

Inovasi dan Kreativitas Pelaku Usaha UMKM di Era Covid-19

Maskarto Lucky Nara Rosmadi

STIE Kridatama Bandung
Jl. Terusan Borobudur No. 1-4 Bandung 40239
E-mail: maskartolucky@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui upaya dan langkah-langkah yang dilakukan oleh pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dalam menghadapi pandemi covid-19. objek penelitian adalah industri makanan ringan dengan merek dagang Waroenk Ngemil yang terletak di Jalan Sadang Kabupaten Bandung. Metode yang digunakan adalah metode penelitiann kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh data bahwa kualitas sumber daya manusia (SDM) berupa inovasi dan kreativitas sangat mendukung keberlangsungan kegiatan UMKM disamping faktor-faktor lain yang tidak diteliti, antara lain permodalan., Dari hasil penelitian di atas, maka dapat diuraikan bahwa usaha ini kurang didukung oleh instansi pemerintah daerah khususnya dinas koperasi serta perbankan. Hal ini merupakan kendala utama bagi pengembangan industri makanan ringan. Dari uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa peran pemerintah dan perbankan sangat dibutuhkan bagi pengembangan usaha kecil disamping dukungan dari stakeholder yang lainnya.

Kata kunci: UMKM, Kualitas SDM, Inovasi dan Kreativitas.

ABSTRACT

This research was conducted to determine the efforts and steps taken by Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in dealing with the Covid-19 pandemic. The object of research is the snack industry with the trademark Waroenk Ngemil which is located on Sadang street, Bandung Regency. The method used is a qualitative research method with a descriptive approach. Based on the results of the research, it was obtained data that the quality of human resources (HR) in the form of innovation and creativity strongly supports the sustainability of MSMEs activities in addition to other factors that are not examined, including capital. supported by local government agencies, especially cooperatives offices as well as banking. This is a major obstacle to the development of the snack industry. From the description above, it can be concluded that the role of government and banking is very much needed for the development of small businesses in addition to the support from other stakeholders.

Keyword: MSMEs, HR Quality, Innovation and Creativity.

1. PENDAHULUAN

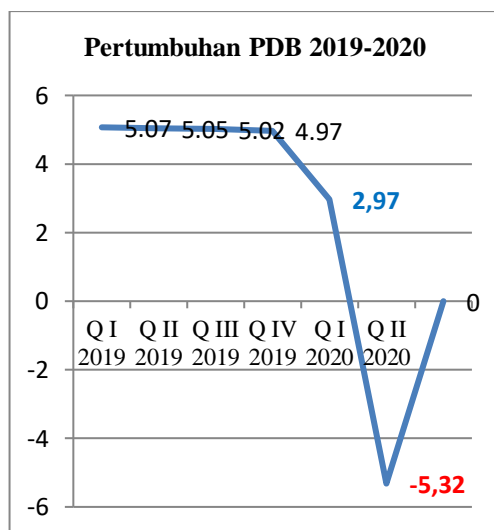
Kekayaan sumber daya alam yang dimiliki bangsa Indonesia yang begitu besar merupakan anugerah yang harus disyukuri

serta dinikmati oleh seluruh masyarakat demi tercapainya kesejahteraan. Dalam perekonomian nasional, mikroekonomi (UMKM, Ekonomi kreatif, Koperasi) memiliki andil yang cukup besar bagi

pertumbuhan dan perekonomian Indonesia. oleh karena itu UMKM mendapat prioritas pemerintah untuk dikembangkan agar memiliki kemampuan daya saing dengan usaha lain yang sejenis (Hadiyati, 2011; Ananda & Susilowati, 2017).

Peran dari UMKM semakin tepat untuk dikembangkan pemerintah mengingat saat ini dengan mengedepankan potensi yang dimiliki oleh daerah di Indonesia terutama saat pandemi covid-19 yang melumpuhkan hampir seluruh aspek kehidupan. Selain itu pandemi covid-19 ini juga berdampak pada semua sektor perekonomian baik yang berskala besar sampai yang berskala kecil (Nasution, 2020; Amri, 2020).

Kondisi ini tentunya harus disikapi dengan bijaksana baik oleh pemerintah selaku pemangku kepentingan dan juga para pelaku usaha. Menteri Keuangan RI Sri Mulyani mengungkapkan, bahwa pertumbuhan produk domestik bruto (PDB) di Q2 (kuartal 2) tahun 2020 berkontraksi menjadi minus 5,32 persen seperti data yang dikeluarkan oleh Biro Pusat Statistik (BPS) terkait PDB tahun 2018-2020 yang terlihat pada grafik berikut:



Sumber: BPS 2020, data diolah

Grafik 1. Pertumbuhan PDB 2019-2020

Dari grafik 1 di atas dapat terlihat, bahwa dapat pandemi covid-19 sangat signifikan terhadap pertumbuhan perekonomian Indonesia. pada tahun 2020 Q1 pertumbuhan ekonomi Indonesia masih

pada level positif, akan tetapi memasuki Q2 pertumbuhan ekonomi terkoreksi sampai pada level -5,32 persen.

Hal ini tentunya harus segera diambil langkah-langkah positif bagi perekonomian nasional Indonesia. Dengan mengembangkan kegiatan UMKM oleh pemerintah diharapkan tingkat pertumbuhan perekonomian dapat diperbaiki. Untuk mengembangkan kegiatan UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) tentunya dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki semangat dan mental yang kuat serta didukung oleh keterampilan dan keahlian (Dewi, Andari, & Masitoh, 2019; Agusta, 2013).

Sumber daya manusia yang berkualitas pada kegiatan UMKM diharapkan mampu untuk meningkatkan inovasi dan kreativitas atas produk yang dihasilkannya terutama pada produk makanan ringan. Selain itu dengan dukungan SDM yang memadai, maka usaha yang dijalankan dapat menjadi pemenang di tengah persaingan usaha di era globalisasi ini (Faizal, Rosmadi, & Nurdianto, 2018; Kalil & Aenurohman, 2020; Leonandri & Rosmadi, 2018).

Dengan adanya inovasi dan kreativitas baik dari pelaku usaha maupun karyawannya, maka berdampak bukan hanya pada kualitas produk saja tetapi pada peningkatan jumlah penjualan, produk sulit untuk ditiru, serta dapat menyerap tenaga kerja lebih banyak (Heye, 2006; Loewe & Dominiquini, 2006).

Waroeng Ngemil merupakan salah satu kegiatan UMKM yang terletak di Sadang Kabupaten Bandung yang bergerak di bidang makanan ringan memiliki prospek yang cukup menjanjikan. Selain itu produk yang dihasilkannya juga sudah menerapkan konsep inovasi dan kreativitas. Keberadaan usaha ini sudah memberikan bukti, selain dapat menyerap tenaga kerja juga memiliki pasar potensial terutama dari kalangan milenial yang menyukai makanan pedas. Namun demikian dengan adanya pandemi covid-19 ini berdampak pada jumlah penjualan dan pasar milenial yang menjadi target utamanya. Kondisi ini dipengaruhi juga dengan keterbatasan modal yang dimiliki.

Dari uraian di atas, maka penulis dapat merumuskan beberapa permasalahan, yaitu:

- a. Bagaimana kegiatan UMKM ini dapat bertahan di tengah pandemi covid-19.
- b. Langkah-langkah apa saja yang dilakukan pelaku usaha untuk mempertahankan kelangsungan usahanya.

Adapun tujuan dari penelitian empiris ini adalah untuk mengetahui:

- a. Upaya yang dilakukan oleh pelaku usaha agar dapat bertahan di tengah pandemi covid-19.
- b. Langkah-langkah yang dilakukan pelaku usaha untuk mempertahankan usahanya serta target pasar yang harus dicapai.

2. METODOLOGI

Penelitian dilakukan di UMKM Waroenk Ngemil yang berlokasi di Jalan Sadang Kabupaten Bandung. Adapun pelaksanaan penelitian dilaksanakan dari bulan Mei sampai dengan Agustus 2020. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif analitis, verifikatif, dan eksploratif. Jenis data yang dikumpulkan adalah data primer yang diperoleh dari wawancara yang tidak terstruktur ke sumber informasi (informan kunci dan informan). Teknik analisis data menggunakan model deskriptif kualitatif dalam bentuk pengumpulan data, reduksi data, display data, dan kesimpulan.

3. LANDASAN TEORI

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Tidak sebandingnya jumlah angkatan kerja dengan lapangan kerja mengakibatkan banyaknya tenaga kerja yang tidak terserap. Untuk mengatasi permasalahan ini termasuk perubahan perekonomian dunia yang tidak menentu, maka pemerintah mengeluarkan kebijakan berkaitan dengan optimalisasi potensi perekonomian rakyat yang mengedepankan kearifan lokal sebagai basis perekonomian baru melalui kegiatan usaha mikro kecil dan menengah (UMKM).

UMKM merupakan salah satu cara yang tepat untuk dikembangkan di masyarakat Indonesia dan sebagai mesin penggerak yang dapat diandalkan untuk meningkatkan perekonomian rakyat (Novitasari & Zuraida, 2015; Mulyani, 2014; Sukirman, 2017).

Dari hasil penelitian empiris yang dilakukan oleh Meutia (2013), Korry dkk (2013), Effendi dkk (2013), dan Ndubisi & Iftikhar (2012) dapat diketahui bahwa UMK dapat maju dan berkembang apabila memiliki sumber daya manusia yang kreatif dan inovatis, dukungan modal, serta perhatian dari pemerintah.

Kualitas SDM

Sumber daya manusia khususnya bagi usaha kecil merupakan kekuatan utama apalagi dalam situasi pandemi covid-19 ini. Dengan dukungan finansial yang tidak terlalu besar serta hanya menggunakan teknologi yang sederhana mampu untuk membantu pemerintah baik dalam mengatasi pengangguran dan pertumbuhan ekonomi (Rosmadi, Herlina, Widiastuti, & Tachyan, 2019).

Oleh karena itu sumber daya manusia kegiatan UMKM harus memiliki kualitas yang baik agar usaha yang dirintisnya dapat berjalan dengan baik serta mencapai tujuan yang diharapkan. Hal ini bertujuan agar produk yang dihasilkan UMKM memiliki daya saing serta unggul baik dari segi kualitas maupun harga (O'Cass & Ngo, 2011).

Hasil penelitian empiris yang dilakukan oleh Ryan dkk (1996), Koys (2001), Allen dkk (2003), dan Boselie & Paaue (2005) dapat disimpulkan, bahwa kualitas sumber daya manusia (SDM) pada kegiatan usaha kecil (UMKM) sangat dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas.

Inovasi dan Kreativitas

Usaha kecil merupakan bagian dari mikroekonomi diharapkan mampu untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat. Kegiatan UMKM di tengah pandemi covid-19 ini merupakan usaha baru yang harus dikelola dengan baik serta didukung oleh inovasi dan kreativitas produk yang dihasilkannya agar memiliki daya saing. Hadiyati (2011), Larsen & Lewis (2007), dan Keeh, Nguyen, & Ping (2007) berpendapat, bahwa kegiatan industri kecil (UMKM) dapat berkembang dan tercapai tujuannya jika

memiliki inovasi dan kreativitas pada hasil produksinya.

Hasil penelitian empiris yang dilakukan oleh Satria (2011), Darwanto (2013), dan Yunal (2013) diketahui, bahwa inovasi dan kreativitas sangat membantu sangat berpengaruh signifikan pada pengembangan pada usaha kecil.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Waroenk Ngemil berdiri sejak September 2015 yang dirintis oleh 2 (dua) orang yaitu Novya dan Riyana merupakan kegiatan UMKM yang bergerak di bidang makanan ringan dengan merek dagang @Kidas yang segmen pasarnya generasi milenial karena hampir seluruh produksinya dengan cita rasa pedas. Dari penelitian yang dilakukan diperoleh data sebagai berikut:



Gambar 1 Produk @Kidas

Pada gambar 1 di atas dapat dijelaskan, bahwa produk tersebut merupakan bagian dari keseluruhan yang dihasilkan oleh Waroenk Ngemil dan sudah memiliki kreativitas baik bentuk maupun kemasannya. Selain itu dapat ditampilkan data pemasaran produk dan sebaran wilayah usaha periode bulan Oktober 2019 sampai dengan desember 2019 seperti tampak dalam grafik berikut:

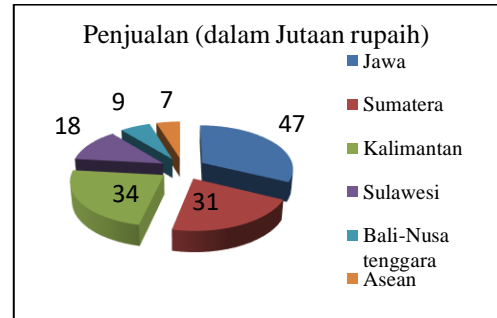


Sumber: Manajemen Waroenk Ngemil Agustus 2020, data diolah

Grafik 2. Sebaran Produk Waroenk Ngemil Periode Oktober-Desember 2019

Dari grafik 2 dapat dijelaskan, bahwa hasil produk makanan Waroenk Ngemil

sudah tersebar hampir di seluruh wilayah Indonesia dan bahkan sampai ke beberapa negara Asean. Sedangkan data hasil pemasaran untuk periode yang sama dapat terlihat pada grafik berikut:

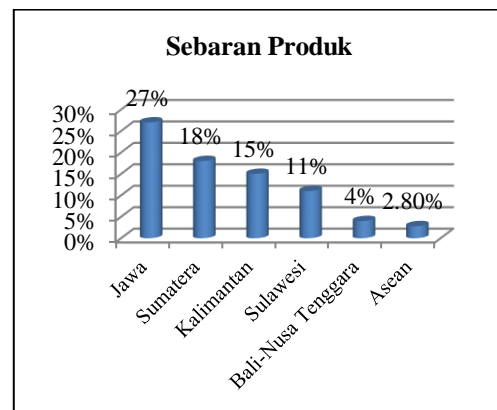


Sumber: Manajemen Waroenk Ngemil Agustus 2020, data diolah

Grafik 3. Jumlah Penjualan Produk Waroenk Ngemil Periode Oktober-Desember 2019

Dari grafik 3 dapat dijelaskan, bahwa sebelum adanya pandemi covid-19 hasil penjualan produk Waroenk Ngemil menunjukkan angka yang cukup baik bagi usaha kecil. Namun jumlah tersebut dapat ditingkatkan seiring dengan berjalannya waktu.

Adapun data pemasaran produk dan sebaran wilayah usaha periode bulan Mei 2020 sampai dengan Juli 2020 dapat terlihat pada grafik berikut:

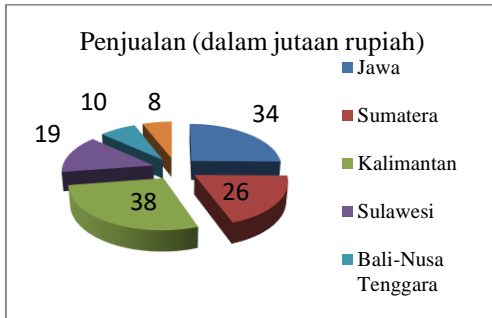


Sumber: Manajemen Waroenk Ngemil Agustus 2020, data diolah

Grafik 4. Sebaran Produk Waroenk Ngemil Periode Mei-Juli 2020

Dari grafik 4 dapat terlihat bahwa secara umum sebaran produk tidak

mengalami perubahan tetapi dari segi kuantitas mengalami penurunan yang cukup signifikan. Sedangkan data hasil pemasaran untuk periode yang sama dapat terlihat pada grafik berikut:



Sumber: Manajemen Waroenk Ngemil
Grafik 5. Jumlah Penjualan Produk Waroenk Ngemil Periode Mei-Juli 2020

Dari grafik 5 dapat dijelaskan, bahwa pada masa pandemi covid-19 hasil penjualan produk Waroenk Ngemil menunjukkan penurunan transaksi penjualan yang cukup signifikan terutama di Pulau Jawa dan Pulau Sumatera meskipun di beberapa pulau terlihat adanya peningkatan meskipun tidak terlalu signifikan.

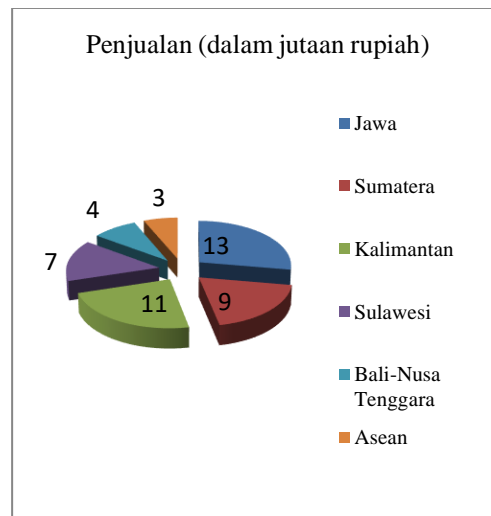
Menurut pemilik sekaligus pengelola Waroenk Ngemil Novya dan Riyana, kondisi ini sudah terlihat sejak bulan Pebruari 2020 lalu. Namun penurunan transaksi penjualan bulan Pebruari sampai dengan Maret 2020 belum terlihat jelas. Akhirnya pengelola berupaya untuk mencari solusi agar produk makanannya tetap diminati oleh generasi milenial khususnya dengan cara merubah kemasan, logo produk, harga disesuaikan, serta pemberian diskon untuk pembelian dalam jumlah tertentu. Perubahan tersebut seperti tampak dalam gambar di bawah ini:



Sumber: Owner, 2020: data diolah
Gambar 1. Produk hasil Inovasi Waroenk Ngemil

Dari gambar 1 di atas dapat terlihat perubahan dari kemasan dan logo yang

dikeluarkan oleh Waroenk Ngemil. Dengan kemasan logo baru, pemilik usaha menjelaskan, bahwa hal tersebut berdampak cukup signifikan ditambah dengan harga khusus untuk pembelian dalam jumlah tertentu serta adanya subsidi ongkos kirim. Peningkatan dari perubahan kemasan dan logo serta harga khusus dapat terlihat pada bulan Agustus seperti terlihat pada grafik berikut:



Sumber: Manajemen Waroenk Ngemil Agustus 2020, data diolah

Grafik 6. Jumlah Penjualan Produk Waroenk Ngemil Bulan Agustus 2020

Dari grafik 6 dapat terlihat, bahwa pada masa pandemi covid-19 dengan adanya inovasi dan kreativitas pelaku usaha dan karyawannya menunjukkan hasil yang positif bagi perkembangan usaha UMKM. Meskipun peningkatan tersebut belum signifikan, namun hasil yang dicapai telah memberikan kontribusi yang baik.

Dari hasil penelitian yang dilakukan disertai dengan data-data yang diperoleh dari pemilik usaha Waroenk Ngemil, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa kreativitas dan inovasi baik produk maupun kemasannya dapat berdampak positif bagi pertumbuhan usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) meskipun sedang dilanda pandemi covid-19.

Hal ini menunjukkan, bahwa pendapat yang dikemukakan oleh Novitasari & Zuraida

(2015), Mulyani (2014), Sukirman (2017), Hadiyati (2011), Larsen & Lewis (2007), dan Keeh, Nguyen, & Ping (2007) sangat tepat dan mendasar kegiatan UMKM di masa pandemi covid-19 sebagai mesin penggerak perekonomian jika didukung oleh kualitas SDM berupa daya inovasi dan kreativitasnya.

Pendapat ahli tersebut didukung oleh hasil penelitian terdahulu dari beberapa peneliti, antara lain Meutia (2013), Korry dkk (2013), Allen dkk (2003), dan Boselie & Paaue (2005), Darwanto (2013), dan Yunal (2013), yang dapat disimpulkan bahwa kualitas sumber daya manusia berupa inovasi dan kreativitas dapat mendukung kegiatan UMKM agar dapat bertahan di tengah pandemi covid-19.

Hal ini tentunya harus mendapat perhatian serius dari pemerintah khususnya instansi terkait dan *stakeholder* lainnya agar kegiatan UMKM ini dapat menjadi motor penggerak dan pondasi bagi pertumbuhan dan perkembangan perekonomian nasional dalam situasi dan kondisi apapun.

5. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa situasi apapun kegiatan UMKM di Indonesia harus dapat bertahan bahkan ditingkatkan agar kesejahteraan masyarakat dapat tercapai. Selain itu dalam pandemi covid-19 ini pelaku usaha harus pengoptimalkan peran SDM terutama meningkatkan daya inovasi dan kreativitasnya agar usaha ini tetap berjalan. Bagi peneliti selanjutnya hendaknya menggunakan metode penelitian lain agar hasil yang diperoleh lebih signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agusta, L. (2013). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Haragon Surabaya. *Jurnal Agora*, 1(3), 1399-1408.
- Allen, D., Shore, L., & Griffeth, R. (2003). The role of perceive organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Amri, A. (2020). Dampak Covid-19 Terhadap UMKM di Indonesia. *Jurnal Brand*, 2(1), 123-130.
- Ananda, A. D., & Susilowati, D. (2017). Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Berbasis Industri Kreatif di Kota Malang. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, X(X), 120-142.
- Boselie, J. P., & Paaue, J. (2005). "Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review*, 34(5), 550-566.
- Darwanto. (2013). Peningkatan Daya Saing UMKM Berbasis Inovasi dan Kreativitas (Strategi Penguatan Property Right terhadap Inovasi dan Kreativitas). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 20(2), 142-149.
- Dewi, S. R., Andari, & Masitoh, M. R. (2019). Peran Pelatihan dan Workshop Bagi Peningkatan Motivasi, Inovasi dan Kreativitas Pada UMKM Kerajinan Tangan dari Manik-manik. *kaibon Abhinaya: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(2), 59-65.
- Effendi, S., Hadiwidjojo, D., Solimun, & Noermijati. (2013). The Effect Of Entrepreneurship Orientation On The Small Business Performance With Government Role As The Moderator Variable And Managerial Competence As The Mediating Variable On The Small Business of Apparel Industry In Cipulir Market, South Jakarta. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 8(1), 49-55.
- Faizal, M., Rosmadi, M. L., & Nurdianto, H. (2018). Barriers and Challenges at Information Technology in Labour Intensive Business Organization. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(2.5), 104-107.
- Hadiyati, E. (2011). Kreativitas dan Inovasi Berpengaruh Terhadap Kewirausahaan Usaha Kecil. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 13(1), 8-16.

- Heye, D. (2006). Creativity and innovation: Two key characteristics of the successful 21st century information professional. *Business Information Review*, 23(4), 252-257.
- Kalil, & Aenurohman, E. A. (2020). Dampak Kreativitas dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja UKM di Kota Semarang. *Jurnal Penelitian Humaniora*, 21(1), 69-77.
- Keeh, H. T., Nguyen, T. T., & Ping, H. (2007). The Effects of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on the Performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611.
- Korry, I. S., Troena, E. A., Hadiwidjojo, D., & Noermijati. (2013). The Role of Entrepreneurial Orientation in Mediating the Effect of Organizational Culture and Government Policy toward Business Performance (Case Study: Koperasi Unit Desa in Bali Province). *International Journal of Business and Commerce*, 2(12), 29-42.
- Koys, D. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- Larsen, P., & Lewis, A. (2007). How Award Winning SMEs Manage The Barriers to Innovation. *Journal Creativity and Innovation Management*, 16(2), 141-151.
- Leonandri, D., & Rosmadi, M. L. (2018). Sinergitas Desa Wisata dan Ekonomi Kreatif Dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat. *Jurnal Ikraith Ekonomika*, 1(2), 13-18.
- Loewe, P., & Dominiquini, J. (2006). Overcoming the barriers to effective innovation. *Strategy & Leadership*, 34(1), 24-31.
- Meutia. (2013). Entrepreneurial Social Competence and Entrepreneurial Orientation to Build SME's Business Network and Business Performance. *International Journal of Social Science and Humanity*, 3(4), 381-385.
- Mulyani, S. (2014). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas Laporan Keuangan pada UMKM di Kabupaten Kudus. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 11(2), 137-150.
- Nasution, L. (2020). Efektifitas HKI Sebagai Pelindung Industri Kreatif dan UMKM Di Tengah Pandemi Covid-19. *Buletin Hukum dan Keadilan*, 4(1), 238-250.
- Ndubisi, N. O., & Iftikhar, K. (2012). Relationship between Entrepreneurship, Innovation and Performance: Comparing Small and Medium-size Enterprises. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(2), 214-236.
- Novitasari, D., & Zuraida, L. (2015). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Kompetensi Wirausaha Terhadap Daya Saing (Studi Empiris pada UMKM di DIY). *Jurnal Riset Manajemen*, 2(2), 165-178.
- O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2011). Winning through innovation and marketing: lesson from australia and vietnam. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1319-1329.
- Rosmadi, M. L., Herlina, Widiastuti, E., & Tachyan, Z. (2019). The Role of Indonesian Human Resources in Developing MSMEs Facing the Industrial Revolution 4.0. *Budapest International Research and Critics Institute Journal (BIRCI-Journal)*, 2(1), 193-199.
- Ryan, A. M., Schmit, M., & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel Psychology*, 49(4), 853-882.
- Satria, D. (2011). Strategi Pengembangan Industri Kreatif Untuk Meningkatkan Daya Saing Pelaku Ekonomi Lokal. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 9(1), 301-308.
- Sukirman. (2017). Jiwa Kewirausahaan dan Nilai Kewirausahaan Meningkatkan

Kemandirian Usaha Melalui
Perilaku Kewirausahaan. *Jurnal
Ekonomi dan Bisnis*, 20(1), 113-132.

Yunal, V. O. (2013). Analisis Pengaruh
Motivasi Berwirausaha dan Inovasi
Produk terhadap Pertumbuhan
Usaha Kerajinan di Lombok Barat.
Jurnal Agora, 1(1), 337-347.