

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk (“BRI”, “Bank”, atau “Perseroan”) merupakan bank komersial tertua di Indonesia, berdirisejak 16 Desember 1895 di Purwokerto, Jawa Tengah. Sebagai bank tertua, BRI tetap konsisten dalam memberikan pelayanan kepada segmen usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) dan komitmen ini terus berlanjut pada saat BRI menjadi perusahaan public pada tahun 2003 hingga sekarang.

Peneliti akan melakukan penelitian yang bertempat di Jalan Raya Cibiru Km 15, Bandung, Jawa Barat.

Dengan dukungan pengalaman dan kemampuan yang matang di dalam memberikan layanan perbankan terutama pada segmen UMKM, BRI mampu mempertahankan prestasinya sebagai bank dengan laba terbesar dan berhasil menduduki peringkat kedua dalam hal asset diantara industry perbankan Indonesia. Keberhasilan ini tidak terlepas dari upaya dan kerja keras segenap insan BRI, yang secara terus menerus dan mengembangkan produk dan jasa perbankan yang diberikan bagi semua segmen bisnis.

Dengan reputasinya sebagai microbanking yang telah mengakar ditengah masyarakat Indonesia, Bank BRI senantiasa mengembangkan layanannya sesuai dengan kebutuhan masyarakat Indonesia. Hal ini terlihat dari upaya BRI dalam menyelaraskan bisnisnya dengan perkembangan demografi masyarakat yang merambah ke wilayah perkotaan, yang ditandai dengan munculnya kota-kota sentra ekonomi baru di seluruh wilayah Indonesia.

Selain tetap focus pada segmen UMKM, Bank BRI terus mengembangkan berbagai ragam produk consumer banking dan layanan institusional yang diperuntukkan bagi masyarakat perkotaan. Untuk mendukung upayanya tersebut, BRI terus mengembangkan jaringan kerjanya dan tercatat sebagai bank terbesar dalam hal jumlah unit kerja di Indonesia,

yaitu berjumlah lebih dari 7.900 unit kerja, yang seluruhnya terhubung secara real time online. Selain unit kerja konvensional, BRI juga terus mengembangkan layanan e-banking yang dapat diakses masyarakat melalui internet, telepon, pesan singkat (Short Message Service/SMS), maupun melalui layanan e-channel lainnya seperti Automatic Teller Machine (ATM), Cash Deposit Machine (CDM), Electronic Data Capture (EDC), dan Kiosk.

Selain memperkuat infrastruktur jaringan kerja dan teknologi e-banking, BRI juga berupaya untuk merambah layanan perbankan kepada pengusaha skala kecil yang berada di dalam pasar-pasar tradisional. Melalui Teras BRI yang diluncurkan sejak akhir tahun 2009, unit kerja mikro ini diharapkan mampu menjangkau pedagang di pasar tradisional yang sebelumnya belum tersentuh oleh layanan perbankan secara optimal. Sebagai bank yang beroperasi ditengah populasi masyarakat terbesar keempat di dunia, BRI berupaya tetap menjadi partner utama bagi masyarakat Indonesia di dalam mengembangkan perekonomiannya. Kekuatan yang dimiliki BRI ini diharapkan mampu memberikan pertumbuhan berkesinambungan di masa mendatang sejalan dengan perbaikan kualitas kehidupan masyarakat Indonesia. Pada penelitian ini, peneliti memilih untuk melakukan penelitian di PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk, karena Bank BRI adalah bank dengan laba terbesar dan berhasil menduduki peringkat kedua dalam hal asset diantara industri perbankan Indonesia. Sebagai lokasi penelitian di PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kcp Cibiru yang terletak di Jl. Raya Cibiru Km 15, Bandung, Jawa Barat, karena kantor Kas Cabang Pembantu ini mempunyai target setiap tahunnya transaksi sebanyak 2 Milyar. Oleh karena itu, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian di PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kcp Cibiru yang terletak di Jl. Raya Cibiru Km 15, Bandung, Jawa Barat.

