

Formulasi Strategi Menggunakan Tows Matriks Tows Dan Qspm Pada Kaka Coffee

Raphael Carl Forgatty Silaen¹, Rina Djunita Pasaribu², Moh. Riza Sutjipto³

¹Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, raphaelsilaen@student.telkomuniversity.ac.id

²Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, rinadpasaribu@telkomuniversity.ac.id

³Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, rizasutjipto@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

UMKM menjadi sektor penting penopang perekonomian Indonesia. Beberapa tahun terakhir, Kota Bandung sedang mengalami pertumbuhan industri makanan dan minuman pada skala besar. Salah satunya usaha kedai kopi, yang terus berkembang pesat sehingga tingkat persaingan bisnisnya cukup ketat, seperti Kaka Coffee yang mengalami penurunan penjualan pada September-Desember 2019. Hal ini melatarbelakangi penulis untuk mengatasi kondisi dan permasalahan saat menghadapi persaingan antar usaha. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif, tekniknya adalah studi dokumentasi, wawancara dilengkapi dengan angket dan secara waktu *cross sectional*. Objek penelitian adalah unit usaha Kaka Coffee dengan responden penelitian 3 (tiga) pegawai dan 3 (tiga) pelanggan. Dari hasil analisis SWOT, matriks IE menghasilkan total skor IFE 3,45 menunjukkan posisi internal perusahaan masuk dalam kategori kuat. Sedangkan total skor EFE 3,16 menunjukkan posisi eksternal perusahaan dalam kategori kuat juga. Selanjutnya dari matriks TOWS diperoleh empat strategi alternatif terdiri dari 1 strategi SO, 1 strategi WO, 1 strategi ST, dan 1 strategi WT, yang termasuk ke dalam kategori strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar ataupun pengembangan produk. Kesimpulan penelitian, dari rangkaian hasil analisis di atas dilanjutkan pemilihan strategi alternatif dengan matriks QSPM diperoleh prioritas strategi bagi Kaka Coffee adalah strategi penetrasi pasar melalui promosi es Kopi Soda Lemon untuk merebut konsumen pesaing.

Kata Kunci : Formulasi Strategi, Matriks TOWS , QSPM

Abstract

MSMEs are an important sector supporting the Indonesian economy. In recent years, the city of Bandung is experiencing the growth of the food and beverage industry on a large scale. One of them is the coffee shop business, which continues to grow rapidly so that the level of business competition is quite tight, such as Kaka Coffee which experienced a decline in sales in September-December 2019. This was the background for the author to overcome conditions and problems when facing competition between businesses. The research method used is descriptive qualitative method, the techniques are documentation studies, interviews equipped with questionnaires and by time this is cross sectional. The object of research is the Kaka Coffee business unit with 3 (three) employees and 3 (three) customers as research respondents. From the results of the SWOT analysis, the IE matrix produces a total IFE score of 3.45 indicating the company's internal position is in the strong category. Meanwhile, the total EFE score of 3.16 indicates that the company's external position is in a strong category as well. Furthermore, the TOWS matrix obtained four alternative strategies consisting of 1 SO strategy, 1 WO strategy, 1 ST strategy, and 1 WT strategy, which fall into the categories of market penetration strategy, market development or product development. The conclusion of the research, from the series of analysis results above, followed by the selection of alternative strategies with the QSPM matrix, the priority strategy for Kaka Coffee is the market penetration strategy through the promotion of Lemon Soda Coffee ice to win competing consumers.

Keywords: Strategy Formulation, TOWS Matrix, QSPM

I. PENDAHULUAN

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia memiliki peranan penting dalam menjaga pergerakan ekonomi terutama disaat terjadinya krisis. Hal tersebut terbukti pada saat krisis moneter yang menimpa Indonesia pada tahun 1998, usaha kecil menengah relatif mampu untuk bertahan dibandingkan dengan pelaku usaha besar. Hal ini dikarenakan mayoritas pelaku usaha UMKM tidak tergantung pada modal usaha besar atau pinjaman dengan mata uang asing.

Berdasarkan hal tersebut memberikan kesadaran bagi banyak pihak, dimana untuk memberikan porsi lebih besar untuk bisnis pada skala mikro, kecil, dan menengah. Pemerintah dan legislatif juga membuktikan perhatiannya pada UMKM dengan membuat UU No.20 tahun 2008 mengenai UMKM. Dengan terciptanya peraturan tersebut, pergerakan UMKM menjadi lebih leluasa. Permasalahan seperti akses permodalan yang diberikan Lembaga Keuangan dapat diatasi. (LPPI dan BI, 2015:01). Tujuan penelitian: 1. Mengetahui Kondisi lingkungan internal yang berupa kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki Kaka Coffee 2. Mengetahui kondisi lingkungan eksternal yang berupa peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang dimiliki Kaka Coffee 3. Membuat strategi bersaing yang sesuai untuk oleh Kaka Coffee, jika dilihat dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal dengan menggunakan analisis matriks IFE, EFE, IE, TOWS, dan QSPM.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Strategi

Menurut Porter (dalam David Dan David, 2016: 141) strategi dapat membuat suatu organisasi mendapatkan keunggulan bersaing melalui tiga dasar yang berbeda: kepemimpinan biaya (*cost leadership*), diferensiasi (*Differentiation*), dan fokus (*Focus*). Ketiga dasar strategi tersebut dinamakan strategi generik (*generic strategies*)

B. Strategi bersaing

Pada Hunger dan Wheelen (2013: 245) dijelaskan bahwa strategi bersaing atau yang dikenal dengan istilah strategi bisnis adalah strategi yang berfokus pada peningkatan posisi bersaing suatu perusahaan, tergantung pada industri yang dilayani

C. Keunggulan bersaing

Dalam David (2009: 11) disebutkan bahwa perusahaan dapat melakukan sesuatu jauh lebih baik ketika memiliki pesaing. Karena, ketika perusahaan dapat melakukan lebih dari pesaing, atau memiliki sesuatu yang diinginkan oleh pesaing, itu dapat menjadi keunggulan kompetitif pada perusahaan tersebut. Pencapaian keunggulan kompetitif dapat mendorong keberhasilan maupun kegagalan organisasional pada industry









































































Dalam Ritson (2018: 18), manajemen strategi merupakan perkembangan sumberdaya seperti keuangan, manufaktur, pemasaran, teknologi, dan tenaga kerja yang telah terorganisir demi tercapainya sebuah tujuan. Dan dalam mengembangkan rencana tersebut, terdapat piramida strategi sebagai tingkatan perencanaan

a. Formulasi Strategi

Dalam David dan David, teknik strategi formulasi diintegrasikan menjadi tiga kerangka kerja untuk melakukan pengambilan keputusan. Kerangka tersebut digunakan untuk membantu penyusunan strategi identifikasi, evaluasi, dan memilih strategi (2016: 169).

TAHAP 1: TAHAP INPUT	
<u>Matriks Eksternal</u> Factor Evaluation (EFE)	<u>Matriks Internal</u> Factor Evaluation (IFE)
TAHAP 2: TAHAP PENCOCOKAN	
<u>Matriks Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats</u> (TOWS)	<u>Matriks Internal-Eksternal</u> (IE)
TAHAP 3: TAHAP KEPUTUSAN	
<u>Quantitative</u> Strategic Planning Matrix (QSPM)	

