

ANALISIS RISIKO KECACATAN PRODUK COLD STORAGE PADA CV KORONKA NUSANTARA MENGGUNAKAN METODE FISHBONE DIAGRAM

Budi Nur Siswanto¹, Aurelia Satya Dianingrum², Natasya Veronica Azzahra³, Rhananda Alike⁴, Ririn Erlina⁵, I Gusti Ayu Vidya Astuti⁶

^{1,2,3,4,5,6}Universitas Logistik dan Bisnis Internasional, Jl. Sari Asih No.54, Kota Bandung 40151, Jawa Barat, Indonesia

Korespondensi:
budinur@ulbi.ac.id

ABSTRACT: *Product defects in the manufacturing industry can have a risk impact, so systematic risk control is needed. Cold storage product defects can cause failure of the refrigeration system, a decrease in the quality of the products stored in it, and contamination. The purpose of this study is to determine the factors that cause cold storage product defects and the risk level of each factor, which has five risk levels, namely, very low, low, medium, high, and extreme. Propose mitigation actions to minimize the risk of product defects at high and extreme risk levels. The research methodology used refers to two approaches, namely a qualitative approach in the form of interviews and questionnaires. As well as a quantitative approach, namely by using a fishbone diagram. This research shows that there are 1 factor with extreme risk level, 10 factors with high risk level, and 4 factors with medium risk level. There are no factors with low and very low risk. Therefore, it is necessary to minimize risk with risk mitigation at high and extreme risk levels.*

Keywords: *Risk Management, Fishbone Diagram, Cold Storage, Manufacture, Product Defect.*

ABSTRAK: Kecacatan produk pada industri manufaktur dapat berdampak risiko, sehingga diperlukan pengendalian risiko yang sistematis. Kecacatan produk cold storage dapat menyebabkan kegagalan sistem refrigasi, penurunan kualitas produk yang disimpan di dalamnya, dan kontaminasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor penyebab kecacatan produk cold storage dan tingkat risiko dari setiap faktor, dimana memiliki lima tingkatan risiko yaitu, sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, dan ekstrim. Mengusulkan tindakan mitigasi untuk meminimalisir risiko kecacatan produk pada tingkat risiko tinggi dan ekstrim. Metodologi penelitian yang digunakan mengacu pada dua pendekatan yaitu pendekatan kualitatif berupa wawancara dan kuisioner. Serta pendekatan kuantitatif yaitu dengan menggunakan fishbone diagram. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat 1 faktor dengan tingkat risiko ekstrim, 10 faktor dengan tingkat risiko tinggi, dan 4 faktor dengan tingkat risiko sedang. Tidak terdapat faktor dengan risiko rendah dan sangat rendah. Oleh karena itu, diperlukan tindakan meminimalisir risiko dengan mitigasi risiko pada tingkat risiko tinggi dan ekstrim.

Kata Kunci: Manajemen Risiko, Fishbone Diagram, Cold Storage, Manufaktur, Kecacatan Produk.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi di bidang refrigerasi (pendingin) dan pengkondisian udara telah berkembang cepat dari waktu ke waktu. Teknologi refrigerasi (pendingin) memiliki berbagai manfaat bagi manusia. Salah satu produk yang memanfaatkan teknologi refrigerasi (pendingin) ini adalah cold storage. Menurut situs BusinessDictionary, cold storage adalah fasilitas atau sistem penyimpanan yang dirancang untuk menjaga suhu rendah dan stabil agar mencegah kerusakan pada produk yang mudah rusak atau memerlukan suhu rendah untuk tetap segar. Cold storage digunakan untuk meningkatkan umur penyimpanan, mencegah beberapa perubahan fisiologis yang tidak diinginkan selama penyimpanan. (Zapata et al, 2008).

Oleh karena itu, proses produksi cold storage ini perlu diperhatikan agar tidak terjadi kecacatan produk yang merugikan. Kecacatan produk pada cold storage dapat mempengaruhi produk yang disimpan didalamnya. Sebagai contoh pada penyimpanan vaksin, diperlukan suhu tertentu (-70°C) untuk menjaga kualitasnya agar tetap memiliki efek kekebalan yang maksimal. Apabila cold storage yang diproduksi cacat, dalam arti suhu yang dihasilkan tidak sesuai (kurang atau terlalu dingin) maka kualitas vaksin tersebut akan menurun dan pada akhirnya vaksin tidak dapat digunakan. Kualitas produk yang buruk (mengalami kecacatan) juga dapat berdampak pada reputasi perusahaan dan kepuasan pelanggan. Maka diperlukan cold storage yang memiliki kualitas yang baik untuk memaksimalkan fungsinya.

