

Kerangka Kerja Logis (KKL) Dalam Manajemen Program

- Kerangka Kerja Logis, atau sering disebut Logframe, merupakan perangkat perencanaan dan manajemen program pembangunan. Basisnya berangkat dari teori manajemen, terutama konsep “manajemen dengan tujuan” (*management by objectives*) yang populer sejak dekade 1960-an.
- KKL (Logframe) adalah sebuah pendekatan dan metode yang memberikan struktur sistematis bagi identifikasi, perencanaan, implementasi, dan evaluasi dalam manajemen program.
- KKL adalah metode analitis dan perangkat manajemen yang dapat membantu perencana dan manager:
 - Menganalisis situasi yang berkembang selama persiapan program.
 - Merumuskan logika dan perangkatnya untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
 - Mengidentifikasi sejumlah risiko yang potensial.
 - Merumuskan bagaimana dan apa keluaran dan hasil yang bisa dikontrol dan dievaluasi.
 - Menyajikan sebuah ringkasan program dalam format standar.
- KKL adalah sebuah metodologi sentral dalam program untuk menjalankan perencanaan, implementasi, supervisi dan evaluasi. KKL adalah sebuah perangkat (tool) yang mempunyai kekuatan untuk mengkomunikasikan elemen-elemen yang kompleks dalam program secara jelas dan sistematis.
- KKL adalah sebuah metode yang melibatkan penyajian tentang analisis hasil dengan sebuah cara yang memungkinkan tujuan program tertata secara sistematis dan logis. KKL harus mencerminkan hubungan sebab-akibat antara level tujuan yang berbeda, untuk menunjukkan bagaimana mengontrol apakah setiap tujuan itu bisa dicapai, dan sekaligus menetapkan asumsi-asumsi apa yang perlu dikontrol oleh program.
- KKL adalah teknik efektif yang memungkinkan pihak-pihak terkait (stake holders) bisa mengidentifikasi dan menganalisis masalah, serta merumuskan tujuan dan kegiatan yang perlu dilakukan untuk memecahkan masalah. Dengan menggunakan struktur KKL, perencana dapat menguji desain proposal untuk memastikan relevansi, fisibilitas dan keberlanjutannya. KKL juga membantu persiapan rencana tindakan supervisi dan evaluasi program.

Dua Tahap KKL

KKL dapat dipilah menjadi dua tahap: **analisis** dan **perencanaan**. Lihat tabel 1.

Tabel 1
Pendekatan Kerangka Logis Program

	Tahap Analisis		Tahap Perencanaan
Identifikasi/ Analisis	Analisis Masalah: identifikasi stake holder, problem yang dihadapi, keterbatasan dan kesempatan, menyusun sebab-akibat	Merumuskan logika program	Kerangka Logis: struktur program, menguji logika internalnya, tujuan yang terukur, formulasi perangkat dan biaya.
Deduksi	Analisis tujuan: mengembangkan tujuan berbasis problem yang diidentifikasi, identifikasi hubungan alat dan tujuan.		Penjadwalan kegiatan: menentukan sekuensi dan hubungan antaraktivitas; estimasi durasi; menyusun pembagian kerja.
Pemilihan strategi	2. Analisis strategi: identifikasi sejumlah strategi yang bisa mencapai tujuan, menentukan strategi utama.	Membuat spesifikasi dan operasionalisasi	3. Penataan sumberdaya: menyusun input dan anggaran.

1. Tahap Analisis

Program didesain untuk menembak masalah yang dihadapi oleh kelompok sasaran sebagai penerima manfaat program (*beneficiaries*). Program yang direncanakan untuk menembak kebutuhan riil penerima manfaat tidak bisa dicapai tanpa analisis terhadap situasi yang berkembang. Tentu saja situasi yang berkembang itu kemungkinan diterima dan dirasakan dengan cara yang berbeda-beda di kalangan stakeholders. Karena itu para stakeholder harus dilibatkan dalam tahap analisis ini.

<p>Tiga langkah dalam tahap analisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisis Masalah • Analisis Tujuan • Analisis Strategi
--

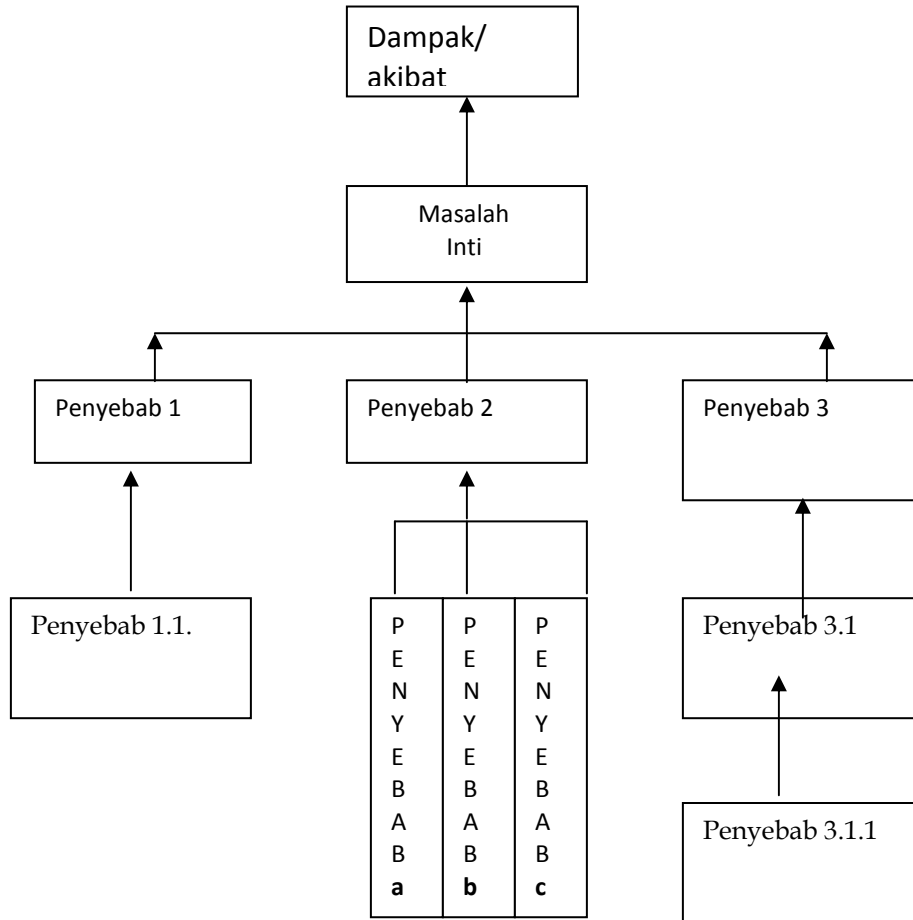
1.1. Analisis Masalah

Analisis masalah dimaksudkan untuk mengidentifikasi aspek-aspek negatif situasi yang berkembang dan memantapkan struktur "sebab-akibat" dalam konteks hubungan diantara problem yang muncul. Dengan kalimat lain, analisis masalah adalah alat untuk:

- Mengidentifikasi stakeholder yang terkait dengan program yang diusulkan.

