
Penyusunan Rancangan Progam Pengembangan *Behavioural Competencies* untuk Menunjang Kualitas Kehidupan Kerja Pegawai di PT. X

Vanessa Khiat

Fakultas Psikologi, Universitas Surabaya
vanessakhiat29@gmail.com

L. Verina Halim S.

Fakultas Psikologi, Universitas Surabaya

V. Heru Hariyanto

Fakultas Psikologi, Universitas Surabaya

Abstract

This study aims to develop a program for developing behavioral competencies that are suitable to support the quality of work life of employees at PT. X, especially by increasing the dimensions of competency development. The definition and dimensions of work life quality that will be used in this study refer to the definition put forward by the European Foundation for Improvement of Living and Working Condition (EWON). The quality of work life has five dimensions, namely health and well-being, job security, job satisfaction, competency development, and work and non-work life balance. This study uses research and development design with an explanatory sequential mixed methods approach consisting of three stages. First, the pre-assessment stage is carried out to determine the condition of the quality of work life at PT. X in general, as well as the five-dimensional conditions. Secondly, the assessment phase was conducted to find out the competency development tools owned by PT. X, as well as obstacles, needs, or expectations that want to be overcome or fulfilled by PT. X is related to competency development. Third, at the intervention stage compiled competency development tools that are in accordance with the needs of PT. X, such as competency models, guidance on behavioral based interviews, competency excavation questionnaires and critical incident forms, competency assessment recap form, and examples of strategic orientation competency interventions.

Keywords: *quality of work life; competency development; behavioural competencies*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menyusun program pengembangan *behavioural competencies* yang sesuai untuk menunjang kualitas kehidupan kerja pegawai di PT. X, terutama dengan meningkatkan dimensi *competency development*. Definisi dan dimensi kualitas kehidupan kerja yang akan digunakan dalam penelitian ini mengacu pada definisi yang dikemukakan oleh *European Foundation for*

Improvement of Living and Working Condition (EWON). Kualitas kehidupan kerja memiliki lima dimensi, yaitu *health and well-being, job security, job satisfaction, competency development*, dan *work and non-work life balance*. Penelitian ini menggunakan desain *research and development* dengan pendekatan *explanatory sequential mixed methods* yang terdiri dari tiga tahapan. Pertama, tahap pra-asesmen dilakukan untuk mengetahui kondisi kualitas kehidupan kerja di PT. X secara umum, serta kondisi lima dimensinya. Kedua, tahap asesmen dilakukan untuk mengetahui *tools* pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh PT. X, serta kendala, kebutuhan, ataupun harapan yang ingin diatasi ataupun dipenuhi oleh PT. X terkait dengan pengembangan kompetensi. Ketiga, pada tahap intervensi disusun *tools* pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan PT. X, seperti model kompetensi, panduan pertanyaan *behavioural based interview*, kuisisioner penggalan kompetensi dan *form critical incident*, dan form rekap penilaian kompetensi.

Kata Kunci: kualitas kehidupan kerja, *competency development, behavioural competencies*

Pendahuluan

PT. X adalah perusahaan yang bergerak pada bidang perkebunan tebu. Perkebunan tebu menjadi salah satu sektor usaha yang saat ini diperhatikan oleh pemerintahan. Kondisi ini dikarenakan perkebunan tebu merupakan salah satu dari tujuh komoditas pangan yang strategis. Maka dari itu, PT. X sebagai salah satu perusahaan perkebunan tebu di Indonesia harus terus berkembang atau mau melakukan perubahan sesuai dengan perkembangan zaman untuk bisa menjaga keberlanjutan ataupun meningkatkan usahanya. Apabila perusahaan ingin melakukan suatu perubahan serta terus berkembang untuk mempertahankan atau meningkatkan usaha, maka perlu menemukan cara bagi para karyawan untuk dapat menghasilkan kinerja yang terbaik. Perusahaan juga perlu menemukan cara untuk mendorong para karyawan menyadari pentingnya melakukan perubahan dan melakukan pengembangan diri. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan kondisi yang kondusif bagi karyawan adalah dengan melakukan peningkatan kualitas kehidupan kerja. Kualitas kehidupan kerja yang baik penting bagi perusahaan untuk menarik dan mempertahankan pekerja (Boonrod dalam Katen dan Sadullah, 2012).