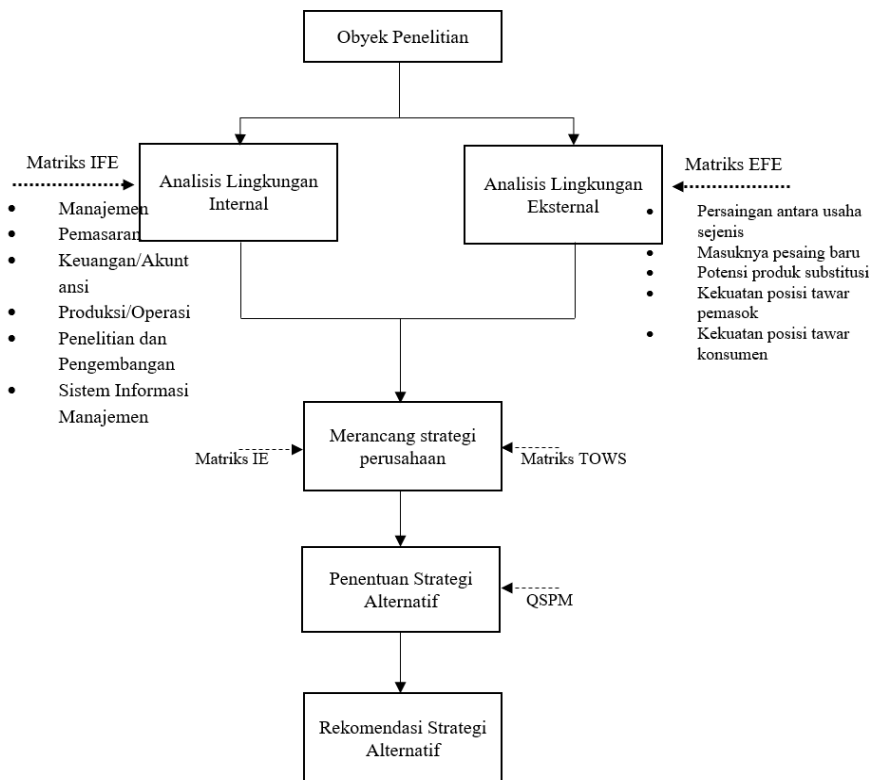
Gambar 2 .1 Tahapan Formulasi Strategi
 Sumber: David & David (2016: 169)

b. Penilaian Internal

Pada Rothaermel (2017:107) Untuk memformulasi dan mengimplementasikan strategi yang memberikan kesempatan dalam meningkatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, perusahaan harus memiliki beberapa jenis sumber daya dan kapabilitas yang menggabungkan kompetensi-kompetensi yang ada.

c. Penilaian Eksternal

Dalam David (2016: 62) dijelaskan bahwa kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori: kekuatan ekonomi; kekuatan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan; kekuatan politik; kekuatan teknologi; dan kekuatan kompetitif. Kekuatan eksternal mempengaruhi produk yang telah dikembangkan, strategi segmentasi dan positioning pasar, serta service yang ditawarkan



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran
 Sumber: Diadaptasi Peneliti dari Puryani et.al (2019)

D. Metodologi

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan metode kualitatif. Menurut Indrawati (2015: 206), Metode Kualitatif adalah metode penelitian yang melibatkan analisis data berupa deskripsi dan data tersebut tidak secara langsung dapat dikuantifikasi. Pengkuantifikasian data kualitatif dilakukan dengan pemberian kode atau kategori. Sugiyono (2020:9) menyimpulkan bahwa metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian berlandaskan filsafat postpositivisme yang digunakan untuk melakukan penelitian pada objek alamiah. Tujuan penelitian ini menggunakan metode jenis penelitian deskriptif. Berdasarkan waktu pelaksanaan, penelitian ini menggunakan *cross sectional*. *Cross Sectional* adalah pengumpulan data yang dilakukan dalam satu periode, kemudian data itu diolah, dianalisis, dan kemudian ditarik kesimpulan. (Indrawati, 2015:118). Untuk sumber data sekunder diperoleh dengan melalui data usaha, internet, dan juga buku. Setelah mengetahui faktor internal dan eksternal pada usaha maka selanjutnya menentukan bobot dan rating oleh narasumber untuk membuat matriks IFE dan EFE. Untuk mendapat rating dan bobot dapat dilakukan dengan cara memberikan kuesioner pada narasumber. Pada tahap ini dapat disebut dengan istilah *input stage* pada formulasi strategi.). Sumber data yang digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan sumber data primer dan juga sumber data sekunder. Berikutnya, teknik pengumpulan data yang dapat dilakukan yaitu dengan observasi (pengamatan), *interview* (wawancara), *kuesioner* (angket), dokumentasi, dan juga gabungan dari keempatnya. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan uji kredibilitas triangulasi.

E. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan metode kualitatif. Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini didapatkan dari hasil wawancara dan observasi langsung melalui telepon. Dalam pelaksanaan wawancara dilakukan kepada empat orang narasumber yang terdiri dari pihak internal dan eksternal dari Kaka Coffee. Wawancara tersebut dilakukan untuk memperoleh informasi internal perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, selain itu wawancara dilakukan juga untuk memperoleh informasi umum perusahaan dan industri yang dapat menggambarkan peluang dan ancaman yang ada bagi Kaka Coffee. Karakteristik narasumber dijelaskan pada tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

No	Narasumber	Kode	Keterangan	Alasan
1	Fauzi	N1	Manajer	Untuk mencari informasi internal dan eksternal Kaka Coffee
2	Bimbim	N2	Pegawai	Untuk mencari informasi internal dan eksternal Kaka Coffee
3	Rifaldi	N3	Pegawai	Untuk mencari informasi internal dan eksternal Kaka Coffee
4	Mathias Kevin	N4	Pelanggan	Untuk mencari informasi eksternal Kaka Coffee.
5	Hasna	N5	Pelanggan	Untuk mencari informasi eksternal Kaka Coffee.
6	Andreas	N6	Pelanggan	Untuk mencari informasi eksternal Kaka Coffee.

Sumber: Data diolah (2022)

Tabel 4.1 diatas menjelaskan tentang karakteristik responden yang diambil dalam penelitian ini. Narasumber pertama adalah Fauzi selaku Manajer Kaka Coffee, kemudian narasumber kedua yaitu Bimbim selaku pegawai Kaka Coffee, lalu dilanjutkan narasumber ketiga dengan Rifaldi selaku pegawai Kaka Coffee. Narasumber pada penelitian ini diambil menggunakan teknik purposive sampling dan snow ball sampling.

Hasil penelitian pada sub bab 4.2 berisi faktor kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), ancaman (*threats*), dan peluang (*opportunity*) yang didapatkan berdasarkan hasil wawancara dan observasi. Selanjutnya di analisis menggunakan matriks IFE dan EFE pada tahap masukan (*input stage*), lalu matriks IE dan TOWS pada tahap pencocokan (*matching stage*), dan yang terakhir matriks QSPM pada tahap (*decision stage*).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, diperoleh data faktor internal dan eksternal yang digunakan untuk dilakukan analisis matriks IFE dan EFE. Berdasarkan tujuan penelitian ini pada poin pertama dan kedua dalam penelitian, faktor-faktor internal dan eksternal sudah mengacu pada tujuan penelitian tersebut. Terdapat 13 faktor-faktor internal yang terdiri dari 11 faktor kekuatan (*strength*) dan 2 faktor kelemahan (*weakness*), sedangkan pada faktor-faktor eksternal terdapat 10 faktor yang terdiri dari 6 faktor peluang (*opportunity*) dan 4 faktor ancaman (*threats*).

Hasil matriks IFE diketahui bahwa Kaka Coffee memiliki skor total tertimbang sebesar 3,45. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kaka Coffee memiliki posisi internal yang kuat. Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian Baroto & Purbohadiningrat (2014) perusahaan yang memiliki total skor bobot diatas 2,5 mengindikasikan posisi internal perusahaan yang kuat. Dari hasil matriks IFE, diketahui bahwa faktor kekuatan yang paling dominan yaitu mendapatkan respon positif dari pelanggan dan mencapai target penjualan dengan nilai sebesar 0.38. Upaya yang dapat dilakukan yaitu tetap mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan dan produk agar kepuasan pelanggan terjaga dan dapat meningkat, serta mencapai target-target penjualan yang baru. Sedangkan faktor kelemahan yang paling dominan yaitu pemasaran terbatas untuk pelanggan tertentu dengan nilai sebesar 0,10. Untuk mengatasi kelemahan dapat dilakukan dengan meningkatkan promosi produk secara non digital.