- Menyelidiki masalah utama yang terkait dengan suatu keadaan yang ingin diperbaiki.
- Meneliti sebab-sebab dan akibat-akibat yang berhubungan langsung dengan masalah.
- Menunjukkan informasi tentang hubungan MASALAH, SEBAB, AKIBAT dalam suatu GAMBAR/DIAGRAM.

Bagan 1
Skema Pohon Masalah



Teknik utama yang digunakan dalam analisis masalah adalah “**pohon masalah**”. Bagaimana tahap-tahap analisis masalah dan menyusun pohon masalah?

- Sebelum mulai analisis masalah, yang terbaik pastikan bahwa sebagian orang yang berkaitan dengan suatu masalah juga terlibat dalam merumuskan masalah.
- Identifikasi dan Anda daftar masalah-masalah utama yang muncul.
- Identifikasikan dan tuliskan “masalah inti” (core problem) yang akan dipecahkan.
- Identifikasikan mana masalah **penyebab** dan mana masalah **akibat**
- Telitilah masalah-masalah lainnya dan kondisi negatif yang menyebabkan terjadinya “masalah inti” di atas. Tulislah banyak masalah “penyebab” ini di bawah “masalah inti”.

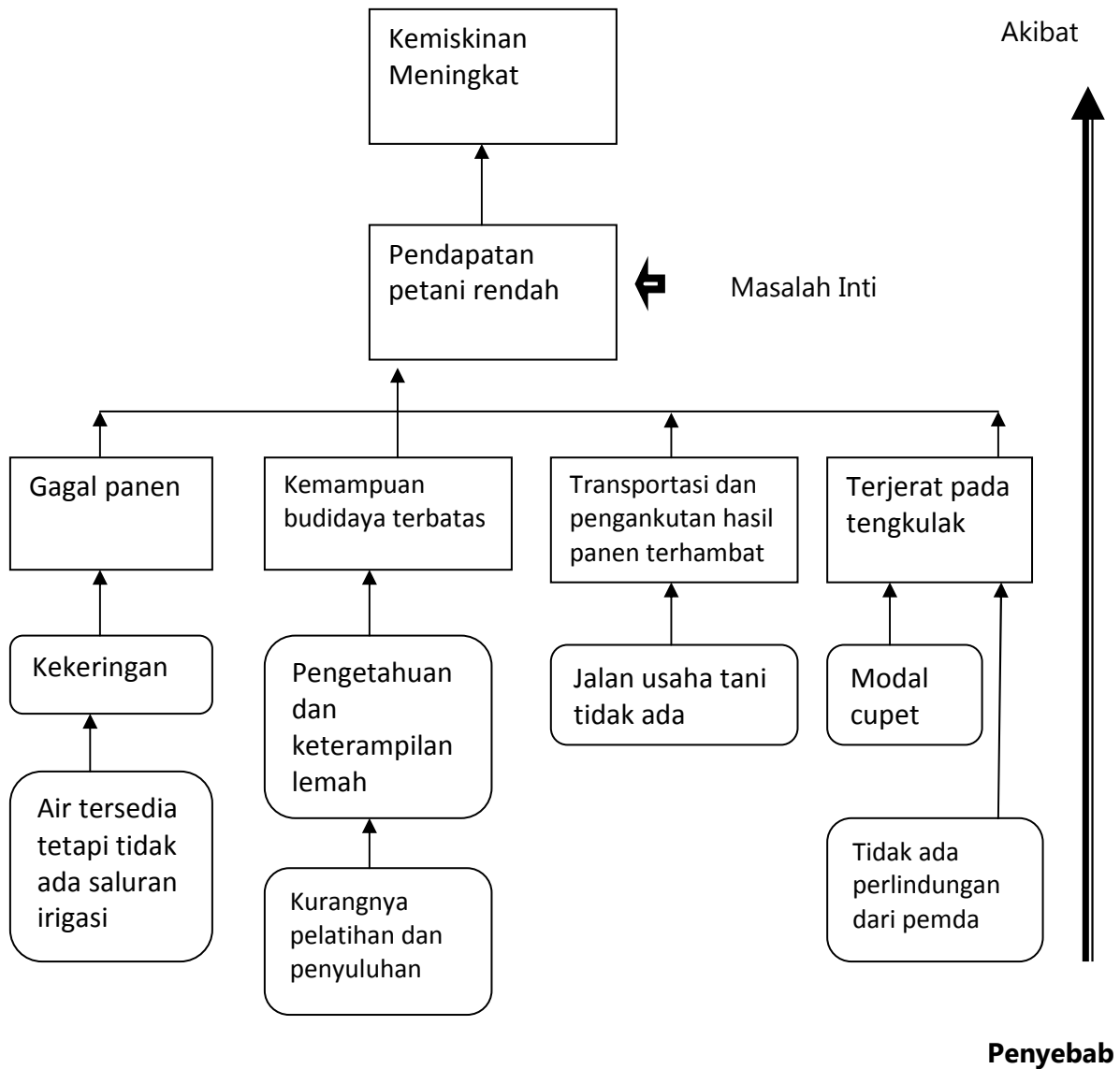
- Telitilah masalah lain dan kondisi negatif yang diakibatkan oleh masalah inti. Tulislah “akibat” ini di atas “masalah inti”.
- Tulislah semua hubungan sebab-akibat yang penting dengan tanda panah.
- Kontrol lagi logika sebab-akibat itu, apakah sudah tepat dan masuk akal.