Definisi kualitas kehidupan kerja yang dikemukakan oleh beberapa peneliti dapat dilihat dalam tiga kategori (Hanif et al. dalam Berg dan Martins, 2013), antara lain definisi yang memiliki fokus pada kepuasan kerja karyawan, definisi yang memiliki fokus pada peningkatan kesejahteraan karyawan, dan definisi yang bersifat dinamis dan berkonsep multidimensional yang menggabungkan beberapa macam pengukuran yang berkaitan dengan kualitas pekerjaan. Pada penelitian ini, digunakan definisi kualitas kehidupan kerja yang berkonsep dinamis serta multidimensional. Peneliti menggunakan definisi kualitas kehidupan kerja yang dikemukakan oleh *European Foundation for Improvement of Living and Working Condition* atau disingkat dengan EWON. EWON (dalam Nanjundeswaraswamy dan Swamy, 2013) mendeskripsikan kualitas kehidupan kerja sebagai konsep multidimensional, yang terbentuk dari beberapa faktor yang saling berhubungan, dimana membutuhkan pertimbangan yang matang untuk membuat konsep dan mengukurnya. Kualitas kehidupan kerja didefinisikan sebagai efektivitas lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan organisasi dan personal karyawannya, serta nilai-nilai yang mendorong terciptanya *health & well-being, job security, job satisfaction, competency development*, dan *work and non-work life balance* (Rethinam dan Ismail, 2008).

Untuk mengetahui gambaran kondisi kualitas kehidupan kerja pada karyawan di kantor pusat PT. X maka dilakukan proses *pre-assesment*. *Pre-assesment* di kantor pusat PT. X dilaksanakan untuk dapat menggali kondisi kehidupan kerja para karyawan dengan menggunakan kuisisioner. Kuisisioner disebar kepada enam puluh sembilan orang karyawan, akan tetapi kuisisioner yang telah diisi terkumpul sebanyak enam puluh enam. Kuisisioner yang digunakan dalam proses *pre-assesment* menggunakan dimensi yang dikemukakan oleh *European Foundation for the Improvement of Living Conditions* (2002). Kelima dimensi yang dikemukakan oleh *European Foundation for the Improvement of Living Conditions* tersebut dipilih untuk digunakan dalam penelitian ini dikarenakan dimensi-dimensinya diyakini tepat dan dapat diandalkan untuk diterapkan pada negara Asia (Rethinam dan Ismail, 2008). Beberapa negara di

Asia yang telah menggunakan dimensi kualitas kehidupan kerja menurut EWON antara lain Malaysia, Jepang, dan Singapura (Rethinam dan Ismail, 2008).

Proses *pre-assesment* dilakukan dengan beberapa tujuan, pertama adalah untuk mengetahui kondisi kualitas kehidupan kerja secara umum. Sedangkan, tujuan yang kedua adalah untuk mengetahui dan membandingkan kondisi dari masing-masing dimensi kualitas kehidupan kerja karyawan di kantor pusat PT. X. Melalui hal tersebut, dapat terlihat dimensi-dimensi dari kualitas kehidupan kerja yang masih perlu diperhatikan ataupun dikembangkan, serta yang sudah tergolong cukup baik. Berikut merupakan hasil yang menggambarkan tingkat atau kondisi kualitas kehidupan kerja karyawan di kantor pusat PT. X:

Tabel 1. Hasil *Pre-Assesment* Kondisi *Quality of Work Life* (QWL) pada PT. X

Kategori	Rentang	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat tinggi	≥ 247.76	4	6.3
Tinggi	223.51 – 247.75	29	46
Sedang	199.26 – 223.50	18	28.6
Rendah	175.01 – 199.25	11	17.5
Sangat Rendah	≤ 175	1	1.6

Pada tabel 1 dapat diketahui bahwa sebanyak 29 orang karyawan menilai bahwa kondisi kualitas kehidupan kerja di kantor pusat PT. X tergolong baik, dan empat orang karyawan menilai sangat baik. Delapan belas orang menilai kondisi kualitas kehidupan kerja di kantor pusat PT. X masih tergolong cukup, serta terdapat sebelas orang yang menyatakan rendah, dan satu orang menyatakan sangat rendah. Berdasarkan hal tersebut, maka sebenarnya dapat dikatakan kondisi kualitas kehidupan kerja di kantor pusat PT. X tergolong tidak buruk. Meskipun demikian melalui hasil pengukuran kualitas kehidupan kerja pada proses *pre-assesment* juga menunjukkan bahwa masih terdapat sekelompok karyawan yang merasa belum puas atas kualitas kehidupan kerja di kantor pusat PT. X. Oleh karena itu, kantor pusat PT. X masih memerlukan upaya lebih lanjut untuk terus dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawannya.

