



Digital Marketing Dan Digital Finance Apakah Menjadi Faktor Berkembangnya UMKM Di Surabaya?

Achmad Kautsar

Fakultas Ekonomika dan Bisnis/ Bisnis Digital, achmadkautsar@unesa.ac.id, Universitas Negeri Surabaya

Abstract

The growth of MSMEs going digital after the Covid 19 pandemic is interesting to study. The importance of digital marketing and digital finance factors provides distinct advantages for MSMEs to explore the digital space through digital marketing practices and neater financial records, resulting in increased MSME performance. The research method is explanatory research with the population of this study being Medium, Small and Micro Enterprises in Surabaya. The sampling technique was carried out by means of random sampling. The sample size in this study was 100 samples which were analyzed using multiple regression. The findings of this study show that digital marketing and digital finance both have a significant positive influence.

Keywords: digital marketing; digital finance; MSME performance.

Abstrak

Pertumbuhan UMKM go Digital paska pandemi Covid 19 menarik untuk diteliti. Pentingnya faktor digital marketing dan digital finance memberikan keuntungan tersendiri bagi UMKM untuk menjelajahi ruang digital melalui praktik pemasaran digital dan pencatatan keuangan yang lebih rapi, sehingga mengakibatkan peningkatan kinerja UMKM. Metode penelitian adalah penelitian eksplanatori dengan populasi penelitian ini adalah Usaha Menengah, Kecil, dan Mikro yang ada di Surabaya. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan cara random sampling. Ukuran sampel pada penelitian ini sebesar 100 sampel yang dianalisis dengan regresi berganda. Temuan penelitian ini diperoleh hasil bahwa digital marketing dan digital finance sama-sama memiliki pengaruh signifikan positif.

Kata kunci: digital marketing; digital finance; kinerja UMKM.

1. PENDAHULUAN

Asosiasi E-Commerce Indonesia (idEa) menilai pertumbuhan UMKM go digital yang sudah menembus 21,8 juta di tahun 2022. Dari tahun ke tahun pertumbuhan UMKM go digital meningkat, dimana sebelum pandemi Covid-19 saja jumlahnya mencapai 12,8 juta yang sudah masuk ke platform e-commerce. Pemerintah pun menargetkan 22 juta UMKM go digital di tahun 2023. Di lain sisi, pendapatan ekonomi digital di tahun 2022 mencapai 77 miliar dolar AS. Berdasarkan datanya, jumlah pendapatan tersebut naik 22% dari tahun 2021, di mana secara total mempunyai pendapatan ekonomi digital sebesar 63 miliar dolar AS. Peningkatan tersebut juga terjadi pada UMKM yang ada di Kota Surabaya, jumlah UMKM Surabaya sendiri sudah mencapai 60 ribu lebih di sepanjang tahun 2022 hingga saat ini. Berdasarkan Data Pemerintah kota Surabaya, tercatat 13.441 UMKM yang tercatat di Dinas, sedangkan, 45.566 UMKM lainnya telah terdaftar di tingkat 31 Kecamatan.

Fenomena di atas pada UMKM yang ada di Indonesia bisa diakibatkan oleh UMKM dengan klasifikasi berbeda di hampir semua sektor industri terus memperkaya domain mereka dengan alat digital (Bokša, Šaroch & Bokšová, 2020). Digitalisasi dianggap sebagai topik utama dalam semua aspek masyarakat, dengan catatan utama tentang efek yang ditimbulkannya pada elemen politik, ekonomi, dan sosial (Isensee, Teuteberg, Griesse & Topi, 2020). Penerapan alat digital pada aktivitas bisnis telah ditemukan untuk meningkatkan daya saing bisnis dan basis peluang bagi UKM untuk bersaing secara lebih dekat dengan organisasi yang lebih besar (Chapman et al., 2000).

