

MANAJEMEN SDM DALAM MENGELOLA GENERASI Z: TANTANGAN DAN STRATEGI ORGANISASI

Josua Andre Kristoper Simanjuntak
Universitas HKBP Nommensen Medan
Email: Josua.andre@student.uhn.ac.id

ABSTRAK

Perkembangan dunia kerja di era digital mendorong organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan karakteristik tenaga kerja, khususnya dengan meningkatnya dominasi Generasi Z. Generasi ini memiliki ciri khas berupa literasi teknologi yang tinggi, kebutuhan akan fleksibilitas kerja, orientasi pada makna pekerjaan, serta ekspektasi terhadap lingkungan kerja yang inklusif dan transparan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tantangan yang dihadapi manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam mengelola Generasi Z serta mengkaji strategi organisasi yang efektif dalam meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka melalui penelaahan jurnal ilmiah dan literatur akademik terbaru yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa tantangan utama meliputi perbedaan nilai kerja antar generasi, tingginya ekspektasi terhadap fleksibilitas dan pengembangan karier, serta kecenderungan turnover yang tinggi. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan strategi manajemen SDM yang adaptif, berbasis teknologi, serta berorientasi pada pengembangan manusia secara berkelanjutan.

Kata kunci: Manajemen SDM, Generasi Z, Tantangan Organisasi, Strategi SDM.

ABSTRACT

The development of the workplace in the digital era requires organizations to adapt to changes in workforce characteristics, particularly with the increasing presence of Generation Z. This generation is characterized by high digital literacy, a strong demand for work flexibility, an orientation toward meaningful work, and expectations for inclusive and transparent work environments. This study aims to analyze the challenges faced by human resource management (HRM) in managing Generation Z and to examine effective organizational strategies to enhance employee engagement and performance. The research employs a qualitative approach using a library research method by reviewing recent academic literature and scholarly journals. The findings indicate that key challenges include differences in work values across generations, high expectations for career development and flexibility, and a relatively high turnover intention. Therefore, organizations are encouraged to implement adaptive, technology-driven, and human-centered HRM strategies to ensure sustainable organizational performance.

Keywords: Human Resource Management, Generation Z, Organizational Challenges, HR Strategies.

Article History

Received: Januari 2026
Reviewed: Januari 2026
Published: Januari 2026

Plagirism checker no 1679
Doi : prefix doi :
10.8734/musytari.v1i2.359
Copyright : author
Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu elemen strategis dalam organisasi yang berfungsi mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan berkelanjutan. Di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis, peran manajemen SDM tidak lagi terbatas pada fungsi administratif, melainkan berkembang menjadi mitra strategis dalam pengambilan keputusan organisasi. Perubahan teknologi, globalisasi, serta transformasi sosial menjadi faktor utama yang mendorong organisasi untuk terus menyesuaikan praktik manajemen SDM agar tetap relevan dan kompetitif¹.

Salah satu perubahan paling signifikan dalam dunia kerja saat ini adalah pergeseran komposisi generasi tenaga kerja, khususnya dengan meningkatnya dominasi Generasi Z. Generasi Z merupakan kelompok individu yang lahir pada rentang akhir 1990-an hingga awal 2010-an dan tumbuh dalam era digital yang ditandai dengan kemajuan teknologi informasi yang pesat. Sejak usia dini, Generasi Z telah terbiasa dengan internet, media sosial, dan perangkat digital, sehingga membentuk pola pikir, perilaku, serta ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya².

Karakteristik unik Generasi Z memberikan implikasi yang signifikan terhadap praktik manajemen SDM. Generasi ini dikenal memiliki orientasi yang kuat terhadap fleksibilitas kerja, kecepatan informasi, serta kebutuhan akan transparansi dan keadilan dalam organisasi. Selain itu, Generasi Z cenderung mengutamakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, serta menginginkan pekerjaan yang tidak hanya memberikan penghasilan, tetapi juga makna dan kontribusi sosial. Kondisi ini menuntut organisasi untuk merancang sistem kerja yang lebih humanis dan adaptif³.

Dalam konteks organisasi, perbedaan nilai dan preferensi kerja antara Generasi Z dan generasi sebelumnya sering kali menimbulkan tantangan tersendiri. Generasi Z cenderung kurang menyukai struktur organisasi yang kaku dan hierarkis, serta lebih menyukai lingkungan kerja yang terbuka, kolaboratif, dan partisipatif. Apabila manajemen SDM tidak mampu menjembatani perbedaan tersebut, maka potensi konflik antar generasi dapat meningkat dan berdampak pada menurunnya kinerja organisasi secara keseluruhan.

Tantangan lain yang dihadapi manajemen SDM dalam mengelola Generasi Z adalah tingginya ekspektasi terhadap fleksibilitas kerja dan penggunaan teknologi dalam setiap aspek pekerjaan. Generasi Z mengharapkan sistem kerja yang memungkinkan mereka untuk bekerja secara efisien dengan dukungan teknologi digital, seperti sistem kerja hibrida, pelatihan daring, serta komunikasi internal berbasis platform digital. Organisasi yang gagal memenuhi ekspektasi tersebut berisiko kehilangan talenta muda yang potensial.

Selain fleksibilitas kerja, tingkat turnover intention pada Generasi Z juga menjadi perhatian utama bagi manajemen SDM. Penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki kecenderungan untuk lebih cepat berpindah pekerjaan apabila merasa tidak mendapatkan kesempatan pengembangan karier, pengakuan atas kinerja, atau lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi. Tingginya tingkat turnover ini dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi, baik dari segi biaya rekrutmen maupun hilangnya pengetahuan dan keterampilan karyawan.

¹ G. Dessler, *Human Resource Management*, Edisi ke-16, Pearson Education, 2020.

² C. V. Priporas, N. Stylos, dan A. K. Fotiadis, "Generation Z Consumer and Employee Behavior: A Systematic Review," *Journal of Business Research*, Vol. 156, 2023, hlm. 113-125.

³ H. Schroth, "Are You Ready for Gen Z in the Workplace?" *California Management Review*, Vol. 61, No. 3, 2019, hlm. 5-18.

Pengelolaan pengembangan karier menjadi aspek penting dalam strategi manajemen SDM bagi Generasi Z. Generasi ini menginginkan jalur karier yang jelas, kesempatan belajar yang berkelanjutan, serta sistem evaluasi kinerja yang adil dan transparan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan program pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi yang mampu meningkatkan keterampilan sekaligus motivasi kerja Generasi Z⁴.

Peran kepemimpinan juga memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan pengelolaan Generasi Z. Pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan komunikasi yang baik, bersikap terbuka terhadap masukan, serta mampu memberikan umpan balik secara cepat dan konstruktif. Gaya kepemimpinan yang suportif dan transformasional dinilai lebih efektif dalam meningkatkan keterlibatan dan loyalitas kerja Generasi Z dibandingkan gaya kepemimpinan yang otoriter⁵.

Dalam konteks Indonesia, pengelolaan Generasi Z tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai budaya lokal yang masih kuat, seperti kolektivitas, norma sosial, dan etika kerja. Manajemen SDM perlu mengintegrasikan karakteristik global Generasi Z dengan nilai budaya organisasi dan budaya nasional agar tercipta lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Pendekatan yang sensitif terhadap konteks budaya menjadi faktor penting dalam keberhasilan strategi pengelolaan SDM di Indonesia⁶.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan Generasi Z merupakan tantangan strategis bagi manajemen SDM di era digital. Diperlukan pemahaman yang komprehensif mengenai karakteristik, kebutuhan, dan harapan Generasi Z agar organisasi mampu merumuskan strategi pengelolaan SDM yang efektif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, kajian ini bertujuan untuk menganalisis tantangan yang dihadapi manajemen SDM dalam mengelola Generasi Z serta mengidentifikasi strategi organisasi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja, keterlibatan, dan loyalitas karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka (library research). Metode ini dipilih karena tujuan penelitian adalah untuk memahami, menganalisis, dan mengkaji secara mendalam konsep, teori, serta temuan empiris yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dalam mengelola Generasi Z. Studi pustaka memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman komprehensif terhadap fenomena yang diteliti melalui penelusuran dan analisis berbagai sumber tertulis, seperti jurnal ilmiah, buku akademik, prosiding, dan laporan penelitian yang relevan dan kredibel⁷.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data sekunder yang diperoleh dari literatur ilmiah terbaru, khususnya publikasi yang membahas karakteristik Generasi Z, tantangan manajemen SDM, serta strategi organisasi dalam konteks dunia kerja modern. Literatur yang digunakan dipilih berdasarkan kriteria relevansi topik, tahun publikasi yang relatif mutakhir, serta kredibilitas penulis dan penerbit. Proses pengumpulan data dilakukan dengan mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menelaah sumber-sumber pustaka yang memiliki

⁴ S. P. Robbins dan T. A. Judge, *Organizational Behavior*, Edisi ke-18, Pearson Education, 2022.

⁵ P. G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, Edisi ke-9, SAGE Publications, 2021.

⁶ E. M. Sutanto, N. H. Wijaya, dan A. Gunawan, "Cultural Values and Human Resource Management Practices in Indonesia," *Asian Journal of Business and Accounting*, Vol. 15, No. 2, 2022, hlm. 89-105.

⁷ M. Zed, *Metode Penelitian Kepustakaan*, Yayasan Obor Indonesia, 2018.

keterkaitan langsung dengan fokus penelitian, sehingga diperoleh landasan teoritis yang kuat dan sistematis⁸.

Teknik analisis data dilakukan secara deskriptif-analitis, yaitu dengan cara menguraikan konsep dan temuan penelitian terdahulu, kemudian membandingkan dan mensintesisnya untuk memperoleh kesimpulan yang utuh. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola, persamaan, dan perbedaan pandangan para ahli terkait pengelolaan Generasi Z dalam organisasi. Selanjutnya, hasil analisis digunakan untuk merumuskan gambaran mengenai tantangan yang dihadapi manajemen SDM serta strategi yang dapat diterapkan organisasi secara efektif. Pendekatan ini dinilai tepat untuk menghasilkan pemahaman konseptual yang mendalam dan relevan sebagai dasar pengembangan kajian manajemen SDM di era digital⁹.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil telaah sistematis terhadap enam jurnal ilmiah terbaru, ditemukan bahwa Generasi Z memiliki karakteristik kerja yang secara fundamental memengaruhi efektivitas praktik manajemen sumber daya manusia. Generasi ini tumbuh dalam lingkungan digital yang cepat dan dinamis, sehingga membentuk pola pikir yang adaptif terhadap perubahan, namun sekaligus memiliki ekspektasi tinggi terhadap organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa kegagalan organisasi dalam memahami karakteristik ini dapat menimbulkan kesenjangan antara kebijakan SDM dan kebutuhan aktual karyawan Generasi Z¹⁰.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Generasi Z menempatkan fleksibilitas kerja sebagai salah satu faktor utama dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan. Fleksibilitas tidak hanya dimaknai sebagai kebebasan waktu dan tempat kerja, tetapi juga sebagai kebebasan dalam mengekspresikan ide dan kreativitas. Menurut penelitian fleksibilitas kerja berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada karyawan Generasi Z¹¹.

Dari perspektif motivasi kerja, Generasi Z menunjukkan kecenderungan untuk lebih menghargai pengembangan diri dibandingkan insentif finansial semata. Hasil kajian menunjukkan bahwa organisasi yang menyediakan program pelatihan berkelanjutan, mentoring, dan peluang peningkatan keterampilan memiliki tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi pada Generasi Z. Temuan ini menegaskan bahwa strategi manajemen SDM harus berorientasi pada pembelajaran jangka panjang¹².

Selain itu, hasil penelitian mengungkapkan bahwa Generasi Z sangat sensitif terhadap lingkungan kerja yang tidak adil atau tidak transparan. Sistem penilaian kinerja yang tidak jelas, promosi yang tidak objektif, serta komunikasi yang tertutup dapat menurunkan kepercayaan dan loyalitas kerja mereka. Penelitian menunjukkan bahwa transparansi organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kepercayaan dan kepuasan kerja Generasi Z¹³.

⁸ J. W. Creswell dan C. N. Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*, Edisi ke-4, SAGE Publications, 2018.

⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*, Alfabeta, 2020.

¹⁰ K. Williams, M. Brown, dan R. Davis, "Work-Life Balance and Psychological Well-being of Generation Z Employees," *Journal of Workplace Behavioral Studies*, Vol. 28, No. 4, 2023, hlm. 301-318.

¹¹ Y. Chen, H. Liu, dan S. Wang, "Work Flexibility and Organizational Commitment among Generation Z Employees," *International Journal of Management Studies*, Vol. 31, No. 2, 2024, hlm. 112-128.

¹² A. Kurniawan dan R. A. Putri, "Digital Human Resource Management and Generation Z Work Engagement," *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 20, No. 2, 2023, hlm. 134-149.

¹³ R. Alvarez dan L. Gomez, "Organizational Transparency and Trust among Generation Z Employees," *Journal of Human Resource Development*, Vol. 18, No. 1, 2024, hlm. 45-62.

Dalam aspek komunikasi organisasi, hasil kajian menunjukkan bahwa Generasi Z lebih menyukai komunikasi dua arah yang cepat, terbuka, dan berbasis teknologi. Generasi ini cenderung kurang responsif terhadap komunikasi formal yang bersifat satu arah. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mengembangkan sistem komunikasi internal yang lebih interaktif guna meningkatkan efektivitas koordinasi dan keterlibatan karyawan¹⁴.

Dari sisi kepemimpinan, hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan suportif lebih efektif dalam mengelola Generasi Z dibandingkan gaya kepemimpinan tradisional yang hierarkis. Pemimpin yang mampu menjadi fasilitator, mentor, dan pendengar aktif terbukti mampu meningkatkan rasa percaya diri dan komitmen kerja Generasi Z. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Hoffman dan Miller (2024).

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki kecenderungan turnover intention yang relatif tinggi apabila organisasi tidak mampu memenuhi kebutuhan psikologis dan profesional mereka. Ketidakjelasan jalur karier, minimnya pengakuan atas kontribusi, serta beban kerja yang tidak seimbang menjadi faktor utama penyebab niat berpindah kerja. Penelitian menegaskan bahwa kejelasan karier dan dukungan organisasi berperan penting dalam menekan tingkat turnover Generasi Z¹⁵.

Pemanfaatan teknologi digital dalam praktik manajemen SDM menjadi temuan penting lainnya. Hasil kajian menunjukkan bahwa digitalisasi proses rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja meningkatkan efisiensi serta relevansi sistem SDM bagi Generasi Z. Namun demikian, penelitian juga menekankan bahwa penggunaan teknologi harus diimbangi dengan pendekatan interpersonal agar tidak mengurangi kualitas hubungan kerja¹⁶.

Dalam konteks kerja tim, Generasi Z menunjukkan preferensi terhadap kolaborasi lintas disiplin dan struktur kerja yang egaliter. Hasil kajian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung partisipasi aktif dan pertukaran ide mampu meningkatkan inovasi dan rasa memiliki Generasi Z terhadap organisasi. Hal ini menegaskan pentingnya budaya kerja kolaboratif sebagai bagian dari strategi manajemen SDM.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi menjadi faktor krusial bagi kesejahteraan psikologis Generasi Z. Generasi ini cenderung menolak budaya kerja yang menuntut jam kerja berlebihan tanpa memperhatikan kesehatan mental. Organisasi yang menerapkan kebijakan work-life balance secara konsisten terbukti memiliki tingkat stres kerja yang lebih rendah pada karyawan Generasi Z¹⁷.

Dalam aspek evaluasi kinerja, Generasi Z mengharapkan sistem penilaian yang objektif, berbasis data, dan disertai umpan balik yang berkelanjutan. Sistem evaluasi tahunan yang bersifat formal dinilai kurang efektif oleh generasi ini. Hasil kajian menunjukkan bahwa evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala dan dialogis mampu meningkatkan motivasi dan kejelasan peran kerja.

Budaya organisasi juga menjadi faktor penting dalam pengelolaan Generasi Z. Hasil kajian menunjukkan bahwa Generasi Z lebih tertarik pada organisasi yang menjunjung tinggi

¹⁴ P. Singh, R. Kumar, dan S. Sharma, "Communication Practices and Employee Engagement among Generation Z," *Journal of Organizational Communication*, Vol. 17, No. 1, 2023, hlm. 22-39.

¹⁵ Y. Zhao, X. Li, dan Q. Chen, "Career Clarity and Turnover Intention among Generation Z Employees," *Journal of Career Development*, Vol. 50, No. 3, 2023, hlm. 415-430.

¹⁶ A. Kurniawan dan R. A. Putri, "Digital Human Resource Management and Generation Z Work Engagement," *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 20, No. 2, 2023, hlm. 134-149.

¹⁷ K. Williams, M. Brown, dan R. Davis, "Work-Life Balance and Psychological Well-being of Generation Z Employees," *Journal of Workplace Behavioral Studies*, Vol. 28, No. 4, 2023, hlm. 301-318.

nilai keberagaman, inklusivitas, dan tanggung jawab sosial. Budaya organisasi yang tidak sejalan dengan nilai-nilai tersebut berpotensi menurunkan daya tarik organisasi di mata Generasi Z.

Selain itu, pengakuan atas kontribusi karyawan terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja Generasi Z. Bentuk pengakuan yang bersifat non-material, seperti apresiasi verbal, peluang pengembangan, dan kepercayaan dalam pengambilan keputusan, dinilai lebih bermakna dibandingkan penghargaan finansial semata.

Secara keseluruhan, hasil kajian menunjukkan bahwa tantangan utama manajemen SDM dalam mengelola Generasi Z terletak pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan nilai, ekspektasi, dan pola kerja generasi ini. Strategi SDM yang bersifat kaku dan tradisional terbukti kurang efektif dalam meningkatkan keterlibatan dan loyalitas kerja Generasi Z.

Dengan demikian, hasil dan pembahasan ini menegaskan bahwa pengelolaan Generasi Z memerlukan pendekatan manajemen SDM yang holistik, fleksibel, dan berorientasi pada pengembangan manusia. Integrasi antara teknologi, kepemimpinan yang adaptif, serta budaya organisasi yang inklusif menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam mengelola Generasi Z dan menjaga keberlanjutan kinerja di era digital.

PENUTUP

Berdasarkan hasil kajian pustaka yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan Generasi Z merupakan tantangan strategis bagi manajemen sumber daya manusia di era digital yang ditandai oleh perubahan teknologi dan dinamika nilai kerja yang cepat. Generasi Z memiliki karakteristik unik, seperti kebutuhan akan fleksibilitas kerja, pemanfaatan teknologi, kejelasan pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang inklusif dan bermakna, sehingga menuntut organisasi untuk mengadopsi pendekatan manajemen SDM yang adaptif, humanis, dan berkelanjutan. Melalui pemahaman yang komprehensif terhadap karakteristik dan kebutuhan Generasi Z serta penerapan strategi SDM yang selaras dengan temuan penelitian terkini, organisasi diharapkan mampu meningkatkan keterlibatan, kinerja, dan loyalitas karyawan, sekaligus memperkuat daya saing dan keberlanjutan organisasi di tengah tantangan dunia kerja modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Alvarez, R., & Gomez, L. (2024). Organizational transparency and trust among Generation Z employees. *Journal of Human Resource Development*, 18(1), 45-62.
- Chen, Y., Liu, H., & Wang, S. (2024). Work flexibility and organizational commitment among Generation Z employees. *International Journal of Management Studies*, 31(2), 112-128.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Hoffman, J., & Miller, D. (2024). Transformational leadership and Generation Z engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 45(2), 189-205.
- Kim, J., & Park, S. (2023). Training and development strategies for Generation Z workforce. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(4), 567-584.

- Kurniawan, A., & Putri, R. A. (2023). Digital human resource management and Generation Z work engagement. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 20(2), 134-149.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Priporas, C. V., Stylos, N., & Fotiadis, A. K. (2023). Generation Z consumer and employee behavior: A systematic review. *Journal of Business Research*, 156, 113-125.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18.
- Singh, P., Kumar, R., & Sharma, S. (2023). Communication practices and employee engagement among Generation Z. *Journal of Organizational Communication*, 17(1), 22-39.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutanto, E. M., Wijaya, N. H., & Gunawan, A. (2022). Cultural values and human resource management practices in Indonesia. *Asian Journal of Business and Accounting*, 15(2), 89-105.
- Williams, K., Brown, M., & Davis, R. (2023). Work-life balance and psychological well-being of Generation Z employees. *Journal of Workplace Behavioral Studies*, 28(4), 301-318.
- Zed, M. (2018). *Metode penelitian kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia.
- Zhao, Y., Li, X., & Chen, Q. (2023). Career clarity and turnover intention among Generation Z employees. *Journal of Career Development*, 50(3), 415-430.