

**Analisis Pelayanan Publik di Papua Barat (Raja Ampat) Dalam Studi Kasus Kelembagaan
Pengembangan Ekowisata**

Tugas Ini Disusun Untuk Memenuhi Tugas Mata Kuliah Manajemen Publik

Dosen Pengampu : Intan Fitria Meutia, S.A.N., M.A., Ph.D



Disusun oleh :

Nama : Bernadeta Bias Pertiwi

NPM : 2316041046

Kelas : Reguler B

ILMU ADMINISTRASI NEGARA

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS LAMPUNG

TAHUN 2024

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Kelembagaan Pengembangan Ekowisata

Kabupaten Raja Ampat adalah kabupaten bahari dengan ratusan pulau besar dan kecil. Kabupaten Raja Ampat memiliki keanekaragaman hayati laut tropis terkaya di dunia, karena berada di pusat segitiga karang dunia (CII 2004 dalam Dinas Perikanan dan Kelautan Raja Ampat 2007). Laut Kabupaten Raja Ampat termasuk salah satu tempat terumbu karang terbaik di Indonesia, menurut studi Conservation International Indonesia (CII 2004). Keanekaragaman hayati laut sangat kaya, dan ekowisata bahari dapat memanfaatkannya. Pulau Mansuar, yang terletak di Distrik Meos Mansaar, adalah salah satu pulau di Raja Ampat yang telah menjadi pusat ekowisata bahari. Ekowisata bahari Mansuar, yang mencakup aktivitas seperti menyelam dan snorkel, serta pilihan alternatif seperti wisata budaya dan pengamatan burung, menghasilkan interaksi antara wisatawan dan masyarakat lokal, yang memiliki efek sosial dan ekonomi bagi masyarakat. Raja Ampat memiliki keanekaragaman hayati berupa 456 jenis karang keras, 699 jenis moluska dan 828 jenis ikan karang (Rudyanto, Rumetna, Setyawan, & Prabowo, 2015). Fakta seperti ini dimaknai oleh pemerintah setempat sebagai potensi dan peluang besar untuk pengembangan ekonomi melalui pembangunan kawasan wisata bahari (Bappeda, 2010).

Untuk pengembangan potensi ekonomi berbasis wisata bahari, terdapat rambu-rambu yang secara tegas harus dipatuhi oleh pelaksana pembangunan di kabupaten tersebut. Rambu-rambu tersebut adalah Keputusan Menteri (Kepmen) Kelautan RI No. 36/KEPMENKP/2014 tentang penetapan Perairan Raja Ampat sebagai Kawasan Konservasi Perairan Daerah (KKPD). Kepmen ini menunjukkan adanya amanat pemerintah pusat kepada daerah untuk menjaga keberlanjutan dari ekosistem perairan daerah tersebut (Hukom, Yulianda, Bengen, & Kamal, 2019). D

Ekowisata adalah kegiatan berwisata yang dikemas secara profesional, terampil, dan mengandung unsur pendidikan, sebagai usaha bisnis, dengan memperhatikan warisan budaya, peran serta dan kesejahteraan masyarakat setempat serta upaya pelestarian sumber daya alam dan lingkungan (Nugroho, 2011). Ekowisata adalah wisata yang berbeda dengan wisata lain karena menggunakan prinsip berkelanjutan, seperti: a) aktif dalam melaksanakan pelestarian budaya dan konservasi alam; b) adanya perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan yang dilakukan oleh masyarakat sekitar sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat; dan c) dilaksanakan oleh individu atau dapat berupa kelompok kecil (Manerep, 2011).

Ekowisata tidak dapat dilakukan tanpa pengembangan kawasan lindung. Di Indonesia, kawasan lindung terdiri dari kawasan hutan belantara (WA), kawasan konservasi alam (NCA), dan taman berburu. WA memiliki perlindungan hutan belantara yang ketat dan NCA terdiri dari taman nasional, taman hutan raya, dan taman wisata alam.