Selanjutnya, berikut merupakan hasil pengukuran *pre-assesment* terkait masing-masing dimensi kualitas kehidupan kerja karyawan di kantor pusat PT. X:

Tabel 2. Hasil *Pre-Assesment* Dimensi *Quality of Work Life* (QWL) pada PT. X

	<i>Health & Well-Being</i>		<i>Job Security</i>		<i>Job Satisfaction</i>		<i>Competency Development</i>		<i>Work & Non-Work Life Balance</i>	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tinggi	4	6.3	5	7.9	3	4.8	3	4.8	33	52.4
Tinggi	23	36.5	35	55.6	33	52.4	33	52.4	24	38.1
Sedang	25	39.7	14	22.2	15	23.8	17	27	1	1.6
Rendah	9	14.3	7	11.1	9	14.3	9	14.3	4	6.3
Sangat Rendah	2	3.2	2	3.2	3	4.8	3	1.6	1	1.6
Total	63	100	63	100	63	100	63	100	63	100
Total QWL per Dimensi	12.30		7.90		9.60		9.45		5.60	

Pada tabel 2, terlihat bahwa pada dimensi *health & well-being* memiliki total sebesar 12,30, dimensi *job security* memiliki nilai total sebesar 7,90, dimensi *job satisfaction* sebesar 9,60, dimensi *competency development* memiliki nilai sebesar 9,45, serta dimensi *work & non-work life balance* memiliki perolehan nilai sebesar 5,60. Berdasarkan pengkategorian norma kelompok, maka untuk total nilai kualitas kehidupan kerja dapat diinterpretasikan tergolong baik atau tinggi apabila nilai total dimensi 8,96 ke atas. Sebaliknya, untuk nilai total dimensi di bawah 7,28 diinterpretasikan kurang baik. Dalam tabel 2 di atas, terlihat bahwa terdapat satu dimensi yang masih tergolong kurang baik, yaitu dimensi *work & non-work life*.

Meski demikian, hal ini tidak membatasi untuk terus dilakukannya upaya pengembangan pada keempat dimensi kualitas kehidupan kerja lainnya. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak Divisi Sumber Daya Manusia dan Umum kantor pusat PT. X, diketahui bahwa pada saat ini yang lebih dibutuhkan adalah upaya pengembangan kompetensi. Meskipun berdasarkan hasil *pre-assesment* tampak bahwa dimensi pengembangan kompetensi sudah tergolong baik. Bagi pihak Divisi Sumber Daya Manusia dan Umum kantor pusat PT.X, saat ini dimensi *work & non-work life balance* belum dilihat sebagai hal yang penting atau perlu diprioritaskan untuk dikembangkan. Pihak Divisi Sumber Daya Manusia dan Umum kantor pusat PT. X merasa saat ini lebih penting untuk memprioritaskan pengembangan kompetensi bagi karyawan. Hal ini disampaikan dengan alasan bahwa meskipun kelima dimensi tersebut tentunya memiliki

dampak ke organisasi atau perusahaan, hanya saja dimensi *health & well-being*, *job security*, *job satisfaction*, dan *work & non-work life balance* lebih berorientasi kepada individu karyawan serta hasilnya lebih berdampak pada karyawan. Sedangkan, dimensi *competency development* dirasa oleh pihak Divisi Sumber Daya Manusia dan Umum kantor pusat PT. X lebih bermanfaat serta dapat memberikan manfaat atau dampak jangka panjang bagi perusahaan.

Oleh sebab itu, meskipun berdasarkan hasil *pre-assesment* dimensi pengembangan kompetensi sudah tergolong baik, masih memungkinkan untuk dilakukan upaya pengembangan lebih lanjut. Pengembangan kompetensi dilihat sebagai sarana yang dapat memberikan peluang dan mendorong pertumbuhan keterampilan serta pengetahuan, baik untuk pengembangan karir ataupun organisasi (EWON dalam Rehitnam dan Ismail, 2008). Apabila kompetensi disusun dan didefinisikan dengan tepat, maka akan memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi kondisi kompetensi karyawannya, serta mengetahui kompetensi-kompetensi yang masih perlu dikembangkan lagi (Mohanakumari dan Magesh, 2017). Seorang karyawan yang kompeten merupakan sumber daya utama bagi organisasi untuk menjadi unggul di tengah-tengah zaman yang semakin kompetitif (Vathanopas dan Ngam, 2007). Perusahaan bertanggung jawab untuk menyediakan fasilitas bagi karyawan untuk dapat mengeksplorasi kompetensi yang dimiliