis, keterampilan manajerial, dan *softskill*. Pelatihan motivasi lebih difokuskan untuk mengasah *softskill* (nilai positif dalam diri untuk berusaha dengan pendekatan motivasi agama). Pelatihan Koperasi merupakan tahap rintisan awal yaitu dengan mengetahui apakah memungkinkan untuk didirikannya koperasi dengan melihat latar belakang dan kondisi riil lokasi. Pelatihan Pengelolaan *Website* difokuskan untuk membantu para perajin dalam memasarkan produknya melalui media internet, tetapi masih dalam tahap pembuatan *website* dengan memilih satu atau lebih perajin menjadi pengelola *website* di kemudian hari.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa industri kreatif kerajinan rambut di Desa Karangbanjar memiliki faktor kelembagaan yang kuat, baik dari sisi keterampilan manajerial dan teknis maupun modal sosial. Persaingan usaha antarsesama perajin tinggi/kuat dan *bargaining power* penjual maupun pembeli juga sama-sama kuat. Bahan baku yang sulit dan modal yang besar menjadi kendala utama. Model Penguatan Kelembagaan ditopang oleh kemampuan fundamental dan lingkungan bisnis, dilakukan melalui berbagai pelatihan, yaitu pelatihan kewirausahaan, pelatihan motivasi, pelatihan koperasi, dan pelatihan pengelolaan *website*.

Saran

Saran yang diajukan adalah bahwa dengan pelatihan yang sudah diikuti, para perajin dapat mengoptimalkan lagi kemampuan fundamental dan memanfaatkan kondisi lingkungan bisnis. Para perajin lebih dinamis, kreatif, dan inovatif dalam menghadapi persaingan usaha yang semakin tinggi, misalnya dengan cara strategi pemasaran melalui *website*.

DAFTAR PUSTAKA

- Agyapong, Daniel, 2010, "Micro, Small and Medium Enterprises' Activities, Income Level and Poverty Reduction in Ghana – A Synthesis of Related Literature", *International Journal of Business and Management*, 5(12).
- Aranoff, Shara L *et al.*, 2010, *Small and Medium-Sized Enterprises: Overview of Participation in U.S. Exports*, United States International Trade Commission. Investigation No. 332-508. USITC Publication 4125, Washington DC.
- Ardic, Oya Pinar, Nataliya Mylenko, dan Valentina Saltane, 2011, "Small and Medium Enterprises A Cross-Country Analysis with a New Data Set", *Policy Research Working Paper 5538*, Consultative Group to Assist the Poor, Financial and Private Sector Development of The World Bank.
- Arifin, Agus, 2007, "Industrial Structure Of Hair Production Centre in Karangbanjar Village, Purbalingga", *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Ekonomi*, 9(2).
- Arifin, Agus, 2008, "Analisis Hubungan Variabel-Variabel Penting pada Usaha Kecil Kerajinan Rambut di Desa Karangbanjar Purbalingga", *Jurnal Pembangunan Ekonomi Wilayah*, 3(2):97-102.
- Arifin, Agus, 2011, "Eksistensi Industri Kreatif Kerajinan Rambut dalam Upaya Penyerapan Tenaga Kerja dan Pemenuhan Kebutuhan Hidup Layak di Desa Karangbanjar, Kecamatan Bojongsari, Kabupaten Purbalingga, 2011", *Proceedings. Seminar Nasional Sustainable Competitive Advantage-1 (SCA-1)*. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman.
- Bowen, Michael *et al.*, 2009, "Management of Business Challenges among Small and Micro Enterprises in Nairobi-Kenya", *Journal of Business Management*, 2(1).
- Farinda, Abdul Ghani *et al.*, 2009, "Building Business Networking: A Proposed Framework for Malaysian SMEs", *International Review of Business Research Papers*, 5(2):151-160.
- Fening, F.A., G. Pesakovic, dan P. Amaria, 2008, "Relationship between quality management practices and the performance of small and medium size enterprises (SMEs) in Ghana", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(7): 694-708.
- Ihua, Ugwushi Bellema, 2009, "SMEs Key Failure-Factors: A Comparison between the United Kingdom and Nigeria", *Journal of Social Science*, 18(3).