Faktor kunci khusus berkembangnya UMKM karena mereka saat ini mengembangkan strategi pemasaran digital yang efektif dengan metode pemasaran yang paling umum di era teknologi Morden

Received September 1, 2022; Revised November 5, 2022; Accepted Desember 22, 2022

(Kamal, 2016). Tujuannya tidak hanya untuk menjual produk dan layanan, tetapi juga untuk membangun hubungan dengan pelanggan. Keuntungan bagi UMKM untuk menjelajahi ruang digital melalui praktik pemasaran digital berkelanjutan yang membantu mengakses dan berkomunikasi dengan pelanggan yang lebih luas untuk hasil produktif yang lebih baik (Mazzarol, 2015)

Pemasaran digital untuk UMKM perlu diselaraskan dengan rencana dan strategi pemasaran pada audiens yang sudah ditarget dalam mengikuti perilaku pelanggan yang semakin kompleks. Menurut Dwivedi et al. (2020). Pengembangan identitas perusahaan di zaman modern merupakan persyaratan strategis yang penting bagi UMKM untuk mengembangkan metode dan proses pemasaran merek mereka sendiri (Mingione & Abrarr, 2020). Usaha Kecil dan Menengah beroperasi dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan tidak dapat diprediksi, dihadapkan pada tantangan konstan untuk bersaing dan memberikan nilai kepada pelanggan, melawan organisasi bisnis yang sudah mapan karena ukuran dan kapasitas ekonominya (Lee et al., 2011).

Sangat penting bagi organisasi untuk memposisikan merek mereka dengan cara yang memastikan pertumbuhan berkelanjutan dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar, sehingga tidak menciptakan jalan bagi para pesaingnya untuk tumbuh lebih besar untuk mendapatkan keunggulan besar di pasar. UMKM harus meningkatkan atau mempertahankan tingkat penjualan dan keuntungan yang sehat untuk memastikan kelangsungan hidupnya. Penelitian Claver et al., (2006) menunjukkan bahwa manajemen seringkali menyediakan platform bagi perusahaan untuk meningkatkan nilai merek UMKM mereka dan berani melalui ruang digital, sebagai cara yang dijamin untuk meningkatkan penjualan, menciptakan pelanggan baru dan memastikan retensi pelanggan. (Bianchi & Bivona, 2002). Hal ini sejalan dengan upaya pemerintah yang bertujuan untuk berinvestasi dalam infrastruktur internet yang solid, sebagai cara untuk mendorong operasi bisnis digital UKM (Beckinsale & Levy, 2004). UMKM umumnya dipandang sebagai bagian integral dari pertumbuhan dan pembangunan ekonomi yang signifikan baik di tingkat nasional maupun internasional (Smallbone & Wyr, 2000).

Faktor kedua yang mempengaruhi berkembangnya UMKM adalah digital finance. Penelitian yang dilakukan oleh Rombe et al. (2021) dan Syazali et al. (2019) menyatakan bahwa digital finance berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan UMKM. Jika penggunaan digital finance memiliki nilai yang besar atau tinggi di sektor UMKM, jumlah pendapatan penjualan akan meningkat, dan keuntungan akan terus meningkat. Digital finance telah mengalami perkembangan yang signifikan di Indonesia. Sistem ini didefinisikan sebagai metode pembayaran untuk pertukaran nilai dalam istilah moneter melalui layanan internet.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Perusahaan

Sampurno (2010) Kinerja adalah hasil akhir dari aktivitas dan kinerja perusahaan adalah akumulasi hasil akhir dari seluruh aktivitas dan proses kerja dari perusahaan. Atau kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Sampurno (2010) mengatakan pengukuran kinerja perusahaan mempunyai manfaat antara lain: (1) meningkatkan kemampuan untuk kepuasan customer, (2) dampak terhadap reputasi perusahaan, dan (3) pengetahuan atau kemampuan organisasi. Kinerja perusahaan penting untuk diukur karena manajemen perlu memahami faktor-faktor apa saja yang mempunyai kontribusi terhadap kinerja perusahaan yang tinggi atau sebaliknya untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan kinerja perusahaan rendah. Perusahaan akan tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan bila perusahaan tersebut memiliki manajemen kinerja yang baik dengan sistem kontrol yang efektif. Pada penelitian ini, kinerja IKM diukur melalui tingkat penjualan.