Mempertimbangkan pentingnya kualitas cold storage yang dihasilkan dalam proses produksi, maka penelitian ini dibuat untuk menganalisis seberapa besar resiko kecacatan produk (cold storage) yang terjadi serta mengusulkan tindakan mitigasi untuk meminimalisir resiko kecacatan produk tersebut. Penelitian ini dilakukan di CV Koronka Nusantara sebagai manufaktur cold storage. CV Koronka Nusantara melayani jasa pembuatan cold storage untuk penyimpanan limbah B3, industri perikanan, pengolahan makanan, dan pharmaceutical seperti penyimpanan vaksin.

Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode fishbone diagram. Metode fishbone diagram merupakan teknik visualisasi yang digunakan untuk mengidentifikasi penyebab dari suatu masalah atau kegagalan. Dalam konteks analisis risiko terhadap kecacatan produk, metode fishbone diagram dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi faktor-faktor penyebab kecacatan produk, seperti faktor material, metode produksi, lingkungan, SDM, dan lain sebagainya. Dengan demikian, penelitian yang berjudul "Analisis Risiko Kecacatan Produk Cold Storage pada CV Koronka Nusantara Menggunakan Metode Fishbone Diagram" ini dilakukan.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Teori Pendukung

1.1 Kecacatan Produk (*Product Defect*)

Menurut Hansen dan Mowen (2010), cacat produk ialah kondisi dimana suatu produk yang diharapkan memiliki kualitas yang baik agar dapat berfungsi sebagaimana mestinya namun pada kenyataannya produk tersebut dinyatakan rusak atau tidak layak karena tidak dapat memenuhi spesifikasi. Sementara menurut Bastian Bustami dan Nurlela (2007), cacat produk berkaitan dengan suatu produk yang dihasilkan dari suatu proses produksi dan produk tersebut tidak sesuai dengan kualitas mutu yang berlaku.

Pada penelitian ini kecacatan produk yang dibahas berfokus pada kecacatan pada produk cold storage yang dimana dalam industri pembuatan cold storage, cacat produk dapat terjadi dalam beberapa aspek yaitu diantaranya:

- Isolasi yang tidak memadai*: fasilitas *cold storage* mengandalkan isolasi untuk mempertahankan suhu yang konsisten.
- Kegagalan sistem refrigerasi*: jika sistem refrigerasi di fasilitas *cold storage* gagal, dapat mengakibatkan hilangnya kontrol suhu dan menyebabkan produk rusak.
- Kontaminasi*: jika fasilitas *cold storage* tidak dibersihkan dan dirawat dengan benar, dapat terkontaminasi bakteri, jamur, atau zat berbahaya lainnya yang dapat mencemari produk yang disimpan.
- Cacat kemasan*: jika produk tidak dikemas atau disegel dengan benar, produk dapat rusak atau terkontaminasi selama penyimpanan.
- Pengaturan suhu yang salah*: Jika pengaturan suhu di fasilitas *cold storage* tidak dikalibrasi dengan benar, atau jika diatur terlalu tinggi atau terlalu rendah, dapat menyebabkan pembusukan atau kerusakan produk.

- f. *Kesalahan manusia*: Kesalahan manusia, seperti penanganan produk yang tidak tepat atau prosedur sanitasi yang tidak tepat, juga dapat menyebabkan kerusakan produk di fasilitas *cold storage*.

1.2 Diagram Sebab Akibat (*Fishbone Diagram*)

Diagram Fishbone (Diagram Sebab Akibat) merupakan satu diantara 7 alat pengendali kualitas yang memiliki manfaat untuk membantu dalam mengidentifikasi akar penyebab dari suatu permasalahan guna menemukan tindakan perbaikan atau improvement (Alberto, 2017).

1.3 Analisis Risiko

Menurut Al Bahar dan Crandall (1990), analisis risiko adalah proses menggabungkan ketidakpastian secara kuantitatif dengan menggunakan teori probabilitas untuk memperkirakan dampak potensial dari risiko. Analisis risiko adalah fungsi penentuan probabilitas/frekuensi adanya risiko dan sejauh mana pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan, dengan mempertimbangkan langkah-langkah pengendalian yang diterapkan. Frekuensi/kemungkinan risiko dan besarnya konsekuensi/dampak terhadap pencapaian target kemudian digabungkan untuk memberikan estimasi tingkat risiko.