Pada matriks EFE diketahui bahwa Kaka Coffee memiliki total skor tertimbang sebesar 3,16. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kaka Coffee mampu merespon dengan baik peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Baso & Astuti (2015) yang menjelaskan bahwa perusahaan dapat merespon peluang dan ancaman dengan baik apabila total skor diatas rata-rata, yaitu 2,5. Faktor peluang yang paling dominan yaitu terdapat respon baik dari konsumen dengan nilai sebesar 0,53. Peluang tersebut harus dimanfaatkan dengan baik oleh perusahaan, dengan terus melakukan inovasi dan peningkatan kualitas produk untuk meningkatkan respon baik dari konsumen hingga menjadi loyal. Sedangkan faktor ancaman yang paling dominan yaitu tidak adanya peran pemerintah nilai sebesar 0,27. Upaya yang dapat dilakukan yaitu memanfaatkan peluang yang dimiliki perusahaan saat ini.

Pada hasil analisis matriks IE (internal-eksternal) Kaka Coffee, diketahui bahwa total skor matriks IFE sebesar 3,45 yang menunjukkan posisi internal perusahaan pada garis horizontal masuk dalam kategori kuat, yang artinya Kaka Coffee dapat memanfaatkan kekuatan dan meminimalisir kelemahan yang dimiliki. Sedangkan untuk total skor matriks EFE sebesar 3,16 yang menunjukkan posisi eksternal perusahaan pada garis vertikal masuk dalam kategori kuat juga, yang artinya perusahaan dapat merespon dengan baik faktor peluang maupun faktor ancaman. Sehingga Kaka Coffee pada matriks IE berada pada posisi sel I dengan kordinat (1,60 : 0,86). Mengacu pada hasil penelitian Sinarta (2017), perusahaan yang berada pada posisi sel I dalam kondisi tumbuh dan membangun. Strategi yang paling tepat untuk digunakan yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Penetrasi pasar adalah sebuah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk yang sudah ada di pasar saat ini, dengan mengupayakan pemasaran yang lebih gencar. Strategi pengembangan produk adalah strategi yang digunakan untuk meningkatkan penjualan atau pendapatan perusahaan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk atau jasa saat ini. Lalu, strategi pengembangan pasar adalah strategi yang digunakan untuk memperluas pasar perusahaan dengan cara meningkatkan peningkatan pangsa pasar untuk produk sudah ada pada pasar yang baru (David & David, 2016).

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

a. Kesimpulan

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada narasumber internal dan eksternal Kaka Coffee yang berkompeten, serta hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan penulis pada BAB IV, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Berdasarkan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), nilai skor total matriks IFE Kaka Coffee adalah 3,45. Hal ini menunjukkan bahwa Kaka Coffee memiliki potensi dalam memaksimalkan kekuatan internal untuk menghadapi persaingan melalui struktur organisasi berjalan baik, memiliki karyawan terampil, jangkauan pemasaran luas, pemasaran mencapai target pelanggan, respon positif dari pelanggan, mencapai target penjualan, pasokan bahan baku lancar, permintaan pelanggan terpenuhi, alat produksi memadai, melakukan inovasi produk secara berkala dan menggunakan sistem terintegrasi computer. Selain itu, Kaka Coffee juga memiliki kelemahan yaitu pemasaran terbatas untuk pelanggan tertentu dan sumber modal tunggal yaitu modal pribadi.
2. Berdasarkan matriks EFE (*External Factor Evaluation*), nilai skor total matriks EFE Kaka Coffee adalah sebesar 3,16. Hal ini menunjukkan bahwa Kaka Coffee dapat merespon peluang dan ancaman yang ada di lingkungan eksternal industri kafe dengan baik. Peluang yang dimiliki perusahaan diantaranya memiliki pangsa pasar tersendiri, memiliki keunikan produk dibanding pesaing, tidak adanya produk pengganti, terdapat banyak pilihan pemasok, terdapat respon baik dari konsumen dan kualitas produk bersaing. Selain itu, Kaka Coffee juga memiliki ancaman yaitu persaingan yang ketat, terdapat kemudahan membuka kafe baru, tidak ada peran pemerintah pada industri kafe dan adanya kenaikan harga bahan baku.
3. Dari hasil analisis lingkungan eksternal, lingkungan internal, matriks IE, matriks TOWS hingga pada akhirnya memilih prioritas strategi alternatif melalui matriks QSPM diperoleh bahwa strategi penetrasi pasar melalui mempromosikan es Kopi Soda Lemon untuk merebut konsumen pesaing menjadi prioritas alternatif strategi yang sesuai digunakan oleh Kaka Coffee untuk mengungguli pesaingnya dalam industri.

b. Saran

Adapun saran yang dapat diberikan kepada Kaka Coffee dan penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut.