Tentunya di setiap cabang-cabang Bank mempunyai target masing-masing sesuai dengan prosedur yang telah dibuat oleh Bank tersebut. Namun mengapa peneliti mengambil di Kcp Cibiru karena ini merupakan kantor kas cabang pembantu yang berbeda dari yang lain.

Karena biasanya kantor kas merupakan kantor yang kecil dan biasa saja. Namun yang membedakan dari Kcp Cibiru ini adalah fasilitasnya. Dalam Perbankan BRI terdapat Kantor Cabang Khusus BRI / Kanca BRI / KCP BRI / BRI Unit / Teras BRI. Dan fasilitas yang paling pertama adalah yang paling menunjang. Namun uniknya dalam KCP Cibiru ini bukan gedung utama tetapi mempunyai fasilitas yang seharusnya tidak dimiliki oleh KCP. Itu yang membuat menarik dalam penelitian ini. Dan banyak juga nasabah yang kembali ke KCP Cibiru ini karena menurut mereka pelayanannya yang ramah.

Pola komunikasi adalah bentuk atau pola hubungan antara dua orang atau lebih dalam proses pengiriman dan penerimaan pesan yang menghasilkan dua komponen, yaitu gambaran atau rencana yang meliputi langkah-langkah pada suatu aktifitas, dengan komponen-komponen yang merupakan bagian penting atau terjadinya hubungan komunikasi antar manusia atau kelompok dan organisasi. Istilah pola komunikasi biasa disebut sebagai hasil, dari proses komunikasi bisa juga diartikan sebagai cara seseorang atau kelompok yang berinteraksi dengan menggunakan symbol-simbol atau alur yang telah disepakati sebelumnya. Pola komunikasi adalah suatu proses kebiasaan atau habit yang berulang dalam suatu komunitas atau kelompok yang akan membentuk pola bahwa intensitas waktu dalam berkomunikasi itu sering dilakukan. (Effendy, 2003:30)

Seperti yang kita ketahui di dalam sebuah komunikasi terdapat pola komunikasi, bagaimana cara seseorang ataupun komunikator untuk menyampaikan pesan hingga dimengerti oleh komunikan atau orang yang dituju. Pola komunikasi yang dilakukan berawal dari proses interaksi untuk menciptakan struktur sistem. Dapat diketahui bahwa struktur sistem itu selalu sendiri adalah suatu tataan yang membentuk kelompok-kelompok dalam masyarakat yang memiliki hubungan yang melibatkan kelompok secara luas yang didalamnya terdapat kelompok kecil yang tidak terpisahkan dari kelompok luas (Tubbs & Mess, 2005:26). Pola sendiri disebut juga sebagai bentuk atau model (lebih abstrak, suatu perangkat peraturan) yang

biasa dipakai untuk membuat atau menghasilkan suatu tujuan atau suatu bagian, khususnya pola atau proses dari komunikasi pada setiap komunitas atau kelompok akan berbeda-beda dan hasil dari pola dasar yang di bentuk dapat ditunjukkan atau terlihat berbeda-beda. Dengan adanya pola atau bentuk yang memiliki tujuan, maka hal ini tidak terlepas dari kegiatan komunikasi secara mendalam terkait pengkajian suatu hal yang akan menimbulkan suatu dampak yang hasilnya akan merubah sifat atau pun kebiasaan seseorang. Maka komunikasi juga menjadi hal yang sangat signifikan, terkait perubahan setiap individu-individu yang ada pada suatu kelompok. Pada dasarnya komunikasi bisa disebut sebagai rangkaian proses pengalihan informasi dari satu orang kepada orang lain dengan maksud tertentu. Komunikasi berasal dari kata lain communication artinya pemberitahuan atau bertukar pikiran. Jadi, komunikasi adalah proses yang melibatkan seseorang untuk menggunakan tanda-tanda alamiah atau universal berupa symbol-simbol berdasarkan perjanjian manusia baik verbal atau nonverbal yang disadari atau tidak disadari yang bertujuan untuk mempengaruhi sikap orang lain.