1.4 Evaluasi Risiko

Penilaian risiko merupakan kegiatan yang membandingkan perkiraan tingkat risiko dengan kriteria tingkat risiko yang telah ditentukan sebelumnya. Penilaian risiko proyek tergantung pada (Duffield dan Trigunaryah, (1999): Probabilitas terjadinya risiko, frekuensi terjadinya dan dampak risiko jika terjadi. Evaluasi risiko merupakan kegiatan yang membandingkan perkiraan tingkat risiko dengan kriteria tingkat risiko yang telah ditentukan sebelumnya. Evaluasi risiko menghasilkan risiko yang diklasifikasikan untuk menentukan skala prioritas risiko yang harus dikelola manajemen.

Tabel Peluang (*Likelihood*)

Metode Penilaian Risiko Berdasarkan Peluang (*Likelihood*)

Tabel 1. Tabel Penilaian Risiko Peluang (*Likelihood*)

Tingkat	Uraian	Keterangan
5	Sangat Sering	Memiliki frekuensi terjadi yang sangat tinggi
4	Sering	Memiliki frekuensi terjadi cukup tinggi
3	Cukup	Kerap terjadi beberapa kali
2	Jarang	Memiliki frekuensi terjadi yang minim
1	Sangat Jarang	Kemungkinan kejadian tidak terjadi

Tabel Keparahan (*Severity*)

Metode Penilaian Risiko Berdasarkan Keparahan (*Severity*)

Tabel 2. Tabel Penilaian Risiko Keparahan (*Severity*)

Tingkat	Uraian	Keterangan
5	Sangat Parah	Mengakibatkan kerusakan parah, dan kerugian keuangan yang besar.
4	Parah	Mengakibatkan kerugian yang luas, mengganggu kegiatan operasional, kerugian keuangan besar.
3	Sedang	Mengakibatkan kerugian keuangan yang tinggi.
2	Kecil	Mengakibatkan kerugian keuangan sedang dan memiliki dampak jangka waktu singkat.
1	Sangat Kecil	Mengakibatkan kerugian keuangan rendah dan memiliki dampak jangka waktu yang sangat singkat.

Tabel Risk Matrix
Matriks Kombinasi Peluang dan Keparahan

Tabel 3. Risk Matrix

Peluang	Keparahan				
	1	2	3	4	5
1	S	T	T	E	E
2	R	S	T	T	E
3	R	R	S	T	T
4	SR	R	R	S	T
5	SR	SR	R	R	S

Keterangan: E: Ekstrim, SR: Sangat Rendah R: Rendah, S: Sedang, T: Tinggi

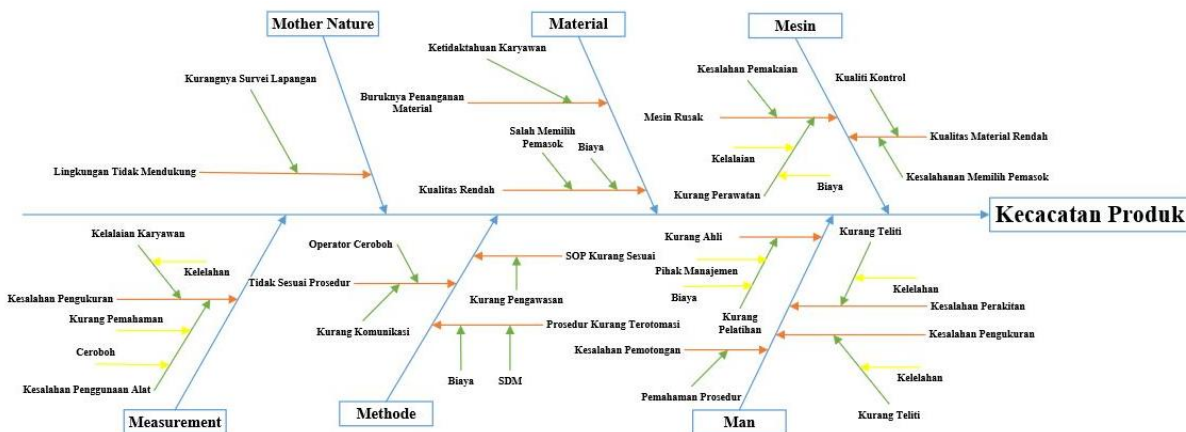
METODOLOGI

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dan kuantitatif.

