

## Pergeseran Karir Tradisional Menjadi Karir Protean: Dampak Dan Implikasinya Pada Individu Dan Perusahaan

Christofera Marliana Junaedi

Staf Pengajar Tetap Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

### ABSTRAK

Berawal dari terjadinya depresi yang besar (*The Great Depression*) di Amerika yang menyebabkan perubahan organisasi secara internal dan eksternal, perubahan pengembangan karir pun bergeser dari karir tradisional menjadi karir protean. Banyak peneliti yang membuktikannya dan menyatakan bahwa karir saat ini berbeda dengan beberapa decade sebelumnya. Dampak dari perubahan ini tentu saja menimbulkan sistem dan nilai yang dimiliki karyawan dan juga manajemen pengembangan karir perusahaan. Artikel ini akan membahas tentang perubahan factor internal dan eksternal organisasi, dampaknya pada perubahan paradigma dari paradigma lama menjadi baru, dan juga implikasinya pada individu dan perusahaan.

**Kata kunci:** karir tradisional, karir protean, paradigma lama, paradigma baru, manajemen karir.

### ABSTRACT

*It was started by The Great Depression in America that so many changes happened on the organization internally and externally, and the change of career development from career job to protean career as well. Some researchers prove it and state that the job especially for career nowadays is different from it was few decades ago. The effect of this changes occur on the system and value that employees have and career development management conducted by the company. This article will discuss the change factor of company internally and externally, its effects, the substitution of the new paradigm from the old one, and also its implications on the individu and the company.*

**Key words:** career job, protean career, traditional paradigm, new paradigm, career management.

### PENDAHULUAN

Banyak peneliti yang menyimpulkan bahwa pekerjaan (*job*) dan khususnya karir saat ini berbeda dengan beberapa dekade yang lalu (Cappeli, 1999). Pendekatan lama atau tradisional, yang disebut *career jobs*, didefinisikan sebagai pekerjaan yang *full-time* dengan masa kerja yang lama, pembayaran gaji yang layak, menawarkan manfaat, dan mencerminkan perhatian kebijakan umum tentang apakah pekerjaan memberikan solusi untuk menghindari kesulitan ekonomi (Jacoby, 1999), namun pengertian ini sedikit demi sedikit terkikis dengan pergeseran kebutuhan pasar dan perubahan dunia bisnis.

Dan saat ini banyak pemikir manajemen berpendapat bahwa pengganti pendekatan tradisional yang berfokus pada karyawan sebaiknya berfokus pada kemampuan bekerja karyawan, atau dengan kata lain

kita harus melupakan ketergantungan pada satu pekerjaan, satu perusahaan, atau satu jalur karir sehingga berkembang bentuk baru dari karir tradisional menjadi *Protean Career*. Oleh Hall & Moss (1998) *Protean Career* didiskripsikan sebagai suatu proses dimana seseorang, bukan organisasi, yang mengatur dimana orang yang *protean* tersebut memiliki pilihan karirnya sendiri dan mencari untuk memenuhi dirinya yang merupakan elemen yang terintegrasi dalam hidupnya, dan kesuksesan yang dicapai adalah kesuksesan internal atau psikologis, dan bukan eksternal.

Dengan nada yang sama, Waterman dkk. (1994) mengemukakan *career-resilient workforce* yang diartikan sebagai sebuah kelompok karyawan yang tidak hanya berdedikasi pada ide dari pembelajaran yang berkelanjutan (*continuous learning*) tetapi juga menyiapkan diri untuk menghadapi perubahan, bertanggung jawab pada pengaturan karir mereka sendiri, dan yang terakhir adalah mempunyai komitmen terhadap kesuksesan perusahaan.

Dalam artikel ini akan dibahas tentang perubahan faktor internal dan eksternal perusahaan, paradigma lama menjadi paradigma baru dan dampak serta implikasinya bagi individu dan perusahaan dalam memanajementi karirnya.

## PERUBAHAN FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL

Berawal pada tahun 1800-an, di Amerika, dimana perhatian perusahaan ditujukan kepada kesejahteraan karyawan yang kemudian dilanjutkan dengan perkembangan sistem kapitalisme kesejahteraan pada tahun 1920an. Perkembangan sistem kapitalis kesejahteraan ini menyatakan bahwa perlindungan atau kesejahteraan kepada karyawan adalah tolok ukur kinerja perusahaan, yang berarti bahwa jika perusahaan memberikan perlindungan yang baik pada karyawan maka dikatakan bahwa perusahaan memiliki kinerja yang baik.