Layanan ekowisata sangat efisien dan ramping sebagai bisnis ekonomi. Kualitas pelayanan, nilai tambah, dan jumlah pengunjung yang rendah adalah ciri khasnya. Konsumen ekowisata adalah orang-orang yang ingin menikmati liburan yang melibatkan interaksi dengan alam dan budaya. Mereka rela menghabiskan waktu, tenaga, dan uang untuk memenuhi keinginannya. Oleh karena itu, pengelola ekowisata harus memberikan akomodasi dan liburan yang aman dan memuaskan. Disiplin dan standar pelayanan juga merupakan bagian dari upaya perlindungan ekosistem dalam pelayanan ekowisata (Coles, 2006).

Faktor yang memicu Raja Ampat menjadi daerah 3T yaitu :

a. Terpencil/Tertinggal

- Keterbatasan infrastruktur dasar seperti jalan, jembatan, listrik, dan akses internet di Raja Ampat masih menjadi tantangan.
- Ketersediaan dan kualitas fasilitas kesehatan dan pendidikan di Raja Ampat masih terbatas dibandingkan dengan daerah lain.

b. Terdepan

Secara geografis, Papua Barat berbatasan langsung dengan negara Papua Nugini. Hal ini menjadikan wilayah tersebut sebagai daerah terdepan Indonesia.

c. Terluar

Letak Raja Ampat yang jauh dari pusat pemerintahan menyebabkan akses masyarakat terhadap fasilitas dan layanan publik menjadi lebih sulit. Biaya transportasi yang mahal juga menjadi kendala untuk mobilitas penduduk dan distribusi barang.

Pelayanan publik yang sudah diberikan oleh kelembagaan pengembangan ekowisata kepada Raja Ampat yaitu terdapat : Badan Pengelola Kawasan Konservasi (BKK) Raja Ampat yang bertugas mengelola kawasan konservasi di Raja Ampat, termasuk dalam aspek ekowisata. Forum Ekowisata Raja Ampat yang menjadi wadah bagi para pemangku kepentingan ekowisata di Raja Ampat untuk bertukar informasi, pengalaman, dan ide. Yayasan Alam Lestari Raja Ampat yang bertugas melakukan penelitian dan pengembangan tentang ekowisata di Raja Ampat. Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) di berbagai desa di Raja Ampat yang membantu dalam pengembangan dan pengelolaan destinasi wisata di desa masing-masing.

Meskipun ekowisata memiliki banyak potensi, pengembangannya harus dilakukan dengan hati-hati agar tidak merusak budaya dan kelestarian alam setempat. Pembangunan infrastruktur yang

mendukung ekowisata harus dilakukan dengan hati-hati tanpa menghancurkan ekosistem yang sudah ada. Faktor-faktor lingkungan dan sosial juga lebih rentan terhadap risiko ekonomi pasar yang berkaitan dengan eksploitasi sumber daya keanekaragaman hayati. Maka dari itu tingkat pelaksanaan kebijakan pengembangan ekowisata sangat penting. Penyediaan layanan ekowisata dan permintaan pengunjung bertemu di tingkat lokal. Usaha jasa ekowisata menghadapi kendala pada usaha lain seperti bisnis lain, maupun bisnis ekowisata. Namun, jika mereka ingin menghasilkan nilai tambah yang menguntungkan bagi pelestarian lingkungan dan budaya di desa, pengelola ekowisata harus lebih berhati-hati. Serta kondisi infrastruktur yang dekat dengan destinasi ekowisata seringkali belum memadai. Misalnya adalah jalan yang sering rusak atau longsor saat musim hujan.

Di antara banyak tantangan yang dihadapi oleh perencana, pengambil keputusan, dan para pelaksana dalam upaya pengembangan ekowisata bahari yang digagas oleh Pemerintah Kabupaten Raja Ampat adalah variasi dan kepentingan yang dimiliki masing-masing pemegang peran dalam pengelolaan ekowisata bahari. Terkait ini, penting untuk mempertimbangkan laporan Reed et al. (2009), yang mengemukakan pentingnya pemetaan pemangku kepentingan. Pemetaan pemangku kepentingan mengandung arti mendefinisikan aspek fenomena sosial dan alam yang dipengaruhi oleh keputusan atau tindakan, mengetahui relasi antar pihak dalam kemampuan mempengaruhi atau dipengaruhi, dan melihat posisi pemangku kepentingan dalam keterlibatan pengambilan keputusan. Lebih lanjut, dalam Hiwasaki (2007) dikatakan bahwa interaksi antara pemangku kepentingan dapat mengarah pada hubungan kekuasaan dalam mengakses manfaat. Distribusi manfaat yang tidak proporsional diantara pemangku kepentingan dapat menyebabkan kegagalan pengelolaan sumber daya (He et al., 2008).