Tujuan komunikasi dalam proses organisasi tidak lain dalam rangka membentuk saling pengertian (*mutual understanding*). Pendek kata agar terjadi penyetaraan dalam kerangka referensi, maupun dalam pengalaman. Komunikasi mempunyai andil membangun iklim organisasi, yang berdampak kepada membangun budaya organisasi, yaitu nilai dan kepercayaan yang menjadi titik pusat organisasi. Interaksi dan kerjasama antar manusia yang satu dengan yang lain dalam organisasi akan dapat berjalan secara harmonis dan dinamis melalui komunikasi (Muhammad, 2009:41). Saling pengertian ini tentunya dapat diperoleh melalui komunikasi, dengan adanya pola komunikasi yang baik antara pihak perusahaan dan pelanggan maka tentunya tujuan organisasi ini akan tercapai. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, pola diartikan sebagai bentuk (struktur) yang tetap (www.kbbi.com). Sedangkan komunikasi adalah proses penciptaan arti terhadap gagasan atau ide yang disampaikan.

Dengan demikian, pola komunikasi disini dapat dipahami sebagai pola hubungan antara dua orang atau lebih dalam pengiriman dan penerimaan pesan dengan cara yang tepat sehingga pesan yang dimaksud dapat di pahami (Effendy, 2009:33). Pola adalah bentuk/model (atau lebih abstrak, suatu set peraturan) yang biasa dipakai untuk membuat atau untuk menghasilkan suatu atau bagian dari sesuatu, khususnya jika yang ditimbulkan cukup mencapai suatu sejenis untuk pola dasar yang dapat ditunjukkan atau terlihat. Pola komunikasi biasa disebut juga sebagai model tetapi maksudnya sama, yaitu sistem yang terdiri atas berbagai komponen yang berhubungan satu sama lain untuk mencapai tujuan. Salah satu tantangan besar dalam menentukan pola komunikasi organisasi adalah proses yang berhubungan dengan jaringan komunikasi. Jaringan komunikasi dapat membantu menentukan iklim dan moral organisasi, yang pada gilirannya akan berpengaruh pada jaringan komunikasi. Tantangan dalam menentukan pola komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi keseluruhan bagian organisasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh bagian organisasi. Untuk menjalankan dan mencapai tujuan tersebut maka dalam organisasi terdapat beberapa arah formal dan informal jaringan komunikasi dalam organisasi. Untuk itu, menentukan suatu pola komunikasi yang tepat dalam suatu organisasi merupakan suatu keharusan.

Kita dapat melihat bentuk pola komunikasi di suatu perusahaan atau organisasi dari proses komunikasi antarpribadi yang terjalin diantara pihak-pihak yang terlibat komunikasi termasuk dalam halnya pihak yang mewakili suatu perusahaan dengan konsumennya. Komunikasi antar pribadi sendiri merupakan suatu bidang ilmu komunikasi, bidang ini setiap hari hadir dalam setiap hubungan antar manusia kapan dan dimana saja. komunikasi antar pribadi tidak dapat dielakkan dalam hidup bermasyarakat itu. Suatu kesadaran akan kekurangan yang dimiliki, suatu perbedaan kesadaran akan adanya perbedaan yang hakiki antar pribadi, perbedaan dalam motif (dorongan-dorongan untuk mencapai kebutuhan yang berbeda baik kebutuhan biologis, sosiologis) keinginan untuk mendapatkan pengakuan dari orang lain

