

***Systematic Literature Review: Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Motivasi Kerja Karyawan***

Delima Mulianny<sup>1</sup>, Revalina Azahra<sup>2</sup>, Nadya Firnica Putri<sup>3</sup>, Khurotun Nada Safitri<sup>4</sup>

Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang<sup>1-4</sup>

Corresponding email: [delimamulianny791@gmail.com](mailto:delimamulianny791@gmail.com)

**ARTICLE INFO**

**Article History**

Received: 30-11-2025

Revised: 24-05-2026

Accepted: 01-06-2026

**Keywords**

Reward System

Work Motivation

Employee Performance

Organizational Behavior

Job Satisfaction

Productivity

**Kata Kunci**

Sistem Penghargaan

Motivasi Kerja

Kinerja Karyawan

Perilaku Organisasi

Kepuasan Kerja

Produktivitas

**ABSTRACT**

This study examines the influence of the reward system on employee work motivation in organizational settings. Using a descriptive narrative literature review method, this research analyzes various academic sources related to reward management, work motivation, and employee performance. The findings indicate that both financial and non-financial rewards play a significant role in enhancing employees' enthusiasm, commitment, and productivity. Financial rewards such as salaries, bonuses, and incentives fulfill external needs, while non-financial rewards such as recognition, promotion opportunities, and a supportive work environment foster intrinsic motivation. Balanced implementation of both reward types leads to higher job satisfaction, lower turnover intention, and greater organizational engagement. This study concludes that an effective reward system should be fair, transparent, and aligned with individual contributions to maintain sustainable motivation and performance within organizations.

**ABSTRAK**

Penelitian ini mengkaji pengaruh sistem penghargaan terhadap motivasi kerja karyawan dalam konteks organisasi. Dengan menggunakan metode literature review deskriptif naratif, penelitian ini menganalisis berbagai sumber akademik yang membahas manajemen penghargaan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Hasil kajian menunjukkan bahwa penghargaan finansial dan non-finansial memiliki peran penting dalam meningkatkan semangat, komitmen, serta produktivitas kerja karyawan. Penghargaan finansial seperti gaji, bonus, dan insentif mampu memenuhi kebutuhan eksternal, sedangkan penghargaan non-finansial seperti pengakuan, promosi, dan lingkungan kerja yang mendukung mendorong motivasi intrinsik. Penerapan sistem penghargaan yang seimbang terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja, menurunkan keinginan berpindah kerja, serta memperkuat keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa sistem penghargaan yang efektif perlu diterapkan secara adil, transparan, dan proporsional terhadap kontribusi individu untuk menjaga motivasi serta kinerja karyawan secara berkelanjutan.

## Pendahuluan

Globalisasi adalah sebuah konsep yang mencakup perubahan dan persaingan. Organisasi yang ingin bertahan dalam persaingan yang ketat dan mengembangkan dituntut untuk menghasilkan berbagai macam solusi. Ada banyak faktor eksternal yang memicu organisasi untuk bekerja lebih keras. Terutama dalam krisis global, bisnis dalam hal profitabilitas dan keabadian harus memperhatikan perubahan dan pengembangan dalam sistem mereka. Faktor terpenting adalah manusia dalam organisasi. Salah satu strategi manajemen utama organisasi adalah berinvestasi pada karyawan. Organisasi berusaha untuk mengembangkan, memotivasi, dan meningkatkan kinerja karyawan mereka dalam berbagai aplikasi sumber daya manusia. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan sistem manajemen yang mampu meningkatkan semangat kerja karyawan, salah satunya melalui penerapan sistem penghargaan (reward) yang efektif (Isnainy & Nugraha, 2018).

Sistem reward merupakan strategi manajer sumber daya manusia untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan agar berkinerja optimal serta mematuhi aturan ketenagakerjaan. Manajer SDM perlu merancang sistem penghargaan yang mendukung tujuan organisasi sekaligus memenuhi kebutuhan individu karyawan (Seankrisko Anjuna, 2021). Menurut Dewi et al. (2024), sistem reward mencakup imbalan finansial seperti gaji dan bonus, serta non-finansial seperti pengakuan dan kesempatan pengembangan karier. Sistem ini berperan penting dalam praktik manajemen strategis karena dapat meningkatkan motivasi dan kinerja (Ramadhan Billy, 2020). Fahmi dalam Ramadhan Billy (2020) dan Hasibuan (2017) menyatakan bahwa reward adalah bentuk pengakuan atas prestasi kerja, baik materi maupun non-materi. Penerapan sistem penghargaan yang adil dapat meningkatkan kepuasan, loyalitas, dan motivasi kerja, sedangkan sistem yang tidak proporsional dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan semangat kerja.