Namun dengan adanya depresi yang berat (*The Great Depression*) membawa perubahan struktural yang berdampak juga pada perubahan faktor internal dan eksternal perusahaan.

### 1. Faktor Internal

*Tekanan untuk meningkatkan nilai pemegang saham.* Dalam rangka meningkatkan nilai pemegang saham maka laba harus lebih besar. Salah satu cara agar laba menjadi lebih besar adalah dengan menekan biaya, untuk itu teknik penghitungan yang baru adalah dengan menekan biaya tetap, termasuk biaya tetap karyawan.

*Perubahan bentuk perusahaan menjadi boundaryless.* Perubahan bentuk perusahaan ini menyebabkan perusahaan memfokuskan pada *core competencies*-nya dan meng-*outsource* fungsi-fungsi yang bukan merupakan inti dari kemampuan perusahaan dan menjalankan *joint venture* sebagai sebuah alternatif untuk pengembangan kemampuan internal. Akibat dari meng-*outsource* ini adalah perusahaan banyak melakukan perampingan sehingga banyak karyawan yang di-PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) dari perusahaan tersebut.

*Perubahan manajemen organisasi.* Dengan adanya depresi yang berat ini perusahaan mengubah sistem manajemen organisasinya menjadi sistem kerja yang memberdayakan karyawan seperti: tim lintas fungsi, menghapuskan jenjang pekerjaan tradisional, mengurangi posisi supervisi, dan melebarkan rentang kendali. Akibat pemberdayaan karyawan ini, karyawan dituntut untuk berinisiatif dan mandiri.

### 2. Faktor Eksternal

*Perubahan sifat persaingan.* Sifat persaingan menuntut siklus produk yang pendek dan

menuntut perubahan strategi bisnis yang lebih cepat karena persaingan yang ketat menyebabkan ketrampilan karyawan lebih cepat usang. Karena ketrampilan karyawan lebih cepat usang, maka perusahaan cenderung untuk melakukan *outsourcing* pada karyawannya.

*Keputusan kebijakan tahun 1980-an.* Keputusan kebijakan tahun 1980-an ini menekankan bahwa perlindungan karyawan tidak diikatkan pada perusahaan sehingga perlindungan atau kesejahteraan karyawan tidak lagi menjadi tanggung jawab perusahaan tapi menjadi tanggung jawab individu.

*Alternatif-alternatif pasar tenaga kerja.* Dalam pasar tenaga kerja tersedia tenaga kerja sewa dan yang dapat di-*outsource*. Ini berakibat pada perubahan pembayaran gaji dari biaya tetap menjadi biaya variabel. Karena karyawan yang dipekerjakan adalah karyawan sewaan maka perusahaan tidak perlu menanggung biaya tetap karyawan.

## PARADIGMA LAMA vs PARADIGMA BARU

Perubahan faktor internal dan eksternal perusahaan tersebut menjadikan perubahan paradigma manajemen karir dari lama menjadi paradigma manajemen karir baru. Pada tabel 1 berikut ini terlihat perbedaan paradigma karir yang tradisional atau lama dengan paradigma karir yang baru.

**Tabel 1. Paradigma Manajemen Karir Lama dan Baru**

	<b>Paradigma Lama</b>	<b>Paradigma Baru</b>
ORGANISASI	Birokrasi	Jaringan, cellular
PERAN MANAJER	Generalis	Spesialis yang multiskill
KOMPETENSI	Sistem, operasional	Kerja tim, pengembangan
LOYALITAS	Organisasional	Profesional
PENILAIAN	Masukan	Keluaran
DASAR PENGGAJIAN	Pekerjaan	Ketrampilan
SISTEM PENGGAJIAN	Gaji tetap lebih besar	Gaji variabel lebih besar
PENGHARGAAN	Ekstrinsik	Intrinsik
KONTRAK	Keamanan pada komitmen	Kemampuan kerja fleksibel
MANAJEMEN KARIR	Paternalis	Memanager sendiri
MOBILITAS	Vertikal	Lateral
RESIKO	Tidak fleksibel, tergantung	Stress