menyebabkan setiap orang mencari relasi dengan orang lain. Relasi, interaksi itu dapat dimulai oleh setiap orang mulai dari dalam rumah, tetangga, kemudian meluas ke bidang pekerjaan. Saling melengkapi kekurangan atas perbedaan tersebut senantiasa dialami karena masyarakat terus berubah untuk memenuhi kebutuhan yang satu terhadap kebutuhan lainnya yang lebih tinggi daripada sebelumnya. Ia, manusia mencatat pelbagai pengalamannya masa lalu dari relasinya dengan orang lain kemudian mengantisipasi, memperkirakan apakah komunikasi masih relevan dilakukan untuk pemenuhan kebutuhan di masa datang. Oleh karena itu, pada saat sekarang para ahli komunikasi menghendaki supaya seorang yang berkomunikasi harus mampu mengubah cara berpikir, perasaan atau perilaku sesama, hal itu akan tercapai kalau ia juga memberikan kesempatan pada pihak lain untuk dapat mengungkapkan pikiran, pendapat, perasaan dan perilakunya.

Selain itu Sumber daya Manusia (SDM) merupakan aset yang sangat penting bagi suatu perusahaan. SDM merupakan potensi yang dimiliki oleh suatu materi atau unsur tertentu dalam organisasi maupun perusahaan. Keberhasilan sebuah perusahaan bukan hanya tergantung dari permodalan secara riil yaitu berbentuk uang, namun ada hal penting lain yang juga berpengaruh adalah SDM yang ada dalam perusahaan tersebut. Perusahaan ialah suatu tempat untuk melakukan kegiatan proses produksi barang atau jasa. Menurut Polak (Dalam Usman, 2003:69) Perusahaan dari sudut komersil artinya baru dikatakan perusahaan apabila diperlukan perhitungan laba rugi yang dapat diperkirakan dan dicatat dalam pembukuan. Yang dimaksud dengan Laba adalah tujuan utama dari setiap perusahaan, jika tidak demikian berarti bukan perusahaan dan tidak mempersoalkan perusahaan sebagai badan usaha.

Dari definisi diatas dapat dilihat bahwa tujuan utama perusahaan adalah laba atau omset. Terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan suatu perusahaan dalam meningkatkan omsetnya, salah satunya yaitu dengan meningkatkan pelayanan bagi para konsumennya. Peningkatan pelayanan ini dapat dilakukan dengan berbagai kegiatan perusahaan sebagai

berikut, yaitu: dengan cara memberikan pelayanan yang optimal terhadap pelanggan (*customer care*), meningkatkan kualitas produk, menentukan harga yang sesuai dengan selera pasar, meningkatkan promosi penjualan, terus mengembangkan produk sesuai dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat, serta memberikan solusi terhadap masalah yang timbul dari konsumen berupa keluhan terhadap perusahaan kita baik dari segi produk maupun pelayanan. Pada prinsipnya pelayanan sendiri harus diberikan oleh semua unsur yang terlibat. Semua harus mau dan mampu memberikan pelayanan yang kualitasnya sama. Masing-masing harus saling mendukung, sehingga pelayanan yang diberikan dalam rangka memberikan kepuasan kepada masyarakat dapat optimal. Hanya saja dalam prakteknya pelayanan utama lebih banyak diberikan kepada petugas yang langsung menangani atau yang berhubungan langsung dengan masyarakat, seperti yang tergabung dalam bidang *customer service*.

Customer Service adalah kemampuan yang berhubungan dengan pengetahuan, keahlian, kapasitas dan sikap dari karyawan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan internal dan pelanggan eksternal sehingga menciptakan kepuasan karena kemampuannya untuk memberikan kebutuhan yang diharapkan untuk solusi terhadap problem yang dihadapi. Peran *customer service* begitu penting dalam sebuah perusahaan. Karena mereka inilah yang akan menjadi ujung tombak dalam memberikan pelayanan. Hanya dengan sikap baik para *customer service* yang akan menentukan pilihan positif kepada konsumen, perusahaan dapat mengetahui apa yang menjadi *ekspektasi* konsumen dan sikap loyal konsumen kepada perusahaan. *Customer service* juga harus cerdas memelihara hubungan baik, menangani semua tantangan pelayanan dengan semua pelanggan dan *customer service* harus menjadi pribadi – pribadi yang berkualitas tinggi dan bersikap baik dalam perusahaan khususnya bidang penjualan, *customer service* merupakan *frontliner* yang berhadapan langsung dengan pelanggan. *Frontliner* adalah orang yang berada pada bagian depan yang bertugas untuk memberikan pelayanan bagi para *customer*. Apa yang dilakukan oleh seorang *customer service* merupakan cerminan diri dari

