



## JURNAL MANAJEMEN

Open access available at <http://ejournal.lmiimedan.net>



### PENGARUH MUTASI DAN PROMOSI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

**Jon Henri Purba**

Fakultas Ekonomi Universitas Methodist Indonesia

#### Info Artikel

**Sejarah Artikel:**

Diterima September 2020

Disetujui Oktober 2020

Dipublikasikan November 2020

**Keywords:**

Mutasi; promosi; kinerja

#### Abstrak

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh mutasi dan promosi kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial maupun secara simultan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kuantitatif. Jumlah populasi sebanyak 61 karyawan, dan jumlah sampel sebanyak 37 karyawan. Data yang digunakan data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, studi dokumentasi dan kuesioner. Teknik analisis data dilakukan dengan statistik deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisa regresi linier berganda, uji koefisien determinasi, uji t parsial dan uji F simultan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial, variabel mutasi dan promosi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Besarnya nilai koefisien determinasi sebesar 0,671, atau sama dengan 67,1% yang menunjukkan kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh mutasi dan promosi kerja, sedangkan sisanya sebesar 32,9% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

#### PENDAHULUAN

Setiap perusahaan mempunyai tujuan perusahaan yang harus dicapai. Pencapaian tujuan perusahaan dapat diraih dengan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara maksimal. Salah satu sumber daya tersebut adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Banyak perusahaan yang mengabaikan pentingnya mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia yang dimilikinya, sehingga sering terjadi berbagai kendala dan hambatan dalam mencapai tujuan

perusahaan tersebut. Di dalam masyarakat yang selalu berkembang, manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang sangat penting dan selalu ingin mengaktualisasikan dirinya, dengan segala kemampuan dan harapannya dalam setiap hal. Oleh karena itu perlu adanya pengintegrasian dari aspek tersebut sesuai dengan kebutuhan dalam organisasi. Namun dalam kenyataannya sering kali terjadi ketidaksesuaian individu terhadap lingkungan dan kebutuhan organisasi.

Mutasi adalah kegiatan dari manajemen perusahaan untuk memindahkan tenaga

kerja dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang setingkat dalam suatu perusahaan, dimana termasuk di dalamnya pemindahan tenaga kerja dan pengoperasian tanggung jawab. Pelaksanaan mutasi diharapkan agar tenaga kerja yang bersangkutan tepat pada tempat yang baru dan mampu meningkatkan kerja sama dengan kelompok, tenaga kerja tersebut memiliki kemampuan dipromosikan, kegairahan dan prestasi kerja meningkat, serta mampu bersaing dengan tenaga kerja lainnya.

Sistem mutasi penting karena individu sebagai pekerja akan merasa dihargai karena mereka tidak disia-siakan oleh perusahaan, tetapi lebih menempatkan tenaga kerja kepada tempat yang tepat. Mutasi juga penting untuk mengatasi kejenuhan, kebosanan, meningkatkan kepuasan kerja berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi dan memperoleh pengetahuan dan ketrampilan baru. Hal ini dapat memberikan dorongan kepada individu tersebut agar prestasi individu menjadi meningkat sesuai dengan harapan perusahaan.

Promosi jabatan memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinantikan oleh karyawan. Karena dengan promosi ini berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan, serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang, dan tanggung jawab, serta kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat.

Keputusan promosi dibutuhkan berbagai pertimbangan, apabila terdapat keputusan yang salah dalam melaksanakan promosi

jabatan, maka akan menimbulkan efek yang tidak baik bagi karyawan dan perusahaan, yang semuanya akan mengakibatkan motivasi kerja menurun sehingga harapan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas tidak akan tercapai. Untuk tidak terjadinya efek negative, perusahaan hendaknya dalam melakukan penilaian terhadap karyawan yang akan dipromosikan.

Sedangkan kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja juga dapat dipandang sebagai proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri menunjukkan kinerja. Kinerja di dalam organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari luar maupun dari dalam dirinya.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik mengadakan sebuah penelitian dengan judul pengaruh mutasi dan promosi kerja terhadap kinerja karyawan.

## **TELAAH TEORI**

### **Pengertian Mutasi**

Menurut Handoko (2008), mutasi adalah menyangkut penugasan kembali seseorang karyawan kepada perusahaan dengan gaji, status kewajiban dan tanggung jawab yang serupa. Mutasi itu sendiri menurut Sofyandi (2008) adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang dapat meningkatkan

produktivitas dan dapat memberi prestasi yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa mutasi adalah merupakan suatu kegiatan dari suatu perusahaan dalam melaksanakan prinsip penempatan karyawan secara tepat pada tugas yang berbeda, agar karyawan yang bersangkutan mendapat kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat memberikan prestasi sebesar-besarnya.

Pelaksanaan mutasi bermanfaat untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja dalam suatu perusahaan. Mutasi dapat juga memantapkan wawasan tenaga kerja yang memang dibutuhkan karena dengan kematangan wawasan, karyawan sudah mampu mengatasi masalah yang dihadapi. Menurut Purnawanto (2009) manfaat pelaksanaan mutasi adalah:

1. Memenuhi kebutuhan tenaga kerja di bagian atau unit yang kekurangan tenaga kerja tanpa merekrut dari luar.
2. Memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan perkerjaan.
3. Memberikan jaminan bagi pegawai bahwa dia tidak akan diberhentikan dari pekerjaannya.
4. Tidak terjadi kejenuhan.
5. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Menurut Siagian (2010) melalui mutasi para karyawan sesungguhnya memperoleh manfaat yang tidak sedikit, antara lain dalam bentuk:

1. Pengalaman baru.
2. Cakrawala pandangan yang lebih luas.
3. Tidak terjadinya kejenuhan atau kebosanan.

4. Perolehan pengetahuan dari keterampilan baru.
5. Perolehan prospektif baru mengenai kehidupan organisasional.
6. Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi.
7. Motivasi dan keputusan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Menurut Hasibuan (2008), tujuan mutasi itu antara lain:

1. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara kerja dengan komposisi perkerjaan / jabatan.
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
4. Untuk menghilangkan rasa bosan/jenuh terhadap pekerjaannya.
5. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
6. Untuk pelaksanaan hukuman / sanksi atas pelanggaran yang dilakukannya.
7. Untuk memberikan pengakuan / imbalan terhadap prestasinya.
8. Untuk alat mendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
9. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
10. Untuk menyesuaikan perkerjaan dengan kondisi fisik karyawan.
11. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

Menurut Ruky (2008), jenis-jenis mutasi ialah:

1. Mutasi atas keinginan perusahaan

Alasan dilakukannya mutasi atas keinginan dari perusahaan yaitu sebagai berikut:

a. Perusahaan sedang melakukan usaha/upaya untuk menjamin kelangsungan suatu pekerjaan dari karyawan tersebut, dan juga ingin menunjukkan kepada seluruh karyawan bahwa mutasi bukanlah sebuah bentuk hukuman kepada karyawan yang bersangkutan.

b. Perusahaan ingin atau mau meyakinkan, bahwa seorang karyawan tidak akan diberhentikan apabila mereka kurang terampil, atau tidak mampu untuk bekerja.

c. Mutasi dilakukan hanya untuk membuat penyegaran suasana di tempat kerja, kemudian agar terhindar rasa jenuh dari karyawan pada jabatan dan pekerjaan yang hanya itu-itu saja.

2. Mutasi atas keinginan karyawan sendiri

Alasan dilakukannya mutasi atas keinginan dari karyawan itu sendiri, adalah sebagai berikut:

a. Karyawan yang merasa sudah tidak cocok lagi dengan bidang tugasnya dan jabatannya.

b. Karyawan merasa bahwa tempat/lingkungan kerja sudah tidak sesuai dengan keinginan dan kondisi fisiknya.

c. Karyawan yang bersangkutan merasa tidak bisa bekerja sama lagi dengan teman sekerjanya, atau bahkan dengan atasannya.