Penelitian ini diawali dengan merumuskan permasalahan lalu melakukan studi pustaka mengenai teori yang berkaitan dengan penelitian sebelumnya yang relevan pada objek penelitian yaitu CV Koronka Nusantara. Selanjutnya dilakukan pengumpulan data dengan metode observasi, brainstorming, wawancara, dan juga penyebaran kuisioner kepada karyawan CV Koronka Nusantara. Data hasil kuisioner yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan metode fishbone diagram untuk menganalisis penyebab permasalahan (kecacatan produk) pada CV Koronka Nusantara. Kemudian dilakukan pembobotan nilai risiko yang mencakup seberapa besar peluang risiko tersebut dapat terjadi dan keparahan yang dapat disebabkan olehnya melalui kuisioner yang disebarikan kepada para karyawan CV Koronka Nusantara. Hasil kuisioner tersebut kemudian dianalisis dan diaplikasikan dalam tabel sumber dan tingkat risiko (tabel 5) dan tabel pemetaan risiko (tabel 6). Dan terakhir adalah analisis terhadap tindakan mitigasi yang dapat dilakukan dalam mengurangi dampak risiko yang masuk dalam kategori tinggi dan ekstrim pada tabel pemetaan risiko sebelumnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil identifikasi risiko melalui teknik wawancara terhadap Direktur CV Koronka Nusantara, terdapat beberapa faktor yang menyebabkan kecacatan produk cold storage pada CV Koronka Nusantara yang dilihat pada fishbone diagram di bawah ini. (Gambar 2).



Gambar 1. Fishbone Diagram

Langkah berikutnya adalah melakukan penilaian risiko (risk assessment). Pertama-tama, menghitung rata-rata hasil kuisioner pada masing-masing pertanyaan. Kemudian, berdasarkan dari nilai risiko, selanjutnya akan ditentukan tingkat risiko dengan menggunakan tabel risk matrix dimana terdapat empat tingkatan yaitu rendah, sedang, tinggi, dan ekstrim. Hasil analisis dapat digunakan untuk menentukan tingkat risiko, yang memungkinkan untuk melakukan pilihan antara risiko yang memiliki dampak signifikan terhadap perusahaan dan risiko yang relatif kecil atau dapat diabaikan. Tabel sumber

dan tingkat risiko kecacatan produk dapat dilihat pada tabel berikut ini. (Tabel 4)

Tabel 4. Tabel Sumber dan Tingkat Risiko

Kode	Sumber Resiko	Faktor-faktor Kecacatan Produk	Nilai Risiko		Tingkat Risiko
			Peluang	Keparahan	
R1	Measurement	Pengukuran plat yang kurang akurat	2	3	Tinggi
R2	Measurement	Pemotongan plat yang kurang akurat	2	3	Tinggi
R3	Method	Pelipatan plat yang meleset/salah perhitungan	2	3	Tinggi
R4	Method	Pemindahan plat secara manual oleh tenaga manusia	2	2	Sedang
R5	Machine	Mesin injektor PU yang eror/bermasalah	2	3	Tinggi
R6	Method	Pemindahan sandwich panel secara manual oleh tenaga manusia	2	2	Sedang
R7	Man	Karyawan tidak memahami Standar Operasional Perusahaan (SOP) dengan baik	2	3	Tinggi
R8	Machine	Kurangnya perawatan (<i>maintanance</i>) pada mesin	2	3	Tinggi
R9	Man	Kelalaian karyawan dalam proses produksi	2	3	Tinggi
R10	Man	Kurangnya sosialisasi/pelatihan kepada karyawan	2	2	Sedang
R11	Material	Pembuatan gambar kerja cold storage yang kurang tepat	2	3	Tinggi
R12	Environment	Paparan sinar matahari dan hujan deras	2	2	Sedang
R13	Environment	Kebakaran	1	4	Ekstrim
R14	Man	Produk yang pernah terjatuh/terbentur	2	3	Tinggi
R15	Material	Kualitas bahan baku yang kurang optimal	2	3	Tinggi

Berdasarkan tabel sumber dan tingkat risiko kecacatan produk diatas, dapat dilakukan pemetaan risiko dengan empat tingkatan yaitu rendah, sedang, tinggi, dan ekstrim. (Tabel 5)

Tabel 5. Tabel Pemetaan Risiko

Peluang	Keparahan				
	1	2	3	4	5
1				(R13)	
2		(R4, R6, R10, R12)	(R1, R2, R3, R5, R7, R8, R9, R11, R14, R15)		

3					
4					
5					

Berdasarkan pemetaan risiko diatas dapat diketahui bahwa, tidak ada faktor-faktor penyebab risiko yang berada dalam kategori risiko sangat rendah dan rendah melainkan risiko dalam kategori sedang, tinggi dan ekstrim.