INGATLAH:

- Pusatkan pikiran Anda pada masalah-masalah yang utama.
- Pusatkan pada masalah yang konkret dan spesifik.
- Jangan terpaku pada perincian yang terlalu dalam pada satu bagian analisis masalah.
- Masukkanlah hanya masalah-masalah yang dianggap penting oleh sebagian besar anggota kelompok perencana.
- Tunjukkanlah hanya hubungan sebab-akibat yang utama dan langsung.
- Carilah sebab-sebab yang lebih konkret (empirik) dan fisibel untuk ditangani.
- Hindarilah mencari sebab-sebab yang terlalu besar dan abstrak, karena akan menyulitkan penanganan. Sebagai contoh: **lemahnya institusi lokal** karena **struktur sosial yang feodal**. Secara sosiologis argumen ini benar sekali! Tetapi struktur sosial yang feodal adalah sebab yang abstrak, dan sulit ditangani hanya dengan program jangka pendek. Melawan struktur sosial harus dengan gerakan sosial jangka panjang.

Program yang hanya menembak **akibat-akibat** masalah, dan tidak terfokus pada **penyebab-penyebab** masalah, maka program itu tidak mungkin bisa membawa manfaat yang berkelanjutan.

Bagan 2
Pohon Masalah
"Pendapatan Petani"



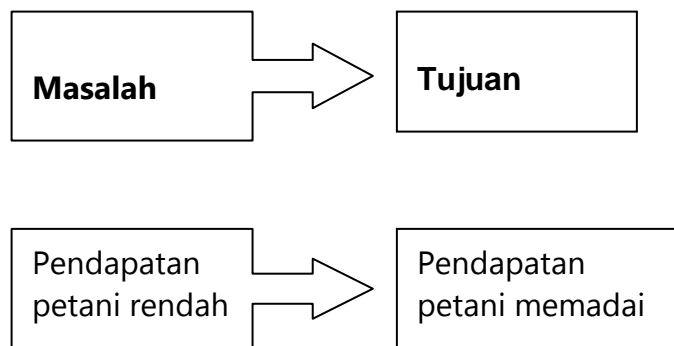
Catatan:

1. Pendapatan petani rendah merupakan "**masalah inti**" (*core problem*), yang membawa "dampak" terhadap kemiskinan.
2. Masalah inti yang akan ditangani dan dijadikan sebagai basis merumuskan **sasaran program**.
3. Sasaran program akan dijabarkan ke dalam target-target capaian secara kuantitatif.
4. Rangkaian penyebab akan dijadikan dasar untuk menentukan tindakan atau kegiatan.

1.2. Analisis Tujuan

Analisis tujuan adalah pemilahan (identifikasi) tujuan-tujuan pembangunan yang mungkin dicapai dan sarana untuk mencapai tujuan-tujuan itu. Analisis tujuan juga merupakan suatu cara untuk meneliti tujuan-tujuan yang akan dicapai sebagai akibat dari pemecahan masalah-masalah yang telah disebutkan dalam analisis masalah.

Mengubah Masalah Menjadi Tujuan



Jika analisis masalah menggunakan tool **pohon masalah**, maka analisis tujuan juga memakai tool **pohon tujuan**. Logika hubungan "sebab dan akibat" dalam pohon masalah bisa dirubah menjadi logika hubungan "**cara dan tujuan**".

Tahap ke-1:

Mulailah dengan analisis masalah dan kemudian gantilah semua pernyataan keadaan negatif (buruk) menjadi pernyataan keadaan positif (baik).

Tahap ke-2:

Telitilah semua tujuan dan hubungannya agar masuk akal dan layak, serta bila diperlukan, sesuaikanlah analisis tujuan.

Tahap ke-3:

Tunjukkanlah dengan tanda panah semua hubungan tindakan-hasil yang utama dan langsung.

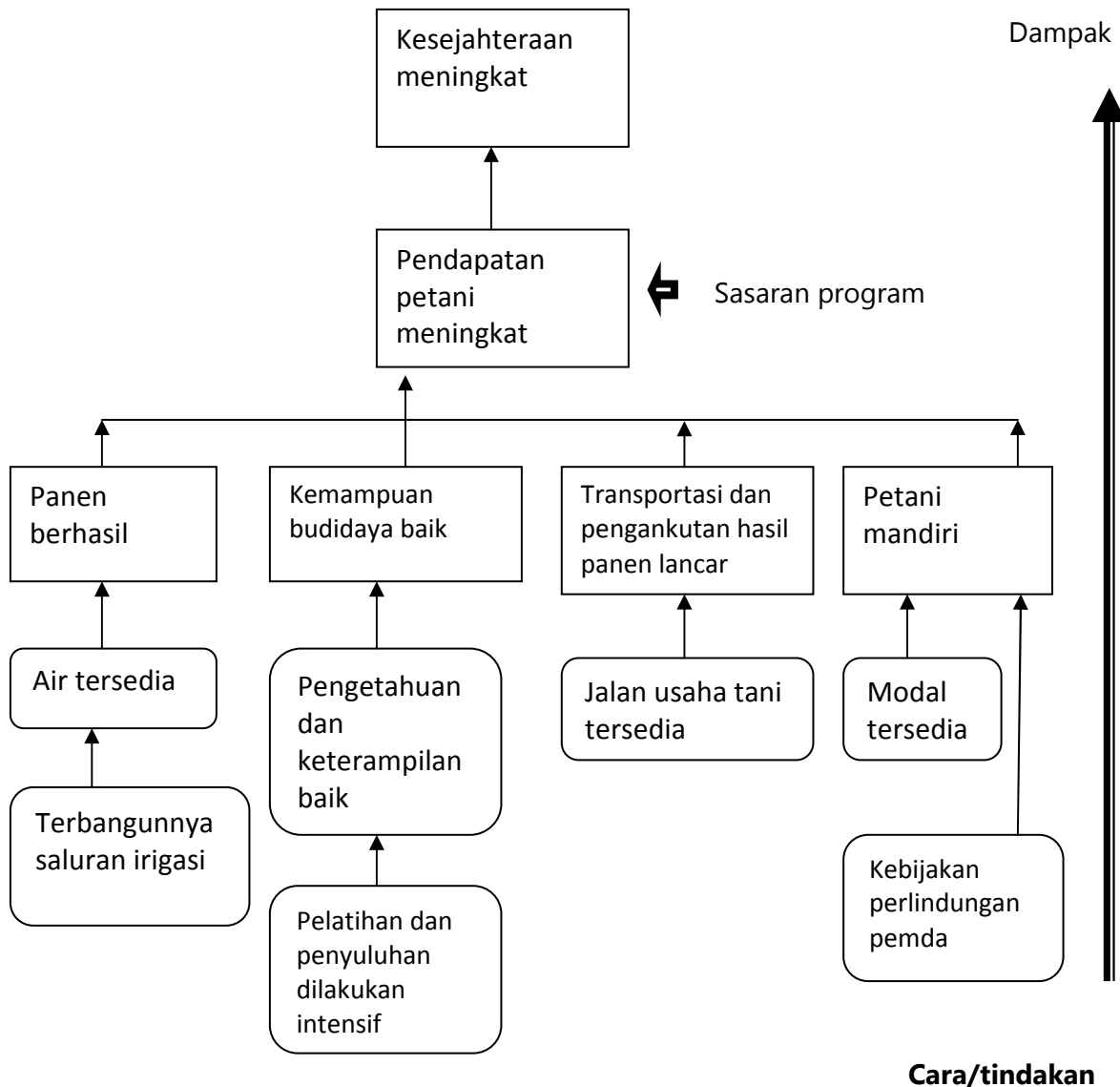
Tahap ke-4:

Periksalah diagram secara keseluruhan dan kemudian pertajamlah untuk menjamin keabsahan dan kesempurnaan analisis.

Ingat:

- Pohon/diagram tujuan tidak harus persis sama dengan pohon/diagram masalah.
- Baik pohon masalah maupun pohon tujuan bisa diperbaiki jika ternyata ditemukan hal-hal yang mungkin penting untuk ditambahkan dan diperbaiki.
- Hubungan logis (masuk akal) SEBAB-AKIBAT dan CARA-TUJUAN atau TINDAKAN-HASIL menjadi bagian penting selain kelengkapan analisisnya.

Bagan 3
Pohon Tujuan
"Peningkatan Pendapatan Petani"



1.3. Analisis Pilihan Strategi

Analisis pilihan strategi atau prioritas tujuan merupakan suatu cara untuk meneliti beberapa pilihan strategi program yang dapat digunakan untuk mencapai kondisi tertentu yang diinginkan (tujuan). Ada sejumlah pertanyaan penting ketika orang akan melakukan analisis pilihan strategi:

- Apakah seluruh masalah dan tujuan yang telah disusun akan ditekel semua atau tidak?
- Kombinasi intervensi apa saja yang memungkinkan pencapaian hasil-hasil yang diharapkan dan promosi keberlanjutan manfaat bagi penerima manfaat?

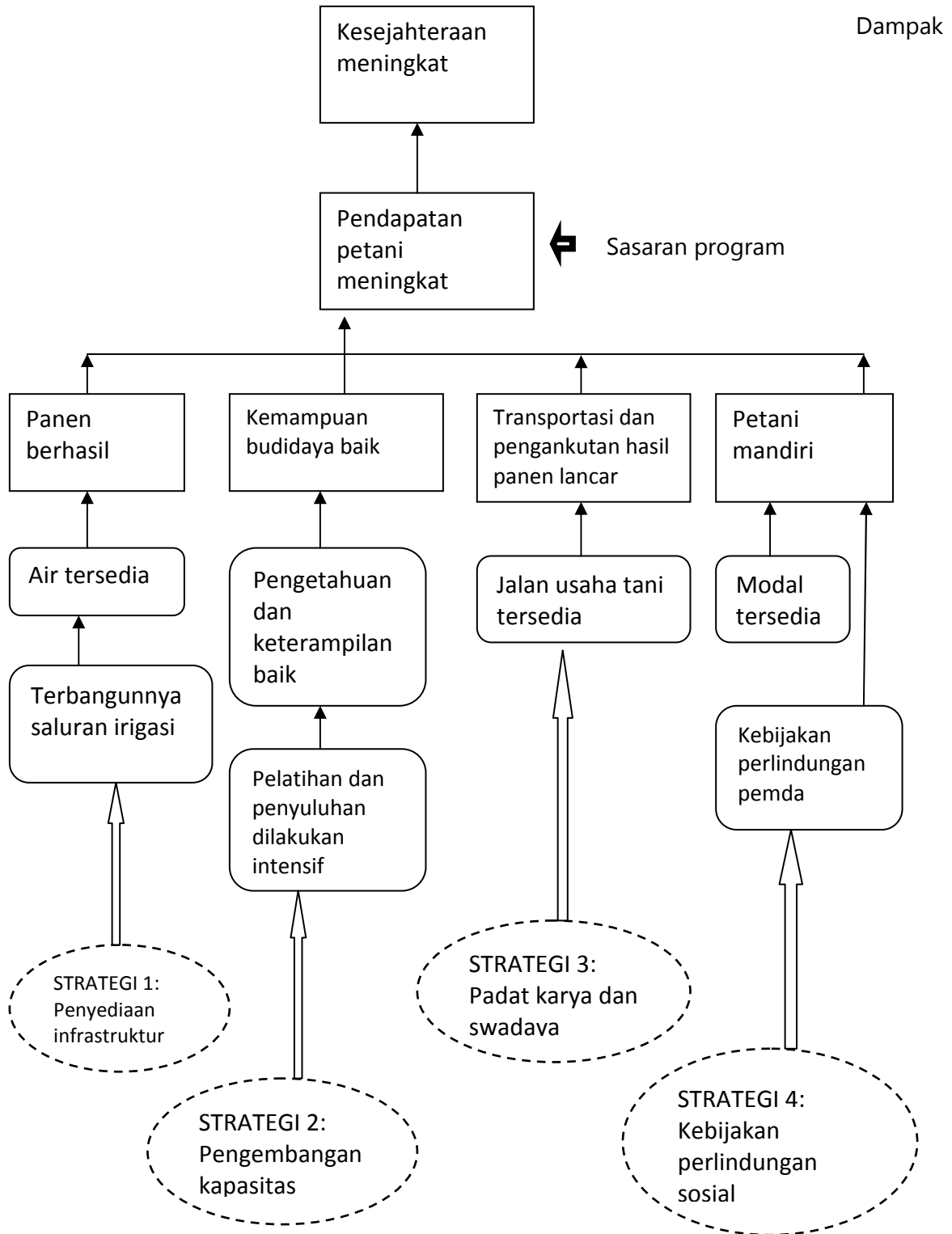
- Bagaimana implikasi biaya terhadap intervensi yang berbeda, dan apa yang dapat didanai secara realistis?
- Strategi mana yang paling didukung oleh partisipasi seluruh elemen penerima manfaat program?
- Strategi mana yang paling efektif mendukung tujuan penguatan institusional?
- Bagaimana dampak negatif lingkungan dapat diredam?

