

## PELATIHAN MANAJEMEN USAHA DAN DIGITAL MARKETING PADA KOPERASI BINA AMANAH NIRWANA SEJAHTERA BOGOR

Lubban Anwari Alhamidi<sup>1</sup>, Dwi Rorin Mauludin Insana<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Indraprasta PGRI Jakarta

*e-mail:* lubbanalhamidi@gmail.com

### Abstrak

Suatu organisasi dapat berjalan dengan baik apabila dikelola dengan baik, dalam hal ini penerapan manajemen organisasi atau manajemen usaha dalam suatu organisasi sangat penting. Selain itu dalam perkembangan global yang terjadi saat ini organisasi juga harus mampu beradaptasi dengan perkembangan digital yang ada terutama dalam mendukung organisasi sehingga mampu untuk bertahan dan berkembang di era digital. Koperasi Konsumen Bina Amanah Nirwana Sejahtera merupakan salah satu organisasi yang saat ini sedang berusaha untuk mengembangkan organisasinya sehingga keberadaannya akan semakin dikenal oleh masyarakat luas dan bisa menjadi koperasi yang menjadi mitra bagi masyarakat dalam meningkatkan perekonomian dan kesejahteraannya. Berdasarkan permasalahan tersebut mitra mengajak narasumber untuk ikut berpartisipasi dalam memberikan pelatihan tentang manajemen usaha dan digital marketing kepada pengurus dan anggota koperasi. Metode pelaksanaan dalam pengabdian masyarakat ini dengan mengadakan kegiatan pelatihan manajemen usaha dan digital marketing. Berdasarkan ilmu dan pengetahuan serta pengalaman praktis yang dimiliki maka Tim Pengabdian Masyarakat Universitas Indraprasta PGRI bersedia bekerjasama dengan mitra untuk menjadi narasumber dalam kegiatan pelatihan manajemen usaha dan digital marketing sebagai solusi permasalahan yang ada. Hasil pengabdian ini berdampak pada mitra semakin memahami tentang penyusunan proposal kegiatan usaha serta penerapan digital marketing dalam pengembangan usaha kedepannya.

**Kata kunci:** Manajemen Usaha, Digital Marketing, Koperasi.

### Abstract

An organization can run well if it is managed properly, in this case the implementation of organizational management or business management in an organization is very important. Apart from that, in the current global developments, organizations must also be able to adapt to existing digital developments, especially in supporting organizations so that they are able to survive and thrive in the digital era. The Bina Amanah Nirwana Sejahtera Consumer Cooperative is one of the organizations that is currently trying to develop its organization so that its existence will be increasingly recognized by the wider community and can become a cooperative that is a partner for the community in improving their economy and welfare. Based on these problems, partners invite resource persons to participate in providing training on business management and digital marketing to cooperative management and members. The implementation method in community service is by holding business management and digital marketing training activities. Based on the knowledge and practical experience they have, the Indraprasta PGRI University Community Service Team is willing to work with partners to become resource persons in business management and digital marketing training activities as a solution to existing problems. The results of this service have an impact on partners understanding more about preparing business activity proposals and implementing digital marketing in future business development.

**Keywords:** Business Management, Digital Marketing, Cooperatives.

### PENDAHULUAN

Suatu organisasi dapat berjalan dengan baik apabila dikelola dengan baik, dalam hal ini penerapan manajemen organisasi atau manajemen usaha dalam suatu organisasi sangat penting. Selain itu dalam perkembangan global yang terjadi saat ini organisasi juga harus mampu beradaptasi dengan perkembangan digital yang ada terutama dalam mendukung organisasi sehingga mampu untuk bertahan dan berkembang di era digital. Mengingat dampak dari pandemi covid-19 sangat besar pengaruhnya terhadap laju perekonomian sehingga perlu Langkah-langkah yang strategis dalam mengatasi berbagai persoalan.

Pandemi covid-19 telah memberikan dampak yang sangat negatif bagi UMKM, pada saat ini UMKM kesulitan dalam memasarkan produk-produknya karena adanya kebijakan social distance. Pada saat ini pemasaran UMKM hanya melalui cara konvensional, pelaku UMKM juga belum melakukan pemasaran secara digital karena keterbatasan pengetahuan pada pelaku UMKM (Tanjung, 2020).

Menurut Christian & Hidayat dalam (Bairizki, 2021) bahwa sinyal awal pemulihan ekonomi global pada akhir 2019 tertahan akibat wabah Coronavirus (Covid-19). Buchari dalam (Shavab, 2021) mengemukakan bahwa pengaruh pelaksanaan pembelajaran pelatihan kewirausahaan terhadap motivasi berwirausaha cukup besar, pengaruh kondisi sosial ekonomi terhadap motivasi berwirausaha tinggi.

Koperasi Konsumen Bina Amanah Nirwana Sejahtera merupakan salah satu organisasi yang sebagian besar merupakan pengusaha kecil menengah. Hendrojogi dalam (Fasa, 2020) mengemukakan bahwa operasi merupakan suatu perkumpulan dari orang-orang yang atas dasar persamaan derajat manusia, dengan tidak memandang haluan agama dan politik secara sukarela masuk, untuk sekedar memenuhi kebutuhan bersama yang bersifat kebendaan atas tanggungan bersama. Adapun menurut Rudianto dalam (Sofyan, 2020) bahwa Koperasi adalah badan usaha yang mengorganisir pemanfaatan dan pendayagunaan sumber daya ekonomi para anggotanya atas dasar prinsip-prinsip koperasi dan kaidah usaha ekonomi untuk meningkatkan taraf hidup anggota pada khususnya dan masyarakat daerah kerja pada umumnya. Dengan demikian, koperasi merupakan gerakan ekonomi rakyat dan sokoguru perekonomian nasional.

Saat ini koperasi BANS ini sedang berusaha untuk mengembangkan organisasinya sehingga keberadaannya akan semakin dikenal oleh masyarakat luas dan bisa menjadi koperasi yang menjadi mitra bagi masyarakat dalam meningkatkan perekonomian dan kesejahteraannya pasca pandemik. Sehingga sudah menjadi suatu keharusan dari koperasi untuk meningkatkan pengelolaan koperasi dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada para anggotanya dengan melakukan pelatihan secara komprehensif.

Menurut Widodo dalam (Arifudin, 2021), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Menurut Rachmawati dalam (Arifudin, 2018), pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Dari beberapa pengertian diatas, pelatihan adalah sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan dapat melatih kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengetahuan karyawan guna melaksanakan pekerjaan secara efektifitas dan efisien untuk mencapai tujuan di suatu perusahaan.

Permasalahan Mitra Dari observasi yang dilakukan, maka terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi mitra diantaranya adalah masih belum diterapkan manajemen usaha yang baik dan masih minimnya penggunaan digital marketing baik oleh koperasi maupun anggota koperasi.

Menurut Tarigan dalam (Sudirman, 2020) mengemukakan bahwa digital marketing adalah kegiatan pemasaran termasuk branding atau pengenalan merek yang menggunakan berbagai media berbasis web seperti blog, website, e-mail, adwords, ataupun jejaring sosial. Digital marketing bukan hanya berbicara mengenai internet marketing tapi lebih dari itu. lebih lanjut Gregorius dalam (Siregar, 2021) mengemukakan bahwa E-Marketing mengalami proses evolusi tiga tahap; Pertama, information publishing (penyedia konten/brosur interaktif) dimana menggunakan website semata-mata sebagai sumber informasi. Kedua, Transactional sites, situs yang memfasilitasi transaksi online; dan Ketiga, Mass customization yaitu pemanfaatan kapabilitas teknologi online untuk mempersonalisasi pesan dan layanan kepada konsumen individu.

Digital marketing atau pemasaran digital memiliki arti yang hampir sama dengan pemasaran elektronik (e-marketing) keduanya menggambarkan manajemen dan pelaksanaan pemasaran menggunakan media elektronik, digital marketing adalah penerapan teknologi digital yang membentuk saluran online (channel online) ke pasar (website, email, database, digital TV dan melalui berbagai inovasi terbaru lainnya termasuk di dalamnya blog, feed, podcast, dan jejaring sosial) yang memberikan kontribusi terhadap kegiatan pemasaran yang bertujuan untuk mendapat keuntungan serta membangun dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan (Hadiansah, 2021).

Berdasarkan uraian di atas, Tim pelaksana mencoba untuk memberikan solusi atas permasalahan tersebut dengan kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Dalam kegiatan ini Tim Pengabdian Masyarakat bekerjasama dengan Mitra untuk mengadakan kegiatan pelatihan manajemen usaha dan digital marketing. Tujuan diadakannya kegiatan ini adalah memberikan pemahaman, meningkatkan wawasan dan ilmu pengetahuan tentang manajemen usaha dan digital marketing kepada pengurus dan anggota koperasi.

## METODE

Pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan ini berusaha mengimplementasikan pendampingan wawasan dan ilmu pengetahuan tentang manajemen usaha dan digital marketing kepada pengurus dan anggota koperasi. Menurut (Arifudin, 2023) bahwa pelaksanaan pengabdian masyarakat dilakukan dalam rangka memberikan rekomendasi perbaikan pada mitra pengabdian masyarakat.

Dari observasi yang dilakukan, maka terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi mitra diantaranya adalah masih belum diterapkan manajemen usaha yang baik dan masih minimnya penggunaan digital marketing baik oleh koperasi maupun anggota koperasi. Berdasarkan uraian di atas, Tim pelaksana mencoba untuk memberikan solusi atas permasalahan tersebut dengan kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Dalam kegiatan ini Tim Pengabdian Masyarakat bekerjasama dengan Mitra untuk mengadakan kegiatan pelatihan manajemen usaha dan digital marketing. Tujuan diadakannya kegiatan ini adalah memberikan pemahaman, meningkatkan wawasan dan ilmu pengetahuan tentang manajemen usaha dan digital marketing kepada pengurus dan anggota koperasi serta UMKM binaan koperasi.

Pemilihan mitra dalam kegiatan pengabdian masyarakat ini adalah berdasarkan undangan dari pelaksana kegiatan dalam hal ini adalah Koperasi Konsumen Bina Amanah Nirwana Sejahtera yang beralamat dip perumahan Purinirwana 2 Cibinong- Bogor yang mengirimkan surat undangan tertanggal 25 November 2022 untuk pelaksanaan kegiatan pelatihan yang akan dilaksanakan pada tanggal 15 Desember 2022. Beberapa pihak yang berkontribusi atau berpartisipasi Dalam Pelaksanaan Program ini yakni antara lain : 1) Ketua Koperasi Konsumen BANS sebagai pihak yang mengkoordinir dan bertanggung jawab dalam menyediakan sarana kegiatan dan menghadirkan peserta yang terdiri dari pengurus dan anggota koperasi serta UMKM binaan koperasi yang ada di sekitar lokasi koperasi, 2) Pengurus dan anggota koperasi serta UMKM binaan koperasi yang ada di sekitar lokasi koperasi sebagai target peserta kegiatan, 3) Tim Dosen Pengabdian Masyarakat UNINDRA sebagai narasumber berkontribusi memberikan materi pelatihan, serta 4) Mahasiswa Unindra yang berkontribusi membantu selama persiapan dan pelaksanaan kegiatan acara pengabdian kepada masyarakat.

Permasalahan yang disebutkan sebelumnya cukup menarik dan menjadi perhatian Tim Abdimas Unindra. Untuk mengatasi permasalahan yang ada tersebut Tim Abdimas Unindra. Narasumber yang berlatar belakang manajemen, kewirausahaan dan memiliki pengalaman dalam pelatihan manajemen dan digital marketing mencoba untuk bekerjasama dengan mitra untuk berkontribusi dalam memberikan solusi terhadap pemahaman pengurus dan anggota koperasi tentang manajemen usaha dan digital marketing. Metode kegiatan ini bersifat insidental, dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka menurut (Hanafiah, 2021) bahwa kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan sebagai berikut :

### 1. Ceramah

Pendekatan ini dilakukan dengan menyampaikan materi tentang manajemen usaha dalam hal ini yang disampaikan adalah tentang bisnis model canvas, pembuatan proposal usaha, strategi marketing dan strategi 5 biaya. Dalam strategi marketing ini dibahas lebih fokus ke digital marketing.

### 2. Diskusi

Pendekatan FGD (Focus Group Discussion) ini digunakan untuk lebih mendalami permasalahan dan menambah pemahaman tentang materi yang ada.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Adapun hasil dari pelaksanaan kegiatan dan materi yang disampaikan adalah pada tanggal 15 Desember 2022 dari mulai pukul 09.00- 15.00 WIB. Penyampaian materi dan diskusi tentang manajemen usaha pada pukul 09.45 sampai dengan pukul 11.30 WIB, kemudian dilanjutkan dengan materi digital marketing dimulai pukul 12.30 sampai dengan pukul 14.30 WIB. Berlokasi di purinirwawna II No. 24 Rt.01/12 kelurahan Harapanjaya Cikaret Cibinong Bogor. Yang merupakan

tempat informasi awal tentang kondisi para peserta terdiri dari 1 orang Ketua koperasi, 1 orang Dewan Pengawas Koperasi, 4 orang pengurus koperasi, 20 orang anggota koperasi dan UMKM.

Secara umum peserta yang hadir menyatakan terkesan dengan tema kegiatan tersebut dan sangat tertarik untuk mengetahui tentang manajemen usaha dan digital marketing. Dari peserta yang hadir hampir semuanya menyatakan termotivasi mengikuti kegiatan ini untuk menambah ilmu dan wawasan tentang manajemen usaha dan digital marketing. Hal ini sejalan dengan (Arifudin, 2020) yang mengemukakan dalam pengabdian masyarakat harus mengajak peserta atau mitra tertarik dengan kegiatan.

Pelaksana kegiatan adalah Koperasi Konsumen Bina Amanah Nirwana Sejahtera mengundang Dwi Rorin Mauludin Insana dan Lubban Anwari Alhamidi sebagai narasumber untuk memberikan pelatihan tentang manajemen usaha dan digital marketing. Kegiatan ini dilaksanakan pada hari Kamis, tanggal 15 Desember 2022 pukul 09.00 s.d 15.00 WIB. ini dilaksanakan di sekretariat Koperasi Konsumen Bina Amanah Nirwana Sejahtera.

Tabel 3.1.  
Pelaksanaan Kegiatan

Hari : Kamis, 15 Desember 2022

NO	Waktu	Kegiatan	Keterangan
1	08.30-09.00	Registrasi peserta	Para peserta mengisi daftar hadir dan masuk dalam ruangan
2	09.00-09.15	Pengisian angket	Panitia menyampaikan angket kepada peserta untuk mengetahui tentang kondisi umum dan pemahaman peserta
3	09.15-09.45	Pembukaan	Pembukaan oleh panitia pelaksana dan sambutan dari Ketua koperasi
4	09.45-10.45	Penyampaian materi : manajemen usaha	Narasumber : Lubban anwari Alhamidi
5	10.45-11.30	Diskusi Tanya jawab	
6	11.30-12.30	Istirahat, sholat, makan siang	
7	12.30-13.30	Penyampaian materi : Digital Marketing	Narasumber : Dwi Rorin Mauludin Insana
8	13.30-14.30	Diskusi Tanya jawab	
9	14.30-14.45	Pengisian angket	Angket evaluasi kegiatan
10	14.45-15.00	Penutupan dan doa	