Motivasi kerja adalah dorongan yang berasal dari dalam diri maupun luar individu yang membuat seseorang mau berusaha dan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tanggung jawabnya. Kusumawati (2022) menjelaskan bahwa motivasi merupakan proses yang menggambarkan seberapa besar intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan. Tiga aspek penting dalam motivasi meliputi intensitas, arah, dan kegigihan. Intensitas berkaitan dengan seberapa besar usaha yang dilakukan seseorang, namun usaha tersebut baru efektif jika diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, motivasi harus memiliki arah yang jelas agar menghasilkan hasil yang diharapkan. Menurut Fatikah (2019), motivasi merupakan dorongan yang membuat seseorang melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan dari adanya motivasi kerja adalah untuk menumbuhkan semangat dan keinginan bekerja agar karyawan berupaya mencapai target yang telah ditetapkan. Situmorang et al. (2021) menambahkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi motivasi kerja, seperti kebutuhan fisiologis, rasa aman, hubungan sosial, serta penghargaan terhadap diri sendiri. Terdapat dua jenis motivasi, yaitu positif dan negatif. Motivasi negatif muncul karena

tekanan atau ancaman hukuman, sedangkan motivasi positif muncul melalui penghargaan atas kinerja baik. Menurut Meilisa Amalia et al. dalam Syukri et al. (2023), motivasi positif cenderung menumbuhkan semangat kerja berkelanjutan, sementara motivasi negatif hanya berdampak sementara.

Sistem reward berperan sebagai bentuk apresiasi sekaligus alat manajerial untuk membentuk perilaku positif di tempat kerja. Pemberian bonus, insentif, maupun penghargaan non-materi seperti pujian dan promosi dapat meningkatkan motivasi serta keterikatan karyawan terhadap perusahaan (Priansa, 2018). Karena itu, sistem penghargaan yang efektif perlu mencakup aspek finansial, pengakuan, keadilan, dan pengembangan diri (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2013). Namun, penerapan sistem reward sering terkendala oleh kriteria penilaian yang tidak jelas, pembagian tidak adil, dan kurangnya transparansi, yang dapat menurunkan semangat kerja (Hasibuan, 2017). Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk memahami pengaruh sistem penghargaan terhadap motivasi kerja agar strategi yang diterapkan sesuai dengan kebutuhan dan budaya organisasi (Wibowo, 2016).

Penelitian ini meneliti sejauh mana sistem penghargaan memengaruhi motivasi kerja secara langsung maupun tidak langsung, dengan harapan dapat meningkatkan kinerja, kepuasan karyawan, serta menjadi acuan bagi penelitian manajemen sumber daya manusia selanjutnya (Sutrisno, 2019).

## Metode

Penelitian ini menggunakan metode literature review dengan pendekatan naratif deskriptif, yang berfokus pada penelaahan serta analisis berbagai hasil penelitian dan teori terkait sistem penghargaan (*reward system*) dan pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan. Data diperoleh dari berbagai sumber ilmiah seperti jurnal penelitian nasional dan internasional, buku akademik, serta artikel yang membahas topik penghargaan finansial, penghargaan non-finansial, dan motivasi kerja di lingkungan organisasi.

Setiap literatur yang dikaji dianalisis, dibandingkan, dan disintesis untuk mengidentifikasi pola umum, temuan penting, serta kesenjangan penelitian yang berkaitan dengan penerapan sistem penghargaan di dunia kerja. Pendekatan ini digunakan untuk menghasilkan pemahaman yang menyeluruh mengenai bagaimana bentuk penghargaan finansial dan non-finansial dapat memengaruhi semangat serta kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

## Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan proses *literature review* yang telah dilakukan, sejumlah artikel ilmiah dianalisis untuk melihat fokus penelitian, temuan utama, serta implikasinya terhadap motivasi kerja karyawan. Ringkasan hasil analisis tersebut disajikan dalam berikut:

Tabel.1

No	Penulis & Tahun	Judul Artikel	Fokus Penelitian	Temuan Utama	Implikasi Untuk Motivasi Kerja
1.	Isnainy & Nugraha (2018)	Pengaruh Reward dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi dan Kinerja Perawat.	Pengaruh reward finansial dan kepuasan kerja.	Reward meningkatkan motivasi dan kinerja.	Organisasi perlu memberikan reward yang sesuai kontribusi.
2.	Pertiwi et al. (2023)	Pengaruh Financial Reward pada Karyawan Otomotif	Pengaruh penghargaan finansial pada motivasi	Reward finansial meningkatkan motivasi secara langsung	Penting menyesuaikan bonus dengan hasil kerja
3.	Sarwono & Tao (2024)	Appraisal and Reward on Employee Motivation	Efektivitas reward nyata vs verbal	Reward nyata lebih berdampak	Reward harus konkret & dirasakan langsung
4.	Panda et al. (2025)	Employee Motivation and Retention	Kombinasi reward finansial & non-finansial	Kombinasi reward meningkatkan retensi & motivasi	Perlu sistem reward seimbang antara materi & non-materi
5.	Prahastyorini & Aryati (2024)	Pengaruh Motivasi Kerja, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan	Pengaruh reward, punishment, dan motivasi	Reward yang adil meningkatkan kepuasan & motivasi	Penting menjaga keadilan dalam sistem penghargaan
6.	Azzahra & Barry (2024)	Reward and Punishment Mechanisms on Employee Performance	Peran motivasi sebagai mediator	Motivasi memediasi hubungan reward–kinerja	Reward perlu diarahkan untuk meningkatkan motivasi intrinsik
7.	Figueiredo et al.	The Contribution of Reward Systems in the Work Context	Sistem reward dalam konteks kerja	Reward finansial & non-finansial memengaruhi perilaku kerja	Perlu perancangan reward berbasis bukti & adil

8.	Wardani & Mansyur (2023)	Employee Motivation and Reward Management	Pengaruh manajemen reward pada motivasi	Reward meningkatkan motivasi di sektor perbankan	Sistem reward harus transparan & konsisten
9.	Lehmann & Beckmann (2025)	Digital Technologies and Performance Incentives	Teknologi digital dalam penilaian & insentif	Teknologi membuat sistem reward lebih objektif	Sistem reward digital meningkatkan kepercayaan & transparansi
10.	Ghasemi et al. (2025)	Incentives on Motivation and Job Performance	Insentif finansial pada tenaga kerja	Insentif meningkatkan motivasi & performa	Reward finansial tetap penting pada pekerjaan berbasis layanan
11.	Li et al. (2025)	Performance-Based Payments and Intrinsic Motivation	Dampak reward berbasis kinerja terhadap intrinsik	PBP berisiko menurunkan motivasi intrinsik (crowding-out)	Perlu keseimbangan reward finansial & motivasi intrinsik
12.	Wibowo (2016)	Manajemen Kinerja	Reward berbasis kinerja	Reward efektif jika indikator kinerja jelas	Perlu indikator kinerja objektif untuk keadilan reward
13.	Hasibuan (2017)	Manajemen Sumber Daya Manusia	Konsep reward finansial & non-finansial	Reward meningkatkan loyalitas & kepuasan	Reward berkelanjutan menjaga semangat ke
14.	Priansa (2018)	Perencanaan dan Pengembangan SDM	Reward dalam pengembangan SDM	NFR (non-financial reward) memotivasi jangka panjang	Pengakuan & kesempatan berkembang sangat memotivasi
15.	Chi,H. (2023)	Financial & Non-Financial Rewards as Moderators	Reward sebagai moderator kepemimpinan kinerja	Reward memperkuat efek kepemimpinan transformasional	Integrasi reward dengan kepemimpinan suportif meningkatkan motivasi

Pemberian reward menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan di berbagai organisasi. Reward berperan besar dalam mendorong produktivitas, memperkuat komitmen, serta menciptakan rasa dihargai dalam lingkungan kerja. Berbagai penelitian seperti Isnainy & Nugraha (2018) dan Pertiwi et al. (2023) menggarisbawahi bahwa reward finansial berkontribusi langsung pada peningkatan motivasi karena berkaitan erat dengan kesejahteraan, rasa aman, dan penghargaan atas usaha yang telah dilakukan. Dalam konteks ini, reward tidak hanya dipandang sebagai kompensasi, tetapi juga sebagai bentuk pengakuan yang memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Wibowo (2016) serta Priansa (2018) bahwa sistem reward efektif apabila selaras dengan kinerja serta sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Selain penghargaan finansial, reward non-material juga memainkan peran penting dalam menciptakan motivasi yang lebih mendalam. Penelitian Sarwono & Tao (2024) dan Azzahra & Barry (2024) menyoroti bahwa apresiasi verbal, pengakuan atas pencapaian, serta kesempatan pengembangan diri mampu membangun rasa percaya diri dan keterikatan emosional pada tempat kerja. Karyawan yang mendapatkan apresiasi non-finansial cenderung merasa dihargai secara personal, sehingga mereka menunjukkan loyalitas dan komitmen yang lebih kuat. Hal ini selaras dengan pandangan Hasibuan (2017) yang menyatakan bahwa reward tidak harus bersifat material, tetapi dapat berupa penghargaan simbolik yang meningkatkan makna psikologis dalam bekerja.

Tantangan utama organisasi dalam menerapkan reward terletak pada aspek keadilan dan transparansi. Penelitian Prahastyorini & Aryati (2024) dan Figueiredo et al. (2025) menekankan bahwa ketidakadilan dalam pemberian reward dapat menurunkan semangat kerja, memunculkan kecemburuan, serta mengganggu hubungan antarpegawai. Karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa sistem reward didasarkan pada indikator kinerja yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan. Karyawan yang mengetahui alasan pemberian reward akan memiliki rasa aman, percaya, dan terdorong untuk meningkatkan kinerja mereka.

Perkembangan teknologi juga memengaruhi cara organisasi mengelola reward. Digitalisasi memungkinkan sistem penilaian kinerja dilakukan secara lebih objektif, cepat, dan akurat. Lehmann & Beckmann (2025) menyatakan bahwa teknologi mendukung proses monitoring kinerja secara real-time sehingga pemberian reward dapat disesuaikan dengan pencapaian aktual karyawan. Kondisi ini menciptakan sistem penghargaan yang lebih responsif dan mendorong kompetisi sehat ketika tetap diimbangi dengan komunikasi yang manusiawi.

Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa reward yang berlebihan justru dapat berdampak negatif apabila tidak seimbang dengan motivasi intrinsik. Li et al. (2025) mengingatkan bahwa pekerjaan yang bersifat kreatif dan membutuhkan inovasi rentan mengalami penurunan motivasi intrinsik ketika reward eksternal digunakan secara berlebihan. Ketika karyawan merasa setiap aktivitasnya terus diukur untuk memperoleh

reward, mereka dapat mengalami tekanan yang menghambat kreativitas. Karena itu, organisasi perlu memahami kapan reward digunakan sebagai pendorong, dan kapan motivasi intrinsik perlu difasilitasi melalui otonomi, makna kerja, serta dukungan moral dari pemimpin.

Selain itu, dinamika generasi juga memengaruhi cara karyawan merespons reward. Generasi muda seperti Gen Z, sebagaimana dijelaskan oleh Chi (2023), lebih menghargai reward yang berkaitan dengan kesempatan berkembang, pengalaman baru, fleksibilitas kerja, dan lingkungan yang suportif. Sementara generasi sebelumnya mungkin lebih fokus pada stabilitas finansial. Perbedaan ini menunjukkan pentingnya pendekatan yang adaptif dalam merancang sistem reward agar tetap relevan dengan kebutuhan setiap kelompok usia.

Secara keseluruhan, reward tidak hanya berfungsi sebagai bentuk penghargaan atas kinerja, tetapi juga sebagai strategi untuk membangun suasana kerja yang positif, meningkatkan kepuasan, serta memperkuat hubungan sosial dalam organisasi. Ketika diberikan dengan tepat, reward mampu meningkatkan motivasi kerja secara signifikan dan menciptakan budaya kerja yang produktif serta berdaya saing tinggi. Dengan demikian, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh besaran reward, tetapi juga kemampuan pemimpin dalam memahami kebutuhan karyawan, menciptakan keadilan, serta menjaga keseimbangan antara penghargaan finansial dan penghargaan emosional.

## Simpulan

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa sistem penghargaan (reward system) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Penerapan penghargaan yang mencakup aspek finansial (seperti gaji, bonus, dan insentif) serta non finansial (seperti pengakuan, promosi, dan lingkungan kerja yang suportif) mampu meningkatkan semangat, komitmen, dan loyalitas terhadap organisasi. Sistem penghargaan yang adil, transparan, dan proporsional menciptakan rasa kepercayaan dan keterikatan emosional antara karyawan dan perusahaan.

Selain itu, keseimbangan antara motivasi ekstrinsik dan intrinsik penting untuk menjaga semangat kerja jangka panjang. Sistem penghargaan yang tidak berbasis kinerja atau kurang selektif dapat menurunkan motivasi intrinsik. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang sistem penghargaan yang seimbang, objektif, dan adaptif terhadap perkembangan teknologi digital agar dapat mendukung motivasi kerja berkelanjutan serta meningkatkan daya saing organisasi di era modern.