Dalam menentukan prioritas penggunaan ketentuan sebagai berikut:

- ◆ **KEMAMPUAN:** seberapa besar kemampuan lembaga melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Kemampuan bisa dilihat dari pendanaan, teknis, tenaga, dan sumberdaya lainnya.
- ◆ **KETERJANGKAUAN:** seberapa besar lembaga dapat menjangkau berbagai hal yang akan berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan. Ini dapat dilihat terutama dari segi kewenangan. Misalnya keterjangkauan lembaga mengontrol kebijakan bupati. Apakah lembaga mampu dan berwenang?
- ◆ **KESIAPAN:** seberapa kesiapan lembaga menerima kegiatan yang direncanakan untuk mencapai tujuan.
- ◆ **LUAS PENGARUH:** Seberapa jauh/luas suatu masalah akan mempengaruhi aspek-aspek kehidupan masyarakat. Seberapa banyak warga masyarakat merasakan masalah yang akan diatasi.
- ◆ **JANGKA WAKTU:** Seberapa lama waktu yang harus digunakan untuk mencapai atau menyelesaikan masalah.

Contoh analisis pilihan strategi dapat dilihat pada bagan 4, yang sebenarnya merupakan kelanjutan dari analisis tujuan.

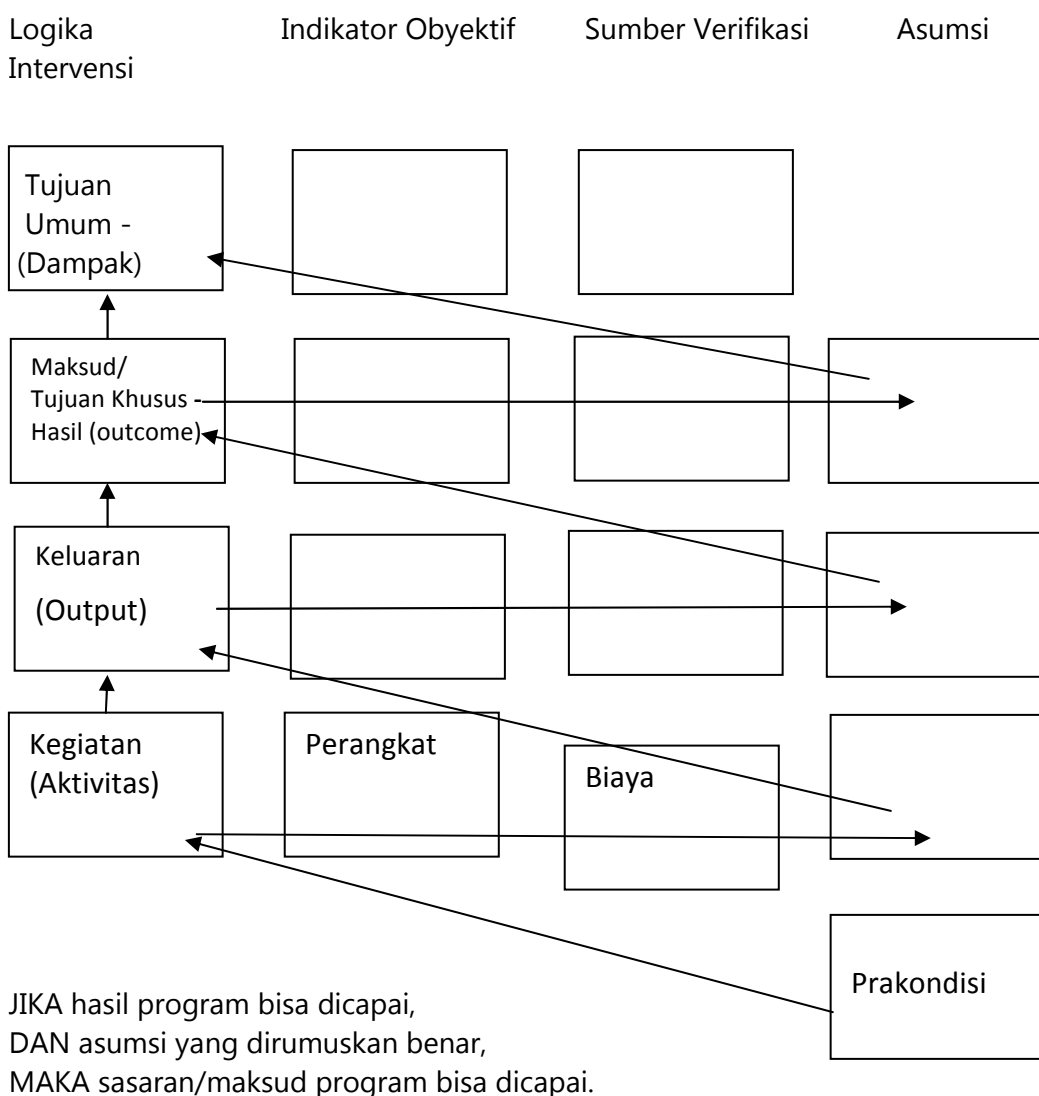
Bagan 4
Strategi untuk Mencapai Tujuan
"Peningkatan Pendapatan Petani"



2. Tahap Perencanaan: Matriks Perencanaan Program (MPP)

Setelah melewati analisis masalah, tujuan dan strategi, maka langkah berikutnya adalah perencanaan, yang menggunakan matriks perencanaan program (MPP). MPP merupakan sajian seluruh hasil analisis kerangka kerja logis. PPM harus menyajikan sebuah **ringkasan desain program**. PPM memberikan sebuah pandangan ke dalam elemen-elemen utama perencanaan dan bagaimana masing-masing saling berhubungan. Bagan 5 menggambarkan struktur dasar PPM.

Bagan 5
Struktur Dasar PPM



Level Tujuan

Tujuan yang dipilih program dimasukkan dalam kolom pertama, ditransformasikan ke dalam intervensi logis. Dalam tahap ini harus dipastikan bahwa masing-masing level tujuan logis, benar dan mempunyai hubungan vertikal. Artinya, **aktivitas** program diselenggarakan untuk mencapai **hasil**, hasil direspons oleh penerima manfaat membuahkan **sasaran/maksud** program, sedangkan sasaran/maksud didukung oleh program maupun institusi lain bisa menghasilkan **tujuan** program. Satu lembaga dan satu program saja tidak mungkin menghasilkan tujuan program dalam jangka pendek.

LEVEL TUJUAN

A. Tujuan Umum (Goal)

Mengapa (besar) – **relevansi**. Mengapa program disiapkan dan dilaksanakan? Apa **relevansinya**? Bagaimana program memberikan kontribusi kepada visi pembangunan yang lebih luas bersama-sama dengan program, intervensi dan lembaga lain?