Pengelolaan pariwisata yang baik adalah ketika sektor pariwisata dapat memberikan manfaat bagi seluruh masyarakat. Hal tersebut dapat dilihat ketika usaha-usaha kecil yang ada di masyarakat ikut dilibatkan dalam industri pariwisata (Sidiq & Resnawaty, 2018). Beeton (2006) menjelaskan bahwa pariwisata berbasis masyarakat (community based tourism/CBT) adalah pengembangan pariwisata dengan memberdayakan masyarakat setempat yang bertujuan untuk menjaga keberlangsungan budaya, adat, dan kearifan lokal sebuah tempat. Pariwisata berbasis masyarakat mempunyai harapan agar pembagian keuntungan dari usaha pariwisata lebih banyak diterima langsung oleh masyarakat. Masyarakat merupakan pemain inti dalam proses perencanaan dan pelaksanaan pengelolaan wisata di suatu desa.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Teori Resource Allocation Models / Jobs Characteristic Models

Konsep karakteristik pekerjaan ini pertama kali dikemukakan oleh Hackman dan Oldham pada tahun 1980, mereka menjelaskan bahwa job characteristics model merupakan pendekatan dalam merancang sebuah pekerjaan. Job characteristics model adalah tahap lanjut dari rancangan pekerjaan. Pendekatan ini bertujuan untuk menggambarkan kondisi yang terjadi pada pekerjaan dan merencanakan agar suatu pekerjaan dapat berjalan efektif bagi individu karyawan dengan menggunakan pendekatan contingency (Kreitner dan Kinicki,2007).

Teori Jobs Characteristic Models (JCM) adalah teori dalam sumber manajemen daya manusia yang fokus pada desain pekerjaan untuk meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan . JCM mengusulkan bahwa karakteristik tertentu dari suatu pekerjaan dapat mempengaruhi cara karyawan memandang pekerjaan mereka dan pada akhirnya mempengaruhi perilaku dan hasil kerja mereka.

Teori Resource Allocation Models (RAM) adalah pendekatan untuk memahami dan mengoptimalkan bagaimana sumber daya dialokasikan untuk mencapai tujuan tertentu. Fokusnya adalah pada efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan sumber daya yang terbatas.

Dimensi-dimensi dari karakteristik pekerjaan Jobs Characteristic Models adalah sebagai berikut :

1. Variasi tugas/keanekaragaman keterampilan adalah sejauh apa pekerjaan membutuhkan individu karyawan yang mampu menyelesaikan berbagai tugas yang menuntut karyawan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan yang berbeda dalam tingkat yang tinggi.
2. Identitas tugas (task identity) adalah suatu pekerjaan yang mengharuskan penyelesaian dari seluruh proses bagian pekerjaan oleh seorang individu karyawan yang telah diidentifikasi sebelumnya.
3. Signifikan tugas/arti tugas (task significance) adalah kondisi dimana hasil dari sebuah pekerjaan pekerjaan seorang individu berpengaruh substansial dalam kehidupan atau pekerjaan individu lain.
4. Otonomi (autonomy) : kondisi dimana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemerdekaan serta keleluasaan yang substansial untuk karyawan dalam merancaang pekerjaan dan menentukan langkah-langkah yang akan digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.
5. Umpan balik adalah kondisi dimana aktivitas kerja membuat seseorang individu karyawan memperoleh pengetahuan secara langsung dapat mengevaluasi mengenai keefektifan kerjanya.