**Pengertian Promosi**

Promosi memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, dan selalu diharapkan oleh karyawan. Karena dengan promosi jabatan itu berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan, serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi. Menurut Hariandja (2008), promosi jabatan merupakan perkembangan yang positif dari seorang pekerja, atau pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang. Jika ada kesempatan untuk dipromosikan bagi setiap karyawan yang berdasarkan atas asas keadilan dan objektivitas akan mendorong karyawan lebih giat, semangat, disiplin, dan berprestasi kerja yang semakin besar sehingga sasaran perusahaan yang optimal dapat dicapai.

Menurut Mathis (2008), promosi berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Sedangkan menurut Sunyoto (2012), promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authorithy* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar.

Menurut Tjiptoherijanto (2008), promosi adalah kenaikan jabatan seseorang (karyawan) dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, dan disertai kenaikan gaji, wewenang dan tanggung jawab.

Promosi sebagai proses perubahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi daripada dengan wewenang dan tanggung jawab yang

telah diberikan kepada tenaga kerja sebelumnya.

Promosi adalah proses menaikkan tenaga kerja pada kedudukan yang lebih bertanggung jawab. Kenaikan tersebut tidak terbatas pada kedudukan manajerial saja, tetapi mencakup setiap penugasan kepada pekerjaan yang lebih berat, atau kebebasan beroperasi tetapi kurang penyeliaan. Promosi biasanya diimbangi dengan kenaikan kompensasi bagi tenaga kerja yang bersangkutan. Jadi kesimpulan dari definisi di atas promosi jabatan merupakan perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, wewenang dan tanggung jawab semakin besar, status serta pendapatan yang semakin tinggi.

### **Pengertian Kinerja**

Setiap perusahaan baik perusahaan jasa maupun industri, menginginkan agar perusahaannya dapat terus bersaing dan survive. Hal ini tentu saja harus didorong oleh peningkatan kinerja seluruh karyawan. Dimana terdapat peningkatan secara kuantitas maupun kualitas dari hasil maksimal yang telah dilakukan oleh karyawan terhadap pekerjaannya sesuai dengan *job description* yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

Menurut Rachmawati (2008), kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Sedangkan Mathis (2008) menyatakan bahwa, “kinerja adalah apa yang dilakukan oleh karyawan, dimana yang mempengaruhinya seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Hariandja (2008), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hasil kinerja seseorang, atau kinerja perusahaan dapat berwujud fisik atau non fisik kinerja dapat diukur dengan melalui analisis jabatan dengan mengurai visi, misi dan tujuan organisasi menjadi uraian jabatan dan atau sasaran kinerja. Uraian jabatan disusun berdasarkan hasil kerja yang diharapkan jabatan tersebut. Uraian jabatan dapat diurai lebih rinci lagi dalam bentuk rencana tindak kinerja dan sasaran-sasaran yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Mathis (2008), pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Dimana yang menjadi indikatornya adalah:

1. Kualitas kerja, meliputi ketepatan, ketelitian, ketrampilan dan kerapian.
2. Kuantitas kerja, yaitu output dan ketepatan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan rutin.
3. Sikap, yaitu sikap terhadap perusahaan, karyawan lain dan pekerjaan, serta kerjasama.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif yaitu metode penganalisaan data dengan cara menyusun data, mengelompokkannya, selanjutnya menginterpretasikannya, sehingga diperoleh gambaran sebenarnya mengenai kondisi perusahaan, dan kemudian dilakukan perhitungan angka-angka secara statistik.

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung oleh peneliti dengan cara wawancara dan penyebaran angket kepada responden.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah diolah berupa dokumen perusahaan atau organisasi dan publikasi yang dikumpulkan oleh pihak atau instansi lain. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi profil perusahaan, struktur organisasi dan data yang diperoleh dari hasil pengolahan buku, teori-teori dan literatur yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas, dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulan.

### Model Penelitian

Metode analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh mutasi dan promosi kerja terhadap kinerja karyawan dengan rumus:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

Y : kinerja karyawan

X1 : mutasi

X2 : promosi kerja

a : konstanta

b<sub>1</sub>; b<sub>2</sub> : koefisien regresi

e : standard error

### HASIL

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>,...X<sub>n</sub>) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan

antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif, dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh dari mutasi dan promosi kerja terhadap kinerja karyawan.

Persamaan regresi linier berganda yang diperoleh adalah:

$$Y = 2,173 + 0,278 X_1 + 0,501 X_2$$

Keterangan:

Y : Kinerja Karyawan

X<sub>1</sub> : Mutasi

X<sub>2</sub> : Promosi Kerja

Pada persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstanta (a) = 2,173 yang menunjukkan bahwa nilai konstan sebesar 2,173 maka variabel mutasi (X<sub>1</sub>) dan promosi kerja (X<sub>2</sub>) bernilai nol, maka kinerja karyawan (Y) sebesar 2,173.
2. Koefisien regresi (b<sub>1</sub>) = 0,278 yang menunjukkan bahwa setiap kenaikan sebesar 1 pada variabel mutasi (X<sub>1</sub>), maka terjadi kenaikan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,278.
3. Koefisien regresi (b<sub>2</sub>) = 0,501 yang menunjukkan bahwa setiap kenaikan sebesar 1 pada variabel promosi kerja (X<sub>2</sub>), maka terjadi kenaikan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,501.

### Pengujian Hipotesis

Uji t bertujuan untuk melihat seberapa besar variabel mutasi dan promosi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hasil

pengujian uji t sebagai berikut:

Nilai  $t_{hitung}$  variabel mutasi adalah 2,613, sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 2,02 sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yang dapat disimpulkan bahwa variabel mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai  $t_{hitung}$  variabel promosi kerja adalah 3,129, sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 2,02 sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yang dapat disimpulkan bahwa variabel promosi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uji-F digunakan untuk menguji pengaruh semua variabel bebas yang secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Nilai  $F_{hitung}$  sebesar 37,764 dengan  $F_{tabel}$  sebesar 3,27 sehingga nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yang dapat disimpulkan bahwa mutasi dan promosi kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat. Nilai korelasi sebesar 0,830 yang menunjukkan bahwa hubungan antara mutasi dan promosi kerja dengan kinerja karyawan cukup tinggi. Besarnya nilai koefisien determinasi sebesar 0,671 atau sama dengan 67,1% yang menunjukkan kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh mutasi dan promosi kerja, sedangkan sisanya sebesar 32,9% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

## KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara simultan, mutasi dan

promosi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat melalui hasil uji F simultan yang menunjukkan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $37,764 > 3,27$ ).

2. Secara parsial, ditemukan bahwa mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat melalui hasil uji t parsial yang menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,613 > 2,02$ ).
3. Secara parsial, ditemukan bahwa promosi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat melalui hasil uji t parsial yang menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,129 > 2,02$ ).
4. Dari uji koefisien determinasi, besarnya nilai koefisien determinasi sebesar 0,671 atau sama dengan 67,1% yang menunjukkan kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh mutasi dan promosi kerja, sedangkan sisanya sebesar 32,9% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini seperti insentif, pelatihan, promosi dan faktor lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Darodjat, Tubagus Achmad. 2015. Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini. Bandung: Refika Aditama.
- Fajar, Siti. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing. Jakarta: UPP STIM YKPN.
- Handoko, T. Hani. 2008. Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

- 
- Hariandja, Mariho Tua Efendi. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Grasindo.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mathis, Robert L. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Noe, Raymond A. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Purnawanto, Budy. 2009. *Manajemen SDM Berbasis Proses*. Jakarta: Penerbit Grasindo.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Ruky, Achmad. 2008. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Siagian, Sondang. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Sunyoto, Danang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Caps Publishing.
- \_\_\_\_\_. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Caps Publishing.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Tjiptoherijanto, Prijono. 2008. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: LIPI Press.
- Umar, Husein. 2008. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka.
- Winarto, W. (2016). External Feedback, Organizational Training and Organizational Performance: a Qualitative Inquiry. *Jurnal Ilmiah METHONOMI*, 2(1).