B. Sasaran/Maksud Program (Program Purpose)

Mengapa (kecil) – **konteks**. Mengapa program disiapkan dan dilaksanakan? Apa **konteks masalah inti** yang akan dijawab dan ditangani oleh program? Dengan demikian, maksud program, atau sering disebut dengan tujuan khusus, hendak menjawab **masalah inti** yang dirumuskan dalam **analisis masalah**, serta merumuskan hasil atau dampak yang diharapkan oleh program setelah pekerjaan ini lengkap dilakukan.

C. Keluaran Program

Apa. Apa hasil konkret program? Hasil program menyangkut hasil konkret, produk, sistem dan mekanisme, perubahan sikap individu atau organisasi, yang kesemuanya diberikan langsung oleh program.

D. Aktivitas

Bagaimana. Bagaimana mencapai hasil-hasil program? Apa saja **input** yang dibutuhkan? Dengan kata lain, aktivitas adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mencapai hasil-hasil program.

1. Tujuan Umum

Tujuan umum program harus menjelaskan mengapa program itu bermanfaat bagi masyarakat, dalam pengertian manfaat jangka panjang bagi penerima manfaat dan manfaat yang lebih luas bagi kelompok lainnya. Tujuan umum juga harus menunjukkan relevansi dengan kebijakan daerah (RPJMD) serta mandat organisasi (Renstra SKDP). Tujuan umum program tidak bakal dicapai oleh program sendirian, melainkan membutuhkan dampak dari kebijakan, dan program lainnya.

2. Maksud/Sasaran atau Hasil Program

Sasaran atau maksud program adalah sebuah intervensi logis yang disumbangkan program untuk mencapai tujuan umum. Sasaran program harus menembak **masalah inti** yang hendak ditangani program, dan didefinisikan dalam pengertian manfaat yang diterima oleh target penerima manfaat, sebagai sebuah hasil pemanfaatan pelayanan yang diberikan oleh program. Harap diingat bahwa sasaran program **cukup satu** saja!

3. Keluaran program

Hasil program menggambarkan layanan yang diberikan secara langsung oleh (menajemen) program. Ini merupakan tanggungjawab langsung program. Artinya program harus membuahkan hasil secara langsung pada penerima manfaat, sebagaimana dirumuskan dalam rencana program. Secara metodologis, hasil-hasil program harus menembak **sebab-sebab utama** atas masalah yang dihadapi oleh kelompok sasaran. Untuk memastikan relevansi hasil program pada penerima manfaat, maka analisis masalah seharusnya diidentifikasi secara partisipatif bersama kelompok penerima manfaat, terutama dalam kegiatan **identifikasi (need asesment)** program.

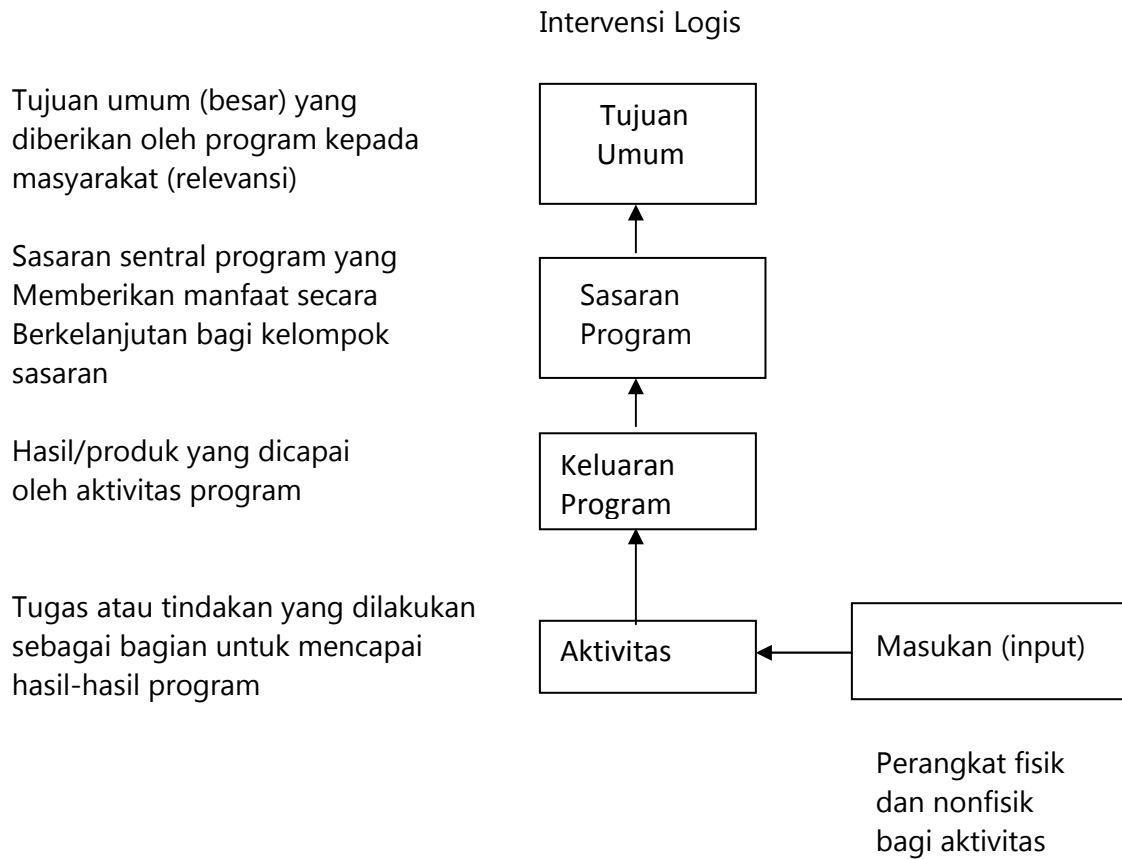
4. Aktivitas Program

Aktivitas program adalah rangkaian kegiatan program yang memberikan layanan langsung pada penerima manfaat. Aktivitas program juga merupakan jabaran dari **strategi** yang dipilih sewaktu melakukan analisis tujuan. Salah satu kunci menggunakan kerangka logis dengan sukses adalah memahami apa definisi tentang perangkat dalam pengertian operasional, dan secara khusus hubungan antara hasil dan sasaran program.