2.2 Pemasaran Digital

Seiring berjalannya waktu, istilah "*Digital Marketing*" dilatarbelakangi oleh istilah khusus yang berkaitan dengan pemasaran produk dan jasa menggunakan platform digital. Secara umum dapat dijelaskan atau dideskripsikan sebagai proses integrasi teknologi digital untuk operasional bisnis untuk menarik minat pelanggan, mendukung pemeliharaan dan pertumbuhan merek, memastikan retensi pelanggan dan meningkatkan penjualan secara signifikan, menurut pendapat (Kannan & Li, 2017). Oleh karena itu, dapat digambarkan sebagai kerangka kerja Teknologi yang gesit di mana organisasi bekerja sama dengan

konsumen dan pemangku kepentingan lainnya untuk mengembangkan, menghasilkan, dan mempertahankan nilai produk merek dan layanan yang diberikan.

Teknologi digital dalam segala cara memiliki potensi untuk berkembang di atas segala macam saluran media tradisional dan komunikasi pemasaran, dalam proses memastikan bauran pemasaran. Penggunaan media digital dalam proses melakukan praktik pemasaran sudah terlihat penerapan alat digital seperti email, *mobile marketing*, *search engine optimization* (SEO), *pay per click* (PPC), viral pemasaran dan media sosial (Scharl, Dickinger, & Murphy, 2005). Alat teknologi membantu meningkatkan interaksi antara pelanggan dan penyedia layanan. Hubungan merek konsumen menikmati pertumbuhan yang berkelanjutan untuk menciptakan kesadaran merek dan menghasilkan minat pelanggan (Aaker, Martinez, & Garolera, 2001). Digital marketing didefinisikan juga sebagai kegiatan pemasaran yang menggunakan media berbasis internet (Wardhana, 2015). Adapun Kim (2011) menetapkan empat dimensi digital marketing, yaitu:

- (a) Interactive,
- (b) Incentive Program
- (c) Site Design dan
- (d) Cost.

2.3 Digital Finance

Keuangan digital mengacu pada pengaturan beberapa campuran uang terkait dan manfaat angsuran yang disampaikan dan diawasi menggunakan portabel atau kemajuan Web dan sistem spesialis (Peake, 2012). Menurut Bank Dunia (2015) dalam (Michelle, 2016), administrasi terkait uang terkomputerisasi mengacu pada penggunaan teknologi canggih (web, inovasi korespondensi serbaguna) untuk mengakses administrasi moneter dan melakukan pertukaran anggaran. Dengan demikian, layanan keuangan digital umumnya mengacu pada teknologi jangkauan luas yang tersedia untuk melakukan layanan keuangan dari berbagai penyedia hingga kategori penerima yang luas. Ini dimungkinkan dengan menggunakan sarana jarak jauh digital termasuk uang elektronik, uang seluler, pembayaran kartu, dan transfer dana elektronik (Asian Development Bank, 2016). *Computerized Financial Services* (DFS) pada dasarnya adalah tentang menghemat uang, mendapatkan kredit dan perlindungan, dan melakukan pertukaran melalui saluran canggih seperti telepon seluler, kartu, PC, tablet, dan lain-lain (Allen *et al.*, 2016). Produk pembayaran keuangan digital memungkinkan pengguna untuk mengakses dana dari pebisnis, kerabat, dan teman yang berjauhan selama masa krisis, mengurangi kemungkinan bahwa mereka akan jatuh ke dalam kemiskinan (Michelle, 2016).

3. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Adapun penelitian eksplanatori menurut Sugiyono (2006) adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang mempengaruhi hipotesis. Populasi penelitian ini adalah Usaha Menengah, Kecil, dan Mikro yang ada di Surabaya. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan cara random sampling. Ukuran sampel pada penelitian ini sebesar 100 sampel. Pada variabel independen diukur dengan skala likert dengan rentang angka 1-5. Analisis regresi dipilih karena regresi adalah teknik statistika yang berguna untuk memeriksa dan memodelkan hubungan diantara variabel dependen dan independen, serta menggunakan alat SPSS 26. Regresi berganda dipilih dimana sebelumnya harus melalui uji validitas dan reliabilitas, kemudian dilanjutkan uji asumsi klasik. Model persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e \dots \dots \dots (1)$$

Y' = Kinerja UMKM

a = konstanta

b = koefisien regresi

X1 = Digital Marketing

X2 = Digital Finance

e = error

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan luaran SPSS, untuk uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa untuk variabel digital marketing semua item pernyataan dinyatakan valid karena nilai Corrected Item-Total Correlation lebih dari 0,300 dan nilai cronbach alpha menunjukkan 0,826 > 0,700 maka dinyatakan reliabel. Selanjutnya untuk variabel digital finance semua item pernyataan dinyatakan valid karena nilai Corrected Item-Total Correlation lebih dari 0,300 dan nilai cronbach alpha menunjukkan 0,833 > 0,700 maka dinyatakan reliabel.

4.2. Uji Asumsi Klasik

Berdasarkan uji asumsi klasik, untuk uji normalitas nilai kolmogorov smirnov adalah 0,268 > 0,050 sehingga dinyatakan modelnya normal. Uji heterokedastisitas menunjukkan semua variabel nilainya > 0,050. Untuk uji autokorelasi juga penelitian ini berada di keputusan tidak terjadi autokorelasi. Untuk uji ultikolinearitas menunjukan tidak ada korelasi antar variabel independen yang terlibat dengan nilai VIF lebih kecil dari 10. Kesimpulan dari keempat uji asumsi klasik, model penelitian ini dapat dilanjutkan karena tidak terjadi bias pada data.

4.3. Uji Hipotesis

Tabel 1. Uji Regresi Berganda

Variabel	Coefficients	t-statistic	Probability	VIF
Digital_Marketing	0.426	2.386	0.016	1.449
Digital_Finance	0.591	2.017	0.038	1.273
f-statistic		18.176	0,000 *	
Ad R² Square	0,312			

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Koefisien determinasi pada penelitian ini sebesar 0,312. Maknanya variabel independen yang dimasukkan dalam model ini, yaitu digital marketing dan digital finance mampu menjelaskan variabel dependen (kinerja UMKM) sebesar 31,2 persen, sedangkan sisanya (68,8 persen) dijelaskan oleh variabel diluar model.

Uji F merupakan uji model, dari nilai signifikansi terlihat sebesar 0.00, jauh dibawah 5 persen. Kesimpulannya Uji F signifikan, secara simultan ada pengaruh antara digital marketing dan digital finance terhadap kinerja UMKM.