1. Kaka Coffee

1. Memperluas pemasaran, tidak hanya pemasaran terbatas untuk pelanggan tertentu.
2. Menambah sumber modal, seperti investor dan mengikuti acara-acara pitching usaha untuk mendapatkan investor, jangan hanya mengandalkan sumber modal tunggal yaitu modal pribadi.
3. Melakukan promosi es Kopi Soda Lemon untuk merebut konsumen pesaing guna menambah pendapatan dan konsumen baru.
4. Membuka cabang baru di daerah yang lokasinya masih jarang terdapat kafe.
5. Memilih pemasok yang paling memberikan keuntungan Kaka Coffee.

2. Peneliti Selanjutnya

Menambahkan teknik dalam tahap *Matching Stage* yaitu dengan matriks CPM, matriks BCG, dan matriks SPACE.

REFERENSI

Adityaji, R. (2018). *Formulasi Strategi Pengembangan Destinasi Pariwisata Dengan Menggunakan Metode Analisis TOWS: Studi Kasus Kawasan Pecinan Kapasan Surabaya*.

- Badan Pusat Statistik. (2019). Produk Domestik Bruto Indonesia Triwulanan 2015-2019.
- Bank Indonesia. (2018). *Laporan Perkembangan Kredit UMKM Triwulan – IV 2018*.
- Bank Indonesia. (2015). Profil Bisns Usaha Mikro dan Menengah.
- David, F. R., & David, F. R. (2016). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- David, F. R. (2009). *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Feng, S., Su, X., & Wang, Y. (2019, April). Research on Development Strategy of Space Security based on AHP-TOWS. In 3rd International Conference on Mechatronics Engineering and Information Technology (ICMEIT 2019). Atlantis Press.
- Ghorbani, A., Raufirad, V., Rafiaani, P., & Azadi, H. (2015). Ecotourism sustainable development strategies using TOWS and QSPM model: A case study of Kaji Namakzar Wetland, South Khorasan Province, Iran. *Tourism Management Perspectives*, 16, 290-297.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2013). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.
- Kementerian Keuangan. (2012). *Kebijakan Antisipasi Krisis Tahun 2012 Melalui Program Kredit Usaha Rakyat*.
- Kemertrian Perindustrian. (2017). *Peluang Usaha IKM Kopi*.
- Latifa, N.H., & Rochdiani, D. (2019). Kajian Strategi Pemasaran Usaha Kedai Kopi KADAKA Cafeteria di Kota Bandung. *Jurnal Agribisnis dan Sosial Ekonomi Pertanian UNPAD*, 4(1), 642-651.
- Komunitas Manual Brew Bandung. (2019). *Bandung Coffee Scene Guidebook Directory & Map*.
- Maher, A., Ayoubian, A., Rafiei, S., Tehrani, D. S., Mostofian, F., & Mazyar, P. (2019). Developing strategies for patient safety implementation: a national study in Iran. *International Journal of Health Care Quality Assurance*.
- Moleong, J. L. (2014). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pasaribu, R. D. (2016) *Model Rantai Pasok Strategik Broadband dan Skema Pemecahan Masalah Terintegrasi untuk Industri Fixed Broadband Indonesia*. Disertasi, Ilmu Manajemen, Universitas Padjadjaran, Bandung.
- Purwanti, I. (2006). *Manajemen Strategi: Pedoman Jitu dan Efektif Membitik Sasaran Perusahaan melalui Analisis Aspek Internal & Eksternal*. Bandung: Yrama Widya.
- Puryani, P., Baga, L. M., & Saptono, I. T. (2019). Formulasi strategi bisnis perusahaan original equipment manufacturer (OEM) studi kasus di PT XYZ. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 5(1), 13-13.
- Rangkuti, F. (2014). *Analisis TOWS: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Widyanto, E. N. (2017). Formulasi Strategi Bisnis pada Surya Hotel & Cottages Prigen. *Agora*, 5(1)