Gambar 1. Pelaksana kegiatan

Adapun rincian kegiatan dilaksanakan seperti yang dilihat pada tabel 3:1 dibawah ini : 1) Setelah Menerima surat undangan tanggal 25 November 2022, 2) Melakukan koordinasi dengan pihak pelaksana kegiatan, 3) Melaksanakan koordinasi dengan mahasiswa yang akan dilibatkan, 4) Menyiapkan materi untuk acara, 5) Menyerahkan surat undangan dan materi kepada LPPM UNINDRA untuk mendapatkan surat tugas tanggal 9 Desember 2022, 6) Menyerahkan Materi kepada panitia penyelenggara, 7) Pelaksanaan kegiatan tanggal 15 Desember 2022, serta 8) Pembuatan laporan kegiatan tanggal 20 Desember 2022

Adapun hasil yang dicapai dalam kegiatan ini sebagai berikut:

1. Narasumber mendapatkan informasi awal tentang kondisi awal para peserta, yaitu peserta terdiri dari 1 orang Ketua koperasi, 1 orang Dewan Pengawas Koperasi, 4 orang pengurus koperasi, 10 orang anggota koperasi dan UMKM.
2. Secara umum peserta yang hadir menyatakan tertarik dengan tema kegiatan dan sangat tertarik untuk mengetahui tentang manajemen usaha dan digital marketing. Dari peserta yang hadir hampir semuanya menyatakan motivasi ikut kegiatan ini untuk menambah ilmu dan wawasan tentang manajemen usaha dan digital marketing.
3. Pelaksanaan kegiatan yaitu tanggal 15 Desember 2022 dari mulai pukul 09.00- 15.00 WIB.
4. Penyampaian materi dan diskusi tentang manajemen usaha pada pukul 09.45 sampai dengan pukul 11.30 WIB, kemudian materi digital marketing dimulai pukul 12.30 sampai dengan pukul 14.30 WIB.
5. Pengisian angket Angket evaluasi kegiatan 10 14.45-15.00

## 6. Penutupan dan doa

Pembahasan hasil kegiatan ini merupakan kegiatan yang diselenggarakan oleh Koperasi Konsumen Bina Amanah Nirwana Sejahtera yang bertujuan memberikan pengetahuan dan pemahaman tentang manajemen usaha dan digital marketing. Panitia mengangkat tema ini karena menganggap relevan dan cukup penting mengingat kondisi saat ini koperasi sedang berusaha mengembangkan usahanya dan menambah jumlah anggota. Selain itu kondisi era digital saat ini harus disikapi dengan mengikuti perkembangan dan mempelajari sehingga bisa meleak teknologi. Dari hasil angket awal dan diskusi permulaan materi, ternyata sudah banyak peserta yang mengetahui tentang manajemen usaha dan digital marketing. Tetapi sebagian besar hanya pernah mendengar dan belum mengetahui secara mendalam dan belum pernah mengikuti pelatihannya. Peserta sangat antusias dalam mengikuti pelatihan ini, karena materi yang disampaikan tergolong penting dan sesuai kebutuhan. Mereka sangat antusias dan serius mengikuti pelatihan sampai selesai. Melalui pelatihan ini para peserta mulai lebih mengenal dan memahami tentang penyusunan proposal usaha, pembuatan bisnis model canvas, strategi biaya dan digital marketing. Hal ini sesuai dengan (Wahrudin, 2020) yang mengemukakan bahwa dampak dari pengabdian pada mitra terlihat dari perubahan yang terjadi pada mitra dalam pengelolaan usahanya.

Kegiatan evaluasi dilakukan oleh pihak mitra dan tim pengabdian masyarakat. Sebelum dilakukan pemberian materi penyuluhan maka Tim melalui panitia memberikan angket terlebih dahulu kepada para peserta untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh para peserta. Kemudian di akhir kegiatan peserta akan diberikan angket untuk mengevaluasi kegiatan yang telah dilakukan. Secara umum pelaksanaan pelatihan berjalan sangat baik dan sesuai harapan terutama jumlah kehadiran peserta yang tetap bertahan sampai akhir acara. Dari hasil evaluasi kegiatan melalui kuesioner, mitra dan peserta pelatihan sangat puas dengan pelaksanaan kegiatan pelatihan, dan peserta dalam hal ini pengurus koperasi menyatakan kesiapan untuk menerapkan manajemen usaha yang lebih baik. Sedangkan peserta secara umum ingin menggunakan digital marketing dalam kegiatan usahanya. Hal ini sejalan dengan (Tanjung, 2023) yang mengemukakan bahwa proses evaluasi adalah melihat sejauh mana pengabdian memberi manfaat pada mitra.