Catatan:

1. TUJUAN (GOAL) hendak mencapai DAMPAK (IMPACT), karena itu dua istilah ini bisa saling dipertukarkan. Bedanya, kalau TUJUAN dirumuskan dengan kalimat aktif, sementara dampak dirumuskan menjadi kalimat pasif atau keadaan yang hendak dicapai. Pada umumnya, TUJUAN atau DAMPAK dirancang untuk jangka menengah, misalnya 5 tahun seperti skema RPJMD. Kalau visi-misi adalah pencapaian jangka panjang, misalnya 25 tahun yang setara dengan RPJPD.
2. MAKSUD (PURPOSE) sering disebut dengan TUJUAN KHUSUS (SPESIFIC GOAL) hendak membuahkan HASIL (OUTCOME). Dengan kalimat lain, OUTCOME merupakan ukuran MAKSUD/TUJUAN KHUSUS, yang akan dicapai dalam 1 tahun program atau selesainya program. Di daerah setara dengan RKPD.
3. Sedangkan KELUARAN (OUTPUT) merupakan produk dari AKTIVITAS (KEGIATAN).

Gambar 6
Level Tujuan

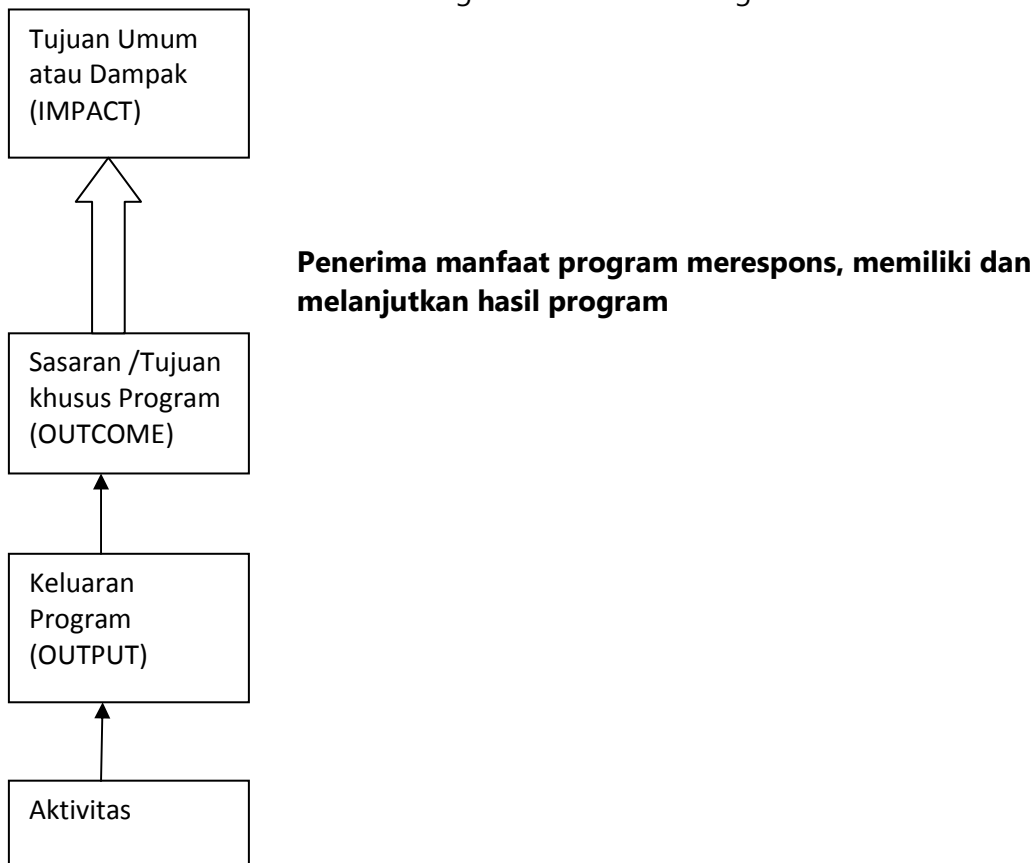


Tabel 2
Contoh Level Tujuan
"Program Peningkatan Pendapatan Petani"

Item	Intervensi Logis
Tujuan Umum	Meningkatkan kesejahteraan keluarga petani secara berkelanjutan
Maksud/ Outcome	Meningkatkan pendapatan petani melalui intensifikasi pertanian tanaman pangan
Keluaran Program	Tersedianya air untuk mengairi lahan persawahan
	Meningkatnya kemampuan petani dalam budi daya pertanian
	Transportasi dan pengangkutan hasil-hasil pertanian berjalan lancar
	Tersedianya modal dan perlindungan sosial bagi petani
Aktivitas	Proyek pengadaan saluran irigasi; pelatihan, pendampingan dan penyuluhan terhadap petani; dukungan pemberian bibit, pengadaan teknologi tepat guna, proyek padat karya pengadaan jalan usaha tani; kebijakan dukungan modal dan perlindungan sosial.

Meski pelaksana program (misalnya Dinas Pertanian) bertanggungjawab atas kegiatan untuk mencapai hasil program, tetapi mereka tidak bisa melakukan **kontrol** terhadap **perilaku** kelompok sasaran. Pencapaian terhadap **sasaran program** membutuhkan **respons** dan **kepemilikan** penerima manfaat secara berkelanjutan. Lihat bagan di bawah. Tugas pelaksana program berikutnya adalah mendorong, memfasilitasi, mendampingi dan melakukan supervisi agar respons dan kepemilikan ini berjalan dengan baik, sehingga sasaran program bisa tercapai.

Bagan 7
Logika Keberhasilan Program



Indikator Obyektif

Indikator obyektif (IO) menggambarkan tujuan program dalam pengertian yang terukur secara operasional dan menyajikan basis pengukuran kinerja. Secara spesifik IO merupakan deskripsi operasional tujuan umum, sasaran program dan hasil-hasil program. Spesifikasi IO bertindak sebagai sebuah pengontrol viabilitas tujuan dan membentuk basis monitoring program. Sekali indikator diidentifikasi, maka ia dikembangkan dengan memasukkan rincian tentang kuantitas, kualitas, waktu dan lokasi.