Dari tabel tersebut terlihat bahwa dalam **paradigma lama**, bentuk *organisasi* adalah birokrasi yang berhirarki, *peran manajernya* generalis yang mengatur segala usaha, informasi, dan materi untuk mencapai tujuan, *kompetensi* didefinisikan dan dikembangkan melalui pelatihan dengan metode yang berfokus pada kriteria fungsi sistem dan keunggulan operasi, *loyalitas* pada organisasi karena karyawan menginginkan keamanan kerja, *penilaian* berdasarkan masukan pada apa yang telah diraih di masa silam, *dasar penggajian* berdasarkan pekerjaan dan posisi seseorang, sehingga menjadikan biaya tetap lebih tinggi, penghargaan lebih didorong oleh lingkungan di luar karyawan (ekstrinsik). *Kontrak* untuk sebuah keamanan akan komitmen karyawan. *Manajemen karir* bersifat paternalis dimana perusahaan yang menjadi penentu karir karyawannya, *mobilitasnya* vertikal mengikuti hirarki yang ada. *Resiko* yang muncul adalah ketidakfleksibelan karyawan dalam menunaikan tugasnya dan ketergantungan karyawan pada

karyawan lain.

Berbeda dengan **paradigma baru** dimana bentuk *organisasi* adalah jaringan atau *cellular*, *peran manajernya* spesialis yang *multiskill* yang memiliki nilai dan pengalaman yang berarti untuk perusahaan, *kompetensi* adalah pada kerja tim dan pengembangan kompetensi dalam organisasi, *loyalitas pada profesi* karena karyawan mememanajementi sendiri karirnya, *penilaian* berdasarkan keluaran yang dihasilkan saat ini sehingga, *dasar penggajian* berdasarkan ketrampilannya dalam menghasilkan keluaran, ini berdampak pada biaya variabel yang lebih tinggi daripada biaya tetap. Penekanan penghargaan lebih pada intrinsik yaitu kepuasan psikologis. *Kontrak* untuk kemampuan kerja dalam kefleksibelan karyawan. *Manajemen karir* bersifat mememanajementi sendiri karirnya dimana perusahaan tidak lagi menjadi penentu karir karyawannya tetapi karyawan itu sendiri yang me-manage karirnya, *mobilitasnya* lateral. *Resiko* yang muncul adalah stress karena adanya perubahan struktur dan cara kerja organisasi yang baru dan bila individu diberdayakan dan harus menentukan nasibnya sendiri.

## DAMPAK DAN IMPLIKASINYA BAGI INDIVIDU

Perubahan yang sangat mendasar ini memberi dampak pada tuntutan perubahan sikap dan nilai karyawan yaitu perubahan arti loyalitas, pandangan tentang jalur karir, posisi karyawan, dan hubungan baru karyawan dan perusahaan.

### 1. Arti Loyalitas

Perusahaan tidak dapat menganggap bahwa karyawan yang berbakat yang pindah ke pekerjaan dan perusahaan lain adalah musuh atau pengkhianat perusahaan. Begitu pula sebaliknya, karyawan tidak dapat menganggap bahwa sebuah perusahaan merupakan musuh mereka karena perusahaan tersebut tidak lagi membutuhkan ketrampilan yang mereka punyai. Hanya saja karyawan harus merasa bernilai, dipercayai, dan dihargai ketika mereka menjadi bagian dari sebuah perusahaan.

### 2. Pandangan tentang Jalur Karir

Pada paradigma lama karyawan mempunyai suatu pandangan bahwa jalur karir hanya pada satu perusahaan dan satu area kerja tetapi pada paradigma baru, karyawan akan sukses bila mereka mempunyai banyak skill, sehingga mereka dapat dengan mudah lintas fungsi. Disisi lain, perusahaan akan lebih mengutamakan karyawan yang multiskill.

### 3. Kualifikasi Karyawan

Tujuan perusahaan adalah menyediakan barang dan jasa yang memberikan nilai pada pelanggan (*customer value*), karenanya perusahaan hanya bersedia mempekerjakan karyawan yang dapat berpartisipasi dalam penciptaan barang dan jasa tersebut. Bertitik tolak dari sini, maka ada tuntutan kualifikasi tertentu untuk karyawan.