perusahaan. Jika mereka memberikan pelayanan yang terbaik, maka respons pelanggan terhadap perusahaan juga akan bernilai positif, dan begitu juga sebaliknya. Komunikasi yang dilakukan *customer service* dengan pelanggan adalah komunikasi bersifat langsung karena dilakukan secara langsung dalam bentuk percakapan ataupun melalui saluran telepon. Dalam praktiknya fungsi *Customer Service* adalah sebagai berikut: Pertama, sebagai resepsionis yaitu sebagai penerima tamu yang datang ke perusahaan, fungsinya dalam hal melayani pertanyaan yang diajukan dan memberikan informasi yang diinginkan. Kedua deskman yaitu sebagai orang yang melayani berbagai macam aplikasi yang diajukan. Ketiga, sebagai salesman yaitu sebagai orang yang menjual produk maksudnya menawarkan produk kepada setiap calon pembeli. Keempat, sebagai *Customer Relation Officer*, yaitu sebagai seseorang yang dapat membina hubungan baik dengan seluruh pelanggan. Kelima, sebagai komunikator, artinya sebagai orang yang menghubungi pelanggan dan memberikan informasi tentang segala sesuatu yang ada hubungannya antara perusahaan dengan pelanggan (Kasmir, 2005:182). Di samping itu, seorang *customer service* harus dapat memberikan solusi ketika seorang pelanggan memberikan keluhan. Harus bersabar untuk mendengar dan harus mampu dalam mengendalikan emosi ketika menghadapi seorang pelanggan yang mungkin sedang dalam keadaan marah. Pelanggan yang memberikan keluhan atau komplain adalah pelanggan yang setia. Kinerja dalam perusahaan hanya akan dapat meningkat apabila para pelanggan mengeluh. Keluhan pelanggan tidak akan secara langsung berhubungan dengan kualitas produk atau jasa yang disediakan oleh perusahaan, tetapi lebih ke masalah yang tidak pokok. Hal inilah yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan.

Dari uraian di atas, seorang *customer service* juga bertanggung jawab dalam memberikan kepuasan pada para pelanggan, sehingga seorang *customer service* harus mempunyai visi dalam mengatasi seluruh keluhan yang ada, harus mampu mengidentifikasi sebab terjadinya masalah, apa yang menyebabkan terjadinya hambatan komunikasi,

mendengarkan seluruh keluhan kesah pelanggan, serta diharapkan mampu untuk memecahkan persoalan secara bersama, memberikan perhatian khusus serta tetap menjaga hubungan timbal balik yang harmonis antara pelanggan dan perusahaan. Usaha ini dilakukan agar tercipta rasa tanggung jawab dalam memberikan solusi yang terbaik kepada pelanggan atas keluhan yang ia berikan. Hal ini sesuai dengan tujuan dari pola komunikasi yaitu bertujuan untuk menciptakan dan memelihara hubungan yang baik dengan orang lain. Komunikasi yang baik diantara *customer service* dengan pelanggan akan berdampak positif dalam menangani keluhan pelanggan, sebaliknya bila di antara mereka tidak tercipta pola komunikasi yang baik maka tidak akan tercipta kerjasama yang baik dalam mengatasi keluhan pelanggan. Komunikasi horizontal sangat penting dalam *customer service* suatu perusahaan termasuk perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia yang berlokasi di Jalan Raya Cibiru Km 15, Bandung, Jawa Barat.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti ingin mengetahui bagaimana pola yang digunakan oleh *customer service* PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kcp Cibiru dalam menjalin relasi dengan media. Maka dari itu peneliti akan mengangkat penelitian mengenai **“Pola Komunikasi Customer Service Dalam Meningkatkan Pelayanan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kcp Cibiru”**.