Tabel 3
Contoh Indikator Obyektif

Sasaran Program: Meningkatkan status kesehatan
<ul style="list-style-type: none"> • Susunlah kualitas (hakekat indikator): angka kematian ditekan. • Susunlah kelompok sasaran (siapa): angka kematian bayi ditekan • Tentukan tempat (di mana): ...di Kabupaten Pringgodani • Tentukan kuantitas (berapa banyak): ...dari X ke Y • Tentukan waktu (kapan): ...pada tahun 2011.
Maka kalau disusun menjadi: Pendapatan petani di Kabupaten Pringgodani meningkat dari (n) menjadi (nnn) pada tahun 2011

Catatan:

Manajemen program umumnya menganjurkan kita membuat indikator yang bisa dihitung secara kuantitatif. Akan tetapi hal ini tidak selalu bisa dilakukan. Indikator tidak selalu rigid. Prinsip dasarnya: hekekat indikator adalah **kualitas yang meningkat, bukan kuantitas yang bertambah**. Sebagai contoh adalah "meningkatkan kemampuan budidaya pertanian di kalangan petani", yang sulit dibikin indikator kuantitatif.

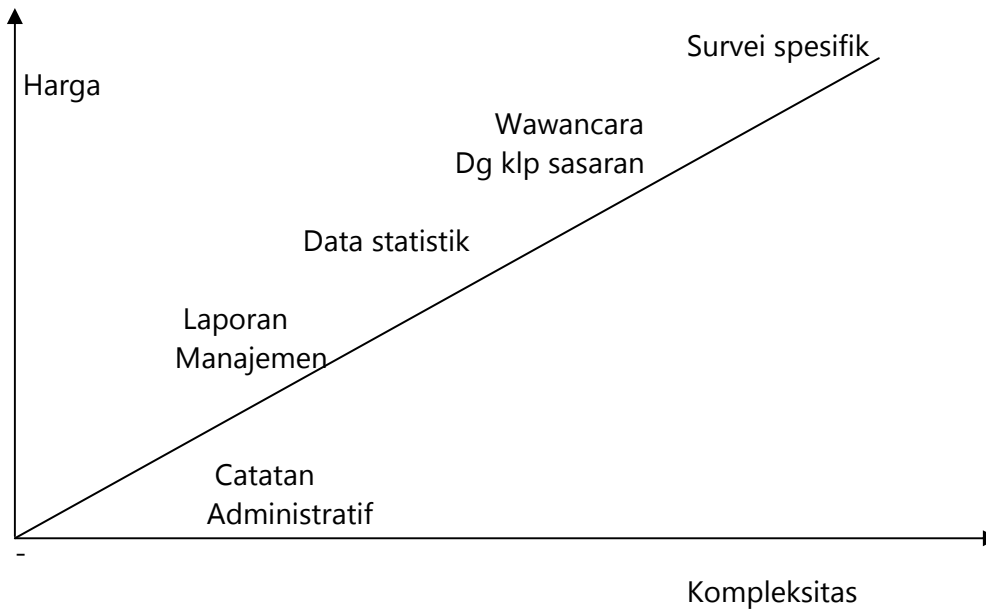
Sumber Verifikasi

Ketika indikator-indikator diformulasikan, sumber informasi dan cara pengumpulan informasi harus dirumuskan secara spesifik. Hal ini membantu untuk menguji apakah indikator bisa diukur secara realistik pada konteks pengeluaran waktu, uang dan usaha. Sumber verifikasi seharusnya mencakup:

- **Format** penyediaan informasi (misalnya laporan kemajuan, keuangan program, catatan program, statistik kantor, dll).
- **Siapa** yang memberikan informasi.
- **Frekuensi** penyampaian informasi (bulanan, empatbulanan, tahunan, dll).

Sumberdaya program seharusnya dinilai dari sisi aksesibilitas, realibilitas dan relevansi. Kerja dan biaya pengumpulan informasi yang dihasilkan oleh program sendiri harus dinilai dengan perangkat yang memadai. Penilaian ini sering berhubungan dengan persoalan relasi antara kompleksitas sumber verifikasi dan biaya, seperti terlihat dalam bagan 8.

Bagan 8.
Memilih Sumber Verifikasi



Asumsi

Asumsi menunjuk pada kondisi yang dapat mempengaruhi kemajuan dan kesuksesan program, yang notabene tidak bisa dikontrol langsung oleh manager (pengelola) program. Sebuah **asumsi** adalah pernyataan positif atas kondisi yang harus ditemukan agar bisa mencapai sasaran dan tujuan program. Sedangkan **risiko** adalah pernyataan negatif yang mungkin menjadi kendala pencapaian program. Prakondisi adalah kondisi atau prasyarat yang ditemukan sebelum program dimulai.

Asumsi

- Faktor-faktor eksternal yang penting bagi kesuksesan program

Maka mereka:

- Mendefinisikan lingkungan sistem dan itu keberlanjutan
- Meringkas faktor-faktor yang tidak bisa dikontrol oleh program.
- Adalah faktor-faktor yang tidak bisa ditembak program, tetapi harus dimonitor.

Tabel 3-4
Kerangka Kerja Logis
“Peningkatan Pendapatan Petani”

Item	Intervensi Logis	Indikator Obyektif	Sumber Verifikasi	Asumsi
Tujuan Umum	Meningkatkan kesejahteraan keluarga petani secara berkelanjutan	DAMPAK/IMPACT:		
Sasaran Program	Meningkatkan pendapatan petani melalui intensifikasi pertanian tanaman pangan	HASIL/OUTCOME: <ul style="list-style-type: none"> • Produksi padi meningkat n % • Harga gabah meningkat n % • Penghasilan petani meningkat n % atau n Rupiah per tahun 		
Keluaran Program	Tersedianya air untuk mengairi lahan persawahan	<ul style="list-style-type: none"> • Terbangun saluran irigasi n meter • Irigasi mengairi n ha. 	•	
	Meningkatnya kemampuan petani dalam budi daya pertanian	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis-jenis budidaya • Sejumlah n petani terlatih. • Tersedia sekian perangkat teknologi tepat guna. 	•	
	Transportasi dan pengangkutan hasil-hasil pertanian berjalan lancar	<ul style="list-style-type: none"> • Terbangunnya jalan usaha tani n km. • Jalan usaha tani melayani n ha sawah 	•	
	Tersedianya modal dan perlindungan sosial bagi petani	<ul style="list-style-type: none"> • Sejumlah n rupiah untuk kredit usaha tani • Terbentuknya “lumbung padi daerah” yang membeli hasil panen petani 	•	

<p>Aktivitas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proyek pengadaan saluran irigasi; • Pelatihan, pendampingan dan penyuluhan terhadap petani; • Dukungan pemberian bibit, pengadaan teknologi tepat guna, proyek padat karya pengadaan jalan usaha tani; kebijakan dukungan modal dan perlindungan sosial. 			