Terdapat tiga langkah utama yang dapat ditempuh dalam mengimplementasikan model teori yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan pegawai, maka dari itu langkah pertama untuk memulai implementasi adalah merancang diagnosa dari lingkungan kerja

untuk menentukan apakah terdapat persoalan atau masalah yang berpotensi menimbulkan dampak negatif. Langkah kedua adalah menentukan untuk merancang lagi pekerjaan berdasarkan dengan kelompok karyawan tertentu. Langkah ketiga adalah peran manager untuk mempertimbangkan bagaimana cara yang akan digunakan untuk merancang ulang pekerjaan tersebut.

BAB III

PEMBAHASAN

3.1 Analisis Kelembagaan Pengembangan Ekowisata di Raja Ampat

3.1.1 Variasi Tugas

Pengembangan ekowisata di Raja Ampat melibatkan berbagai pihak dengan beragam tugas beserta tanggung jawab. Terdapat 5 pihak yang terlibat dalam variasi tugas kelembagaan yaitu yang pertama adalah Pemerintah Daerah yang dimana ini dibantu oleh pemerintah kabupaten Raja Ampat, Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, dan Badan Pengelola Kawasan Konservasi (BPKK) Raja Ampat. Pemerintah kabupaten memiliki tugas dalam menyusun dan menetapkan kebijakan serta strategi pengembangan ekowisata, memfasilitasi perizinan dan regulasi terkait ekowisata, melakukan promosi dan pemasaran, serta memantau dan menjalankan pengembangan ekowisata. Sedangkan Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif memiliki tugas dalam merumuskan dan melaksanakan program dan kegiatan pengembangan ekowisata, membina dan memberdayakan masyarakat local, melakukan kerjasama dengan berbagai pihak dalam pengembangan ekowisata, serta mengumpulkan dan menganalisis data statistik terkait ekowisata. Untuk Badan Pengelola Kawasan Konservasi (BPKK) Raja Ampat memiliki tugas untuk melakukan pengelolaan kawasan konservasi yang berkelanjutan, memberikan izin penelitian dan pemanfaatan sumber daya alam di kawasan konservasi, melakukan kegiatan edukasi dan penyadaran masyarakat beserta, memonitor dan mempelajari kondisi lingkungan tentang di kawasan konservasi.

Yang kedua adalah Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) di bidang lingkungan dan ekonomi. LSM memiliki tugas dalam melakukan pendampingan dan pemberdayaan masyarakat lokal dalam pengelolaan sumber daya alam secara berkelanjutan, melakukan advokasi kebijakan terkait perlindungan lingkungan dan ekowisata, melakukan penelitian dan pemantauan kondisi lingkungan, membantu meningkatkan taraf kehidupan masyarakat lokal melalui pengembangan usaha ekonomi kreatif, memfasilitasi akses permodalan dan pelatihan bagi pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), membangun kerjasama antara pelaku usaha lokal dengan pihak swasta.

Yang ketigas adalah Akademisi dan Peneliti yang bertugas melakukan penelitian tentang potensi ekowisata di Raja Ampat, menjelaskan model-model pengelolaan ekowisata yang berkelanjutan, dan memublikasikan hasil penelitian dan temuan ilmiah tentang ekowisata Raja Ampat.

Yang keempat adalah Pelaku Usaha yang dibantu oleh Pengelola homestay dan tempat wisata, Pemandu wisata, dan Pengrajin dan pelaku usaha ekonomi kreatif.

Dan yang kelima adalah Masyarakat Lokal yang memiliki peran dalam memelihara dan menjaga kelestarian lingkungan alam dan budaya di Raja Ampat, dan berpartisipasi aktif dalam pengembangan ekowisata di daerahnya.

3.1.2 Identitas Tugas

Kelembagaan:

- Badan Pengelola Kawasan Konservasi (BPKK) Raja Ampat: Bertanggung jawab atas pengelolaan kawasan konservasi di Raja Ampat, termasuk pengembangan ekowisata yang berkelanjutan.
- Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Kabupaten Raja Ampat: Bertanggung jawab atas pengembangan pariwisata di Raja Ampat, termasuk ekowisata.
- Masyarakat Lokal: Memiliki peran penting dalam pengembangan ekowisata di Raja Ampat, karena mereka adalah pemilik dan pengelola wilayah adat dan sumber daya alam.
- Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM): Berperan dalam pendampingan masyarakat lokal, advokasi, dan penelitian terkait ekowisata di Raja Ampat.
- Perguruan Tinggi: Berperan dalam penelitian, pendidikan, dan pelatihan terkait ekowisata di Raja Ampat.
- Sektor Swasta: Berperan dalam investasi dan pengembangan infrastruktur dan layanan ekowisata di Raja Ampat.

Tugas Kelembagaan:

- Perencanaan, Pengelolaan, Pengembangan, Pemasaran, Pembinaan, Penelitian dan Pengembangan, Monitoring dan Evaluasi.

Berdasarkan data yang diperoleh dari BLUD UPTD Pengelolaan Kawasan Konservasi Perairan Kepulauan Raja Ampat dan The nature Conservancy Wilayah Data Luas Kawasan: Luas kawasan ekowisata di Raja Ampat mencapai sekitar 1.500.000 hektar, terdiri dari 900.000 hektar kawasan perairan dan 600.000 hektar kawasan daratan. Data Kunjungan Wisatawan: Jumlah kunjungan

wisatawan ke Raja Ampat terus meningkat, dari 25.000 orang pada tahun 2010 menjadi 150.000 orang pada tahun 2020. Data Pendapatan Wisatawan: Pendapatan dari sektor pariwisata di Raja Ampat mencapai Rp. 1,5 triliun pada tahun 2020. Data Jenis Ekowisata: Jenis ekowisata yang populer di Raja Ampat antara lain: diving, snorkeling, trekking, birdwatching, dan homestay. Data Tantangan: Tantangan dalam pengembangan ekowisata di Raja Ampat antara lain: infrastruktur yang belum memadai, sumber daya manusia yang terbatas, dan kesadaran masyarakat lokal yang masih rendah.

3.1.3 Signifikansi [Tugas](#)

Pengembangan ekowisata di Raja Ampat memiliki signifikansi yang besar bagi berbagai pihak, antara lain:

Bagi lingkungan: Melestarikan keanekaragaman hayati, Mendorong pengelolaan sumber daya alam yang berkelanjutan, Meningkatkan kesadaran lingkungan. Bagi masyarakat lokal, Menciptakan lapangan pekerjaan, Meningkatkan pendapatan, Memperkuat budaya lokal.

Bagi pemerintah: Meningkatkan pendapatan daerah, Mempromosikan Raja Ampat sebagai destinasi wisata, dan Mendukung pembangunan daerah

3.1.4 Otonomi

Konsep otonomi tugas untuk lembaga pengembangan ekowisata Raja Ampat memberikan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar kepada lembaga lokal dalam mengelola dan mengembangkan ekowisata di wilayahnya. Tujuan dari konsep ini adalah untuk meningkatkan partisipasi dan pemberdayaan masyarakat lokal dalam proses pengambilan keputusan terkait ekowisata, sehingga dapat lebih sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka.

Konsep otonomi tugas ini diimplementasikan melalui berbagai cara, antara lain: Pemberian kewenangan kepada kelembagaan lokal untuk menyusun rencana pengembangan ekowisata di wilayahnya. Pemberian pendanaan kepada kelembagaan lokal untuk melaksanakan program-program pengembangan ekowisata. Pemberian pelatihan kepada kelembagaan lokal tentang pengelolaan ekowisata. Pembentukan forum komunikasi antara kelembagaan lokal, pemerintah, dan pihak swasta.

Implementasi otonomi tugas pada kelembagaan pengembangan ekowisata di daerah Raja Ampat telah membawa beberapa manfaat, antara lain:

Meningkatkan partisipasi dan pemberdayaan masyarakat lokal dalam pengembangan ekowisata. Meningkatkan kualitas dan keberlanjutan pengelolaan ekowisata. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat lokal.