### 4. Hubungan Baru Karyawan dan Perusahaan

Pada manajemen karir tradisional hubungan organisasi dan karyawan adalah seperti orang tua

dan anak, dimana penentu nasib karyawannya. Berbeda dengan manajemen karir baru yang hubungan antara organisasi dan karyawannya seperti orang dewasa dan orang dewasa dimana perusahaan menyediakan pekerjaan yang memberikan kesempatan pada karyawannya untuk tumbuh dan belajar ketrampilan baru.

Selain hal-hal di atas, tuntutan adaptasi pada bentuk karir baru ini sangat menentukan kesuksesan pelaksanaan *protean career*. Ada tiga tahapan adaptasi yang akan dirasakan oleh karyawan yaitu: tahap pertama adalah *lost in trees*, dimana karyawan masih trauma dengan perubahan yang radikal (dengan pemecatan besar-besaran yang telah terjadi) dan tidak dapat melihat atau memahami kontrak kerja baru mereka. Tahap kedua adalah *sees the forest*, karyawan mulai mengetahui hal-hal yang harus mereka lakukan dan kebebasan yang mereka terima, tanggung jawab, dan kesempatan untuk mencapai kesuksesan psikologis. Tahap yang ketiga adalah *comfortable in woods*, karyawan mulai dilibatkan dalam proses *continuous learning* (Hall & Moss, 1998).

## DAMPAK DAN IMPLIKASI BAGI PERUSAHAAN

Setiap perubahan yang terjadi pasti akan berdampak sedikit maupun banyak pada sistem organisasi. Dalam hal ini, perubahan manajemen karir dari tradisional menjadi karir *protean* yang menjadikan pergeseran dari paradigma manajemen lama menjadi baru menyebabkan perubahan pada struktur organisasi dan tanggung jawab perusahaan.

### 1. Struktur Organisasi

Seperti yang terlihat dalam tabel 1 bahwa bentuk organisasi atau perusahaan yang cocok untuk bentuk karir baru tersebut adalah bentuk perusahaan yang *cellular* (Allred et. al., 1996). Perusahaan yang *cellular* terbentuk dari sel-sel, yang mengatur sendiri timnya dan merupakan unit bisnis yang mempunyai otonomi sendiri, yang dapat berdiri sendiri tetapi dengan berinteraksi dengan sel-sel yang lain dapat menghasilkan suatu pengaturan yang lebih kompeten dan potensial.

Bentuk *cellular* ini menjadi satu kunci sukses karir yang *protean* karena (1) struktur organisasi membentuk kompetensi-kompetensi utama manajerial, (2) struktur organisasi yang berbeda akan meminta bauran kompetensi manajerial yang berbeda, dan (3) struktur organisasi akan berimplikasi pada bagaimana karir dimanajementi.

Oleh karena bentuk organisasi yang *cellular* ini, ada tuntutan untuk perusahaan, bahwa perusahaan tidak lagi berfungsi sebagai pemekerja tetapi sebagai mekanisme yang memfasilitasi untuk memajukan ketekunan dan meningkatkan ketrampilan pengetahuan yang intensif dari anggota-anggotanya. Dengan demikian setiap anggota organisasi *cellular* secara penuh menentukan sendiri karirnya, menikmati kesempatan belajar yang mereka inisiatifkan sendiri dengan anggota teman mereka.

### 2. Tanggung Jawab Perusahaan

Dalam era *protean career*, perubahan yang konstan pada struktur organisasi menyebabkan loyalitas karyawan menurun, dan begitu juga dengan loyalitas perusahaan yang bertolak ukur pada apa yang dapat dilakukan karyawan untuk perusahaan. Oleh karena itu, selain karyawan perusahaan mempunyai tanggung jawab juga dalam memanajementi pengembangan karir

karyawan di era *protean career* yaitu dengan mengembangkan ketrampilan yang dapat ditransfer, menekankan pada kerja yang memberikan arti secara psikologis, membiarkan karyawan mememanajemeni karirnya sendiri, *job sculpting*, kesempatan karir yang berbeda dari lainnya, gender vs kesempatan karir, dan komunikasi.