Pada uji t, signifikansi variabel digital marketing < 0,050 maka H_0 ditolak, maknanya ada pengaruh antara digital marketing dengan kinerja UMKM. Arah dari pengaruh digital marketing ke kinerja UMKM adalah positif. Artinya semakin baik digital marketing maka akan semakin meningkat kinerja UMKM (ditinjau dari omsetnya). UMKM sendiri jelas memiliki kendala sumber daya yang terbatas, yang mengharuskan mereka untuk menjadi kreatif saat berinvestasi atau menerapkan strategi pemasaran dengan tujuan menjangkau atau memproyeksikan merek mereka ke kelompok konsumen yang lebih luas. (Mazzarol, 2015). Pada titik ini penerapan strategi pemasaran digital yang efektif, menjadi tak terelakkan untuk pertumbuhan bisnis mereka yang berkelanjutan karena jauh lebih murah daripada pemasaran konvensional. Konten pemasaran pada platform digital bisa sangat efektif dan hemat biaya bagi UKM bila diterapkan dengan benar (Brown, 2009). Platform pemasaran digital yang mapan seperti pemasaran viral, media sosial, blog, dll adalah alat pendorong bila diterapkan dengan benar dapat terhubung dengan audiens yang luas, memastikan minat atau audiens target baru serta membangun hubungan yang layak dengan pelanggan dan pemangku kepentingan terkait (Barone, 2020). Pemasaran digital memastikan keterlibatan yang tepat dengan calon pelanggan dan investor yang dirasakan menggunakan platform yang berbeda. Hasil ini mendukung penelitian Peter *et al.* (2020), Pollak *et al.* (2021) dan Putra *et al.* (2020) menyatakan bahwa strategi digital marketing dapat meningkatkan omzet penjualan para pelaku bisnis, yang dapat mengakibatkan perubahan perilaku konsumen dalam memilih dan melakukan transaksi jual beli.

Signifikansi variabel digital finance menunjukkan $<0,050$ maka H_0 ditolak, maknanya ada pengaruh antara digital finance dengan kinerja UMKM. Arah dari pengaruh digital finance ke kinerja UMKM adalah positif. Artinya semakin baik digital finance suatu UMKM maka akan semakin meningkat kinerja UMKM (ditinjau dari omsetnya). Penelitian Wang *et al.* (2015) menemukan bahwa keuangan digital dapat secara efektif mengekang perilaku investasi perusahaan yang tidak efisien, dan mekanisme transmisi spesifik tercapai dengan membantu perusahaan mengurangi leverage mereka dan meningkatkan tingkat stabilitas keuangan mereka (Antoci *et al.*, 2014).

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa digital marketing dan digital finance sama-sama memiliki pengaruh signifikan positif. Artinya dua faktor ini harus menjadi perhatian UMKM di Surabaya karena berkembangnya kedepan ditentukan oleh 2 faktor ini. Kedua faktor ini berhasil mempengaruhi 31,2 persen, sedangkan sisanya (68,8 persen) dijelaskan oleh variabel diluar model. Oleh karena itu, penting bagi peneliti selanjutnya untuk menambah faktor lain yang diuji pengaruhnya terhadap kinerja UMKM dan juga peneliti selanjutnya dapat menguji dengan objek cakupan yang lebih luas dengan jumlah sampel yang lebih besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, J. L., Benet-Martínez, V., & Garolera, J. (2001). Consumption symbols as carriers of culture: A study of Japanese and Spanish brand personality constructs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(3), 492–508. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.3.492>
- Aditya wardhana. (2015). Strategi Digital Marketing dan Implikasinya PadaKeunggulan Bersaing UMKdi Indonesia. In Seminar Nasional KeuangandanBisnis IV (pp. 327–337). Universitas Pendidikan Indonesia.
- Allen, F., Demircuc-Kunt, A., Klapper, L. and Pería, M.S.M. 2016: The foundations of financial inclusion: Understanding ownership and use of formal accounts. *Journal of financial Intermediation*(ISSN: 1042-9573).
- Antoci A, Sabatini F, Sodini M. Bowling alone but tweeting together: the evolution of human interaction in the social networking era. *Qual Quant*. 2014.
- Beckinsale, M.,And Levy, M., (2004).SMEs and internet adoption strategy: who do SMEs listen to? 12th European conference on information system, Turku, Finland, pp. 1-12 <https://scholar.google.co.uk/citations>
- Bianchi, C., & Bivona, E. (2002).opportunities and pitfalls related to e-commerce strategies in small medium firms: a system dynamics approach, *system dynamics review*, vol. 18, pp.403-429.
- Bokša, M., Šaroch, S.,& Bokšová, J. (2020). Digitalization of SMEs. *International Advances in Economic Research* volume 26, pages 175–177.<https://doi.org/10.1007/s11294-020-09777-1>
- Chapman, P., Fames-Moore & Szizygeil, M. (2000).Building internet capabilities in SMEs logistics information Management, Vol. 13, No.6, pp. 353-360.
- Claver, E., Anderu, R. & Quer, D. (2006).Growth strategies in the Spanish hotel sector: determining factors. *International journal of contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, Iss. 3, pp. 188-193.
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., . . . Wang, Y. (2020). Setting the future of digital and social media marketing research: perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59.
- Isensee, Carmen; Frank Teuteberg; Kai-Michael Griese; and Corrado Topi. 2020. The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, Vol 275 (1). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>
- Kamal, Yusuf. 2016. Study of Trend in Digital Marketing and Evolution of Digital Marketing Strategies. *International Journal of Engineering Science and Computing*, Vol 6 (5). DOI 10.4010/2016.1298

- Kannan, P.K. and Li, H.A. (2017) Digital Marketing A Framework, Review and Research Agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34, 22-45.
- Kim, E., Sung, Y., & Kang, H. (2014). Brand followers re-tweeting behaviour on Twitter: how brand relationships influence brand electronic word-of-mouth. *Computer in human behaviour*, 37, pp18-25.
- Lee, H., Kelly, D., Lee, J., & Lee, S. (2001). SME. Survival: the impact of internalisation, technology resources and Alliances. *Journal of small business Management*, 50(1), 1-9.
- Mazzarol T. (2015). SMEs engagement with e-commerce and e-marketing small enterprise research, 22(1), pp.79-90
- Michelle, Agufa Midika (2016), The Effect Of Digital Finance On Financial Inclusion In The Banking Industry In Kenya, Nov 2016
- Mingione, M. & Abratt, R. (2020). Building a corporate brand in the digital age. Imperatives for transforming born-digital start-ups into successful corporate brands, *Journal of Marketing Management*. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1750453>
- Peake, Cameron. 2012. New Frontiers: Launching Digital Financial Services in Rural Areas. The 2012 Brookings Blum Roundtable Policy Briefs
- Peter, M. K., Kraft, C., & Lindeque, J. (2020). Strategic action fields of digital transformation: An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises. *Journal of Strategy and Management*, 13(1).
- Pollák, F., & Markovič, P. (2021). Size of Business Unit as a Factor Influencing Adoption of Digital Marketing: Empirical Analysis of SMEs Operating in the Central European Market. *Administrative Sciences*, 11(3), 71.
- Putra, P. O. H., & Santoso, H. B. (2020). Contextual factors and performance impact of e-business use in Indonesian small and medium enterprises (SMEs). *Heliyon*, 6(3), e03568.
- Rombe, E., Zahara, Z., Santi, I., & Rahadhini, M. (2021). Exploring e-mobile banking implementation barriers on Indonesian millennial generation consumers. *International Journal of Data and Network Science*, 5(4), 579-586.
- Sampurno. 2010. *Manajemen Strategik: Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan*. 84-113, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Scharl, A.; Dickinger, A. and J. Murphy (2005), "Diffusion and success factors of mobile marketing," in: *Electronic Commerce Research and Applications* 4 (1), 159-173
- Smallbone, D., & Wyer, P. (2000), Growth and development in the small firm in Carter, S. And JonesEvans, D. (Eds), *Enterprise and small business*, Healow, Pearson Education, Financial Times, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Syazali, M., Putra, F., Rinaldi, A., Utami, L., Widayanti, W., Umam, R., & Jermisittiparsert, K. (2019). Retracted: Partial correlation analysis using multiple linear regression: Impact on business environment of digital marketing interest in the era of industrial revolution 4.0. *Management Science Letters*, 9(11), 1875-1886.
- Wang CH, Yen CD, Liu G. How intellectual capital influences individual performance: A multi-level perspective. *Comput Human Behav*. 2015;51: 930–937.