Faktor-faktor yang termasuk dalam kategori sedang antara lain: pemindahan plat dan sandwich panel secara manual oleh tenaga manusia, kurangnya sosialisasi/pelatihan kepada karyawan, dan paparan sinar matahari dan hujan deras. Lalu faktor-faktor yang termasuk kategori tinggi antara lain: pengukuran dan pemotongan plat yang kurang akurat, pelipatan plat yang meleset/salah perhitungan, mesin injektor PU yang eror/bermasalah, karyawan tidak memahami standar operasional perusahaan (SOP) dengan baik, kurangnya perawatan (maintanance) pada mesin, kelalaian karyawan dalam proses produksi, pembuatan gambar kerja cold storage yang kurang tepat, produk yang pernah terjatuh/terbentur dan kualitas bahan baku yang kurang optimal. Dan terakhir faktor-faktor yang termasuk dalam kategori ekstrim adalah kebakaran.

Untuk meminimalisir dampak risiko kecacatan produk yang mungkin terjadi, maka dilakukan perbaikan dengan mitigasi risiko terhadap faktor-faktor yang masuk kedalam kategori ekstrim dan tinggi. Seperti ditunjukkan pada tabel berikut ini. (Tabel 6)

Tabel 6. Tabel Mitigasi pada Risiko Tinggi dan Ekstrim

Kode	Sumber Risiko	Faktor-faktor Kecacatan Produk	Tingkat Risiko	Mitigasi
R1	Measurement	Pengukuran plat yang kurang akurat	Tinggi	Melakukan pengukuran ulang atau memeriksa kembali hasil pengukuran
R2	Measurement	Pemotongan plat yang kurang akurat	Tinggi	Melakukan pemotongan dengan perlahan dan teliti
R3	Method	Pelipatan plat yang meleset/salah perhitungan	Tinggi	Melakukan pelipatan dengan perlahan dan teliti
R5	Machine	Mesin injektor PU yang eror/bermasalah	Tinggi	Melakukan service terhadap mesin injector PU
R7	Man	Karyawan tidak memahami Standar Operasional Perusahaan (SOP) dengan baik	Tinggi	Melakukan sosialisasi di unit produksi
R8	Machine	Kurangnya perawatan (<i>maintanance</i>) pada mesin	Tinggi	Melakukan perawatan secara berkala
R9	Man	Kelalaian karyawan dalam proses produksi	Tinggi	Menetapkan sanksi yang dapat menimbulkan efek jera
R11	Material	Pembuatan gambar kerja cold storage yang kurang tepat	Tinggi	Melatih personal yang terkait
R13	Environment	Kebakaran	Ekstrim	Memperketat peraturan larangan merokok di lingkungan kerja
R14	Man	Produk yang pernah terjatuh/terbentur	Tinggi	Menggunakan <i>material handling</i>
R15	Material	Kualitas bahan baku yang kurang optimal	Tinggi	Memberikan penanganan yang tepat

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa sumber risiko yang terbesar berasal dari faktor lingkungan (environment) yaitu kebakaran dengan tingkat risiko ekstrim, dimana menimbulkan keparahan yang tinggi (nilai keparahan: 4) namun frekuensi kejadian kecil (nilai peluang: 1). Oleh karena itu, tindakan mitigasi yang dapat dilakukan oleh CV Koronka Nusantara adalah

memperketat peraturan larangan merokok di lingkungan kerja agar tidak memicu terjadinya kebakaran

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat 15 faktor penyebab risiko kecacatan produk cold storage di CV Koronka Nusantara. Sumber risiko dari measurement adalah pengukuran dan pemotongan plat yang kurang akurat. Sumber risiko method adalah pelipatan plat yang salah dan pemindahan plat & sandwich panel secara manual. Sumber risiko dari machine adalah mesin injektor PU yang bermasalah dan mesin yang kurang perawatan. Sumber risiko dari man adalah karyawan yang tidak memahami SOP, kelalaian, kurang pelatihan dan produk yang terbentur. Sumber risiko dari environment adalah kebakaran dan paparan sinar matahari & hujan.

Berdasarkan uraian faktor-faktor kecacatan produk diatas terdapat 1 faktor dengan tingkat risiko ekstrim, 10 faktor dengan tingkat risiko tinggi dan 4 faktor dengan tingkat risiko sedang. Tidak terdapat faktor dengan risiko rendah dan sangat rendah. Maka, diperlukan tindakan meminimalisir risiko tersebut dengan menggunakan mitigasi risiko pada tingkat risiko tinggi dan ekstrim.

DAFTAR PUSTAKA

- Adriant, I., Ariffien, A., Prasetyo W. A., & Kirana, F. P., (2022). Analisis dan Mitigasi Risiko Rantai Pasok Egg Roll Dengan Menggunakan Metode House of Risk (Studi Kasus : UMKM Takoto). *Jurnal Manajemen Logistik dan Transportasi*, 8(2).
- Adriant, I., & Wahyuni, W. (2018). Penerapan Metode Failure Mode And Effect Anaysis (FMEA) dan Perancangan Sistem Pakar (Expert System) Pada Gudang Gulomantung PT. Semen Indonesia Logistik. *Jurnal Manajemen Logistik Dan Transportasi*, 4(2), 155-182.
- Aristriyana, E., & Fauzi, R. A. (2022). Analisis Penyebab Kecacatan Produk dengan Metode Fishbone Diagram dan Failure Mode Effect Analysis (Fmea) pada Perusahaan Elang Mas Sindang Kasih Ciamis. *Jurnal Industrial Galuh*, 4(2), 75-85.
- Bastuti, S., & TH, E. (2021). Analisis Bahaya K3 pada Line Produksi dengan Metode Hazard Operability Study (Hazops) dan Fishbone Diagram Di PT. Silinder Konverter Internasional. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 9(2), 148-157.
- Budianto, A. G. (2021). Analisis Penyebab Ketidaksesuaian Produksi Flute pada Ruang Handatsuke dengan Pendekatan Fishbone Diagram, Piramida Kualitas dan FMEA. *Journal of Industrial Engineering and Operation Management*, 4(1).
- HM, G. B., & Basuki, M. (2017). Minimasi Keterlambatan Laporan Pertanggungjawaban Biaya dengan Pendekatan Risk Assessment dan Fishbone Diagram. *Prosiding SNST Fakultas Teknik*, 1(1).
- Khalil, O. A., Mounir, A. M., & Hassanien, R. A. (2020). Effect of Gamma Irradiated Lactobacillus Bacteria as An Edible Coating on Enhancing The Storage of Tomato Under Cold Storage Conditions. *Journal of Radiation Research and Applied Sciences*, 13(1), 318-330.
- Mingdaa, W., Guominga, C., Jianmina, F., & Weijuna, L. (2012). International symposium on safety science and engineering in China, 2012 (ISSSE-2012) safety analysis approach of MFMHAZOP and its application in the dehydration system of oilfield United Station. *Procedia Engineering*, 43, 437-442.
- Ramli, Soehatman. 2013. *Sistem Manajemen Keselamatan & Kesehatan Kerja OHSAS 18001*. Jakarta: Dian Rakyat.
- Ririh, K. R., Fajrin, M. J. D., & Ningtyas, D. R. (2020). Analisis Risiko Kecelakaan Kerja Dengan Menggunakan Metode HIRARC dan Diagram FISHBONE Pada Divisi Warehouse di PT. Bhineka Ciria Artana. In *Prosiding Seminar Rekayasa Teknologi (SemResTek)* (pp. MAN8-MAN13).
- Siswanto, B. N., Nurdiansyah, Y., & Yolandra, D. Y. (2020). Analisis Risiko Operasional Pada Bagian Pengadaan Pt. Eltran Indonesia. *Jurnal Manajemen Logistik Dan Transportasi*, 6(2), 100-111
- Siswanto, B. N., & Runtuwene, V. Y. (2018). Risiko Kontrak Pada Proses Pengadaan Langsung Di PT. Kereta Api Indonesia. *Jurnal Manajemen Logistik Dan Transportasi*, 4(2), 100-118.
- Yusuf, M., & Supriyadi, E. (2020). Minimasi Penurunan Defect Pada Produk Meble Berbasis Polypropylene Untuk Meningkatkan Kualitas Study Kasus: PT. Polymindo Permata. *Ekobisman-Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen*, 4(3), 244-255.