## SIMPULAN

Kegiatan pengabdian masyarakat ini berjalan lancar dan cukup berhasil. Pada saat kegiatan berlangsung, tampak sekali para peserta tersebut menyimak dan mengikutinya dengan antusias, dan jika ada materi yang disajikan kurang mereka pahami, mereka akan langsung bertanya. Peserta sangat antusias mengikuti kegiatan dan sangat puas dengan pelaksanaan kegiatan ini. Peserta merasa senang karena materi yang diberikan sangat bermanfaat dan sesuai kebutuhan. Para peserta semakin memahami tentang bagaimana menyusun proposal kegiatan usaha serta penerapan digital marketing dalam pengembangan usaha kedepannya.

## SARAN

Dibutuhkan kerjasama berkelanjutan dengan mitra, dalam rangka melihat sejauhmana tingkat keberhasilan dan perbaikan-perbaikan dari berbagai kekurangan pengabdian masyarakat yang dilakukan.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Universitas Indraprasta PGRI Jakarta yang telah memberi dukungan financial terhadap pengabdian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifudin, O. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Tenaga Kependidikan STIT Rakeyan Santang Karawang. MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi), 2(3), 209–218.
- Arifudin, O. (2020). Pendampingan Peningkatan Inovasi Produk Makanan Khas Subang Jawa Barat. JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri), 4(6), 1094–1106.
- Arifudin, O. (2021). Manajemen Strategik Teori Dan Implementasi. Banyumas : Pena Persada.
- Arifudin, O. (2023). Pendampingan Meningkatkan Kemampuan Mahasiswa Dalam Submit Jurnal Ilmiah Pada Open Journal System. Jurnal Bakti Tahsinia, 1(1), 50–58.

- Bairizki, A. (2021). *Manajemen Perubahan*. Bandung : Widina Bhakti Persada.
- Fasa, I. (2020). *Eksistensi Bisnis Islami Di Era Revolusi Industri 4.0*. Bandung : Widina Bhakti Persada.
- Hadiansah, D. (2021). *Membaca Perspektif Balanced Scorecard*. Bandung: Azka Hafidz Maulana Foundation.
- Hanafiah, H. (2021). Pelatihan Software Mendeley Dalam Peningkatan Kualitas Artikel Ilmiah Bagi Mahasiswa. *Jurnal Karya Abdi Masyarakat*, 5(2), 213–220.
- Shavab, F. A. (2021). *Dasar Manajemen & Kewirausahaan (Sebuah Tinjauan Teori Dan Praktis)*. Bandung : Widina Bhakti Persada.
- Siregar, R. T. (2021). *Komunikasi Organisasi*. Bandung : Widina Bhakti Persada.
- Sofyan, Y. (2020). Studi Kelayakan Bisnis Telur Asin H-Organik. *Jurnal Ecodemica*, 4(2), 341–352.
- Sudirman, A. (2020). Prilaku konsumen dan perkembangannya di era digital. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Tanjung, R. (2020). Pengembangan UKM Turubuk Pangsit Makanan Khas Kabupaten Karawang. *Jurnal Karya Abdi Masyarakat*, 4(2), 323–332.
- Tanjung, R. (2023). Pendampingan Meningkatkan Kemampuan Mahasiswa Dalam Menulis Jurnal Ilmiah. *Jurnal Karya Inovasi Pengabdian Masyarakat (JKIPM)*, 1(1), 42–52.
- Wahrudin, U. (2020). Strategi Inovasi Kemasan Dan Perluasan Pemasaran Abon Jantung Pisang Cisaat Makanan Khas Subang Jawa Barat. *Martabe: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(2), 371–381.