1.2 Rumusan Masalah

1.2.1 Rumusan Masalah Makro

Berdasarkan latar belakang yang ada di atas peneliti mengambil rumusan masalah dari penelitian ini adalah: Bagaimana Pola Komunikasi Customer Service Dalam Meningkatkan Pelayanan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kcp Cibiru?”.

1.2.2 Rumusan Masalah Mikro

Rumusan mikro dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana **Komunikasi** yang digunakan oleh Customer Service PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kcp Cibiru Dalam Meningkatkan Pelayanan?
2. Bagaimana **Pesan** yang digunakan oleh Customer Service PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kcp Cibiru Dalam Meningkatkan Pelayanan?
3. Bagaimana **Tujuan** yang digunakan oleh Customer Service PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kcp Cibiru Dalam Meningkatkan Pelayanan?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari Penelitian ini yaitu untuk mendeskripsikan mengenai Pola Komunikasi

Customer Service Dalam Meningkatkan Pelayanan PT Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kcp Cibiru

1.3.2 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang telah ditentukan peneliti, maka dapat disampaikan tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui **Komunikasi** yang digunakan oleh Customer Service Dalam Meningkatkan Pelayanan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kcp Cibiru
2. Untuk mengetahui **Pesan** yang digunakan oleh Customer Service Dalam Meningkatkan Pelayanan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kcp Cibiru
3. Untuk mengetahui **Tujuan** yang digunakan oleh Customer Service Dalam Meningkatkan Pelayanan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kcp Cibiru

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perkembangan suatu ilmu. Berkaitan dengan tema penelitian, maka kegunaan penelitian ini terbagi atas kegunaan teoritis dan kegunaan praktis yang secara umum diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu komunikasi.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memperkaya penelitian ilmiah khususnya tentang Pola Komunikasi Customer Service Dalam Meningkatkan Pelayanan dapat digunakan sebagai Komunikasi dari pengaruh dan kontribusi terhadap pengetahuan ilmiah komunikasi interpersonal Customer Service dan Nasabah Dalam Meningkatkan Pelayanan di PT. Bank Rakyat Indoensia Tbk. Kcp Cibiru, serta dapat juga digunakan sebagai bahan referensi bagi pembaca untuk melakukan penelitian di bidang ilmu komunikasi khususnya di bidang komunikasi interpersonal.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Adapun kegunaan penelitian ini tidak hanya pada aspek teoritis saja tetapi juga pada kegunaan praktisnya yang diharapkan dapat membantu memecahkan masalah pada objek yang diteliti, yaitu :

1. Bagi Peneliti

Diharapkan hasil penelitian ini bermanfaat dan menambah pengalaman serta pengetahuan. Selain itu penelitian ini merupakan penelitian ilmiah terapan yaitu penelitian komunikasi dalam penelitian deskriptif, penelitian deskriptif merupakan penelitian yang tujuan utamanya memberikan gambaran.

2. Bagi Akademik

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan informasi dan dapat digunakan sebagai penyebarluasan penelitian ilmiah bagi perguruan tinggi, rencana penelitian dan mahasiswa Unikom yang sedang atau akan menempuh studi yang sama. Selain itu juga dapat memberikan informasi, penjelasan, dan menambah pengetahuan, pemahaman dan pengalaman terkait dengan mahasiswa Unikom. Penelitian ini dapat digunakan sebagai pembelajaran untuk mahasiswa memahami proses komunikasi melalui teknologi.

3. Bagi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cibiru

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan informasi mengenai pola komunikasi customer service dalam meningkatkan pelayanan pada masyarakat/nasabah juga manfaatnya yang bisa menjadi pembelajaran bahwa komunikasi yang seperti apa yang digunakan dalam meningkatkan pelayanan untuk kepuasan para nasabah PT. Bank Rakyat Indonesia yang bisa dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan masing-masing.