*Mengembangkan ketrampilan yang dapat ditransfer.* Ketrampilan karyawan dikembangkan dengan program pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kemampuan spesifik perusahaan. Beberapa perusahaan menggunakan program *action learning* yang memungkinkan karyawannya untuk mengembangkan ketrampilan baru, selain mengerjakan proyek yang menjadi tanggung jawabnya (Sullivan & Emerson, 2000). Dan karena tuntutan *multiskill*, kerja tim, dan bekerja dengan teknologi baru, maka ketrampilan negosiasi, kerja tim, dan manajemen lintas batas merupakan hal penting dalam manajemen karir protean. Dengan memiliki ketrampilan ini maka karyawan yang berpindah atau dipindahkan kerjanya dapat langsung bekerja.

*Menekankan pada kerja yang memberikan arti secara psikologis.* Pada tabel 1 terlihat bahwa pada era karir *protean* penghargaan lebih pada intrinsik atau kepuasan psikologis, maka perusahaan harus memberikan pekerjaan yang memberikan nilai psikologis dimana ada keseimbangan antara faktor kerja dan faktor bukan kerja. Sebagai contoh adalah antara karir dan keluarga, keduanya harus seimbang (Sullivan & Emerson, 2000)

*Membiarkan karyawan memanejemeni karirnya sendiri.* Karyawan yang sebagai *free agent*, dimana karyawan bertanggung jawab untuk me-manage pekerjaan mereka sendiri hingga masa yang akan datang. Untuk itu perusahaan wajib memberikan fasilitas dan dukungan pada perkembangan karyawan (Waterman et. al, 1994).

*Melakukan job sculpting.* Sebelum memfasilitasi pengembangan karir karyawan, perusahaan atau secara khusus departemen sumber daya manusia sebaiknya melakukan *job sculpting* yaitu mencocokkan atau memadukan orang dengan pekerjaan berdasarkan pengekspresian *Deeply Embedded Life Interest* (Butler & Waldroop, 1999) karyawan. Sebenarnya yang menjadi tujuan *job sculpting* ini adalah mempertahankan orang-orang yang berbakat dalam perusahaan.

*Memberikan kesempatan karir yang berbeda.* Karyawan sebagai *free agent* sehingga bila mereka merasa tidak terpuaskan pada suatu pekerjaan di suatu perusahaan, mereka akan dengan mudah meninggalkan pekerjaan tersebut dan pindah ke pekerjaan yang lain. Karenanya, perusahaan sebaiknya merencanakan karir ke depan karyawannya sehingga karyawan tidak tergiur oleh pekerjaan yang ditawarkan di luar perusahaan.

*Gender vs kesempatan karir.* Banyak pendapat, dan sampai saat ini masih diyakini, bahwa ada perbedaan loyalitas dan produktivitas antara karyawan wanita dan laki-laki (Mitchell, 2001). Namun ini terbantah dengan penelitian yang dilakukan oleh Stroh dan Reilly (1997) yang menyatakan bahwa gender tidak dapat sebagai prediktor loyalitas dan produktivitas karyawan. Maka perusahaan harus memberi kesempatan karir yang sama pada karyawan wanita dan laki-laki.

*Komunikasi.* Dalam era yang terus berubah saat ini, memelihara hubungan yang kuat antara karyawan dengan perusahaan adalah hal yang penting. Dan untuk mempertahankan loyalitas karyawan-karyawan yang berbakat maka perusahaan sebaiknya melakukan komunikasi dan pertukaran informasi yang teratur dan terbuka.

Untuk mendukung kesuksesan karir *protean* ada sepuluh langkah yang disarankan oleh Hall & Moss (1998) yaitu: (1) memulai dengan pengenalan bahwa individu memiliki karir mereka sendiri, (2) menciptakan informasi dan dukungan untuk usaha pengembangan individu, (3) memperkenalkan bahwa pengembangan karir adalah proses yang relasional dimana organisasi dan praktisi karir memainkan peran sebagai *broker*, (4) mengintegrasikan informasi, teknologi

penilaian, pelatihan, dan konsultasi karir, (5) menyediakan komunikasi yang bagus dengan karyawan pelayanan dan kontrak karir baru, (6) mempromosikan perencanaan kerja dan bukan perencanaan karir, (7) memajukan pembelajaran dengan hubungan dan kerja, (8) menyediakan intervensi dengan maksud menciptakan tantangan dan hubungan kerja, (9) membantu pembelajar mengidentifikasi pekerjaan yang dikuasai, dan (10) mengembangkan pemikiran dalam penggunaan sumber-sumber yang natural dalam pengembangan.