3.1.5 Umpan Balik

Umpan balik adalah kondisi dimana aktivitas kerja membuat seseorang individu karyawan memperoleh pengetahuan secara langsung dapat mengevaluasi mengenai keefektifan kerjanya. Pada Kelembagaan Pengembangan Ekowisata di Raja Ampat pernah melakukan beberapa evaluasi diantaranya :

1. Badan Otorita Pariwisata Raja Ampat (BOPRA):

- Melakukan evaluasi terhadap Rencana Induk Pengembangan Pariwisata Raja Ampat 2020-2025 pada tahun 2022. Evaluasi menunjukkan bahwa beberapa target dalam rencana induk belum tercapai, seperti target jumlah wisatawan dan pendapatan dari sektor pariwisata.
- BOPRA juga melakukan evaluasi terhadap program-program pengembangan ekowisata secara berkala. Evaluasi ini dilakukan untuk mengukur keberhasilan program dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.

2. Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM):

- Beberapa LSM yang bergerak di bidang pengembangan ekowisata di Raja Ampat juga melakukan evaluasi terhadap program-program mereka. Evaluasi ini biasanya dilakukan dengan melibatkan masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya.
- Hasil evaluasi ini kemudian digunakan untuk meningkatkan efektivitas program dan memastikan bahwa program-program tersebut benar-benar bermanfaat bagi masyarakat dan lingkungan

DAFTAR PUSTAKA

Aini, nur, dkk. 2021. "PROGRAM STRATEGIS DALAM MENGATASI KENDALA KELEMBAGAAN PENGELOLAAN EKOWISATA BAHARI DI RAJA AMPAT (Studi Kasus: Kampung Wisata Distrik Meos Mansar)". Jawa Barat : Departemen Sains Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat, Fakultas Ekologi Manusia, IPB University.

Wiharjokusumo, Padriadi. 2020. "KEBIJAKAN PERENCANAAN DAN PEMBANGUNAN DESA EKOWISATA DAN PARIWISATA DI INDONESIA". Jurnal akomodasi agung.

Adesetiani, Elna, Lala M Kolopaking, dan Eriyatno. 2020. "Strategi Pengembangan Usaha

Wisata Homestay Berbasis Komunitas di Kabupaten Raja Ampat, Provinsi Papua Barat”.
Bogor: Sodality: Jurnal Sosiologi Pedesaan Vol. 10 (01) 2022 | 36386.

Hidayati, Nugraini Unita, dan Silvi Nur Oktalina. 2020. “ANALISIS KELEMBAGAAN
PENGELOLAAN OBYEK WISATA PUNTHUK NGEPOH DI DESA BANJARARUM,
KECAMATAN KALIBAWANG, KABUPATEN KULONPROGO”. Universitas Gadjah Mada.

Mulyono, Panut, dkk. 2021. “Water Management in UGM for Resilient and Healthy Campus”. Journal
of Sustainability Perspectives: Special Issue, 2021, 215-224 Journal of Sustainability Perspectives:
Special Issue, 2021, 215-224.

Triyanti, Riesti, dkk. 2020. POTENSI PENGEMBANGAN EKOWISATA BAHARI BERBASIS
MASYARAKAT ADAT SEBAGAI KEGIATAN EKONOMI KREATIF DI KAMPUNG
MALAUMKARTA, PAPUA BARAT. Jawa barat.

Ridho, Ali. 2023. “Keterikatan Kerja: Sebuah Reviu Konseptual”. Buletin Psikologi
Volume 31, Nomor 1, 2023: 56–79.

Arkam, Andi Muhammad. 2020. Dalam buku STRATEGI PENGEMBANGAN EKOWISATA HUTAN
MANGROVE DI PESISIR UTARA KOTA MAKASSAR.

Aini, nur, dkk. 2021. “PROGRAM STRATEGIS DALAM MENGATASI KENDALA
KELEMBAGAAN PENGELOLAAN EKOWISATA BAHARI DI RAJA AMPAT (Studi Kasus:
Kampung Wisata Distrik Meos Mansar)”. Jawa Barat : Departemen Sains Komunikasi dan
Pengembangan Masyarakat, Fakultas Ekologi Manusia, IPB University.