## Deklarasi

**Author contribution.** Seluruh penulis, Delima Mulianny, Nadya Firmica Putri, Khurotun Nada Safitri, dan Revalina Azzahra, terlibat secara aktif dalam setiap tahap penulisan artikel ini. Peran mereka mencakup penyusunan abstrak, perumusan bagian pendahuluan, pengembangan isi pembahasan, penulisan bagian deklarasi, hingga penyusunan kesimpulan, ucapan terima kasih, serta proses revisi dan finalisasi naskah.

**Funding statement.** Artikel ini disusun tanpa menerima dukungan dana dari pihak mana pun, baik dari lembaga pemerintah, institusi swasta, maupun organisasi non-profit.

**Conflict of interest.** Penulis menegaskan bahwa tidak ada konflik kepentingan, baik personal maupun profesional, yang dapat memengaruhi isi atau objektivitas karya ilmiah ini.

**Additional information.** Tidak terdapat informasi tambahan lain yang perlu disampaikan terkait artikel ini.

### Referensi

- Azzahra, G., & Barry, R. R. (2024). The impact of reward and punishment mechanisms on employee performance: the mediating role of work motivation. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(3), 1753–1761. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i2.59208>
- Chi, H., Vu, T. V., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2173850.
- Figueiredo, E., Margaça, C., García, J. C. S., & Ribeiro, C. (2025). The Contribution of reward systems in the work context: a systematic review of the literature and directions for future research. *Journal of the Knowledge Economy*, 1–35.
- Ghasemi, M., & Shakerian, S. (2025). Incentives on the motivation and job performance; insights from community health workers in Iran. *BMC Health Services Research*, 25(1), 1429.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2013). *Organizations: Behavior, structure, processes*. McGraw-Hill.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Isnainy, U. C. A. S., & Nugraha, A. (2018). Pengaruh reward dan kepuasan kerja terhadap motivasi dan kinerja perawat. *Holistik Jurnal Kesehatan*, 12(4), 235–243.
- Kusumawati, I., Fauzi, A., & Amini, M. (2022). Budaya kerja dan disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan di era new normal masa pandemi Covid-19 (studi kasus pada ...). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(5), 540–552. <https://www.dinastirev.org/JEMSI/article/view/990>
- Lehmann, J., & Beckmann, M. (2025). Digital technologies and performance incentives: Evidence from businesses in the Swiss economy. *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 161(1), 1. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.12780>
- Li, J., Qin, X., Wang, H., & Yuan, B. (2025). Performance-based payments and intrinsic motivation among primary healthcare workers in China: a cross-sectional survey. *BMJ Open*, 15(6), e090145.

- Panda, R. K., Pandey, N., Lakshmi, B. V., & Anjana, M. R. (2025). Employee Motivation and Retention: Evaluating the Impact of Reward Systems and Job Satisfaction. *International Journal of Environmental Sciences*, 11(4s), 1294–1301. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i10.51413>
- Prahastyorini, W. G., & Aryati, A. S. (2024). Pengaruh motivasi kerja, reward, dan punishment terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi*, 3(1), 278–291. <https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.1.22>
- Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan dan pengembangan SDM*. Alfabeta.
- Sarwono, S. R., & Tao, J. J. (2024). The effect of appraisal and reward on employee motivation in the suggestion system. *Istanbul Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(2), 28–38.
- Seankrisko Anjuna, E. (2021). Pengaruh persepsi mahasiswa mengenai kompensasi reward dan punishment terhadap niat individu dalam melakukan kecurangan pelaporan keuangan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi (Studi eksperimen pada mahasiswa akuntansi Universitas Pembangunan N. UPN Veteran Yogyakarta).
- Situmorang, S., Fauzi, A., Permatasari, S. M., & Robiansyah, A. (2021). Pengaruh rotasi jabatan, etos kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Kharisma Surya Semesta. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 4(2), 321–330. <https://doi.org/10.37481/sjr.v4i2.283>
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Prenadamedia Group.
- Syukri, A. F., Rahayu, A. S., Larasati, A. D., Situmorang, B., Rafly, M., Putri, Z. A., Jumawan, J., & Hadita, H. (2023). Pengaruh skill, motivasi, dan kompensasi pada produktivitas kerja karyawan (literature review MSDM). *Jurnal Mahasiswa Kreatif*, 1(4), 138–147.
- Wardani, I. K., & Mansyur, A. (2023). Employee motivation: The role of effective training program, job satisfaction and reward management system. *Jurnal Ekonomi*, 12(04), 734–740.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja*. Raja Grafindo Persada.