## KESIMPULAN

Dengan perubahan situasi dan kondisi dunia saat ini, yang marak dengan penggunaan teknologi dan juga sejarah depresi yang berat di Amerika, menyebabkan perubahan bentuk karir dari tradisional menjadi karir *protean* atau *career-resilient workforce*.

Selain berdampak pada perubahan karir, depresi yang berat tersebut mengubah faktor internal dan eksternal perusahaan yaitu tekanan untuk meningkatkan nilai pemegang saham, perubahan bentuk perusahaan menjadi *boundaryless*, perubahan manajemen organisasi perubahan sifat persaingan, kebijakan tahun 1980-an, dan alternatif-alternatif pasar tenaga kerja.

Selanjutnya, perubahan paradigma dari yang tradisional menjadi baru pun terjadi, karena perubahan faktor internal dan eksternal, pada bentuk organisasi, peran manajer, kompetensi, loyalitas, penilaian, dasar dan sistem penggajian, penghargaan, kontrak, manajemen karir, mobilitas, dan resiko.

Pergeseran paradigma lama menjadi baru ini memberikan dampak dan implikasi bagi individu dalam arti kata loyalitas, pandangan pada jalur karir, kualifikasi karyawan, hubungan antara karyawan dan perusahaan, dan adaptasi dari karyawan.

Sedangkan dampak dan implikasi bagi perusahaan adalah pada faktor struktur organisasi dan tanggung jawab perusahaan. Ada 7 tanggung jawab yang harus dipikul oleh perusahaan yaitu: mengembangkan ketrampilan yang dapat ditransfer, menekankan pada kerja yang memberikan arti secara psikologis, membiarkan karyawan memanaajemeni karirnya sendiri, melakukan *job sculpting*, memberikan kesempatan karir yang berbeda, gender vs kesempatan karir, dan komunikasi.

Untuk mencapai karir protean yang sukses, diperlukan kerja sama yang baik dan pengertian antara karyawan dan perusahaan. Oleh sebab itu kedua pihak harus sadar akan tugas dan kewajiban mereka masing-masing.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allred, B. B., Snow, C. C., and Miles, R. E. 1996. Characteristics of managerial careers in 21<sup>st</sup> century. *Academy of Management Executive*, 10 (4), p. 17 – 27.
- Butler, T. & Waldroop, J. 1999. Job Sculpting. *Harvard Business Review*. September- Oktober, p. 64 – 71.
- Cappelli, Peter. 1999. Career jobs are dead. *California Management Review*. 42 (1), Fall: 146–167.

- Earl, Michael, and Feeny, David. 2000. Opinion how to be a CEO for the information Age. *Sloan Management Review*. Massachusetts Institute of Technology, 41 (2), Winter:11–23.
- Hall, D. T., Protean careers of the 21<sup>st</sup> century. 1996. *Academy of Management Executive*, 10 (4), p. 8 – 16.
- Jacoby, S. M. 1999. Are career jobs headed for Extinction?. *California Management Review*, 42 (1), Fall: 123 – 145.
- Mitchell, Charles, Memahami Budaya Bisnis Internasional (Short Course In “International Business Culture”), Cetakan Pertama, Jakarta : 2001. Penerbit PPM.
- Nicholson, Nigel. 1996. Career systems in crisis: Change and opportunity in the information age. *Academy of Management Executive*, 10 (4): 40 – 50.
- Stroh, L. K. & Reilly, A. H. 1997. Loyalty in the age of Downsizing, *Sloan Management Review*, Summer, p. 83 – 88.
- Sullivan, S. E. & Emerson, R. 2000. Recommendations for successfully navigating the boundaryless career: From theory to practice, <http://www.sba.muohio.edu/management/MWAcademy/2000/27c.pdf>, dikutip tanggal 26 juni 2002.
- Waterman, R. H., Jr, Waterman, J. A., & Collard, B. A. 1994. Toward a career-resilient workforce, *Harvard Business Review*, July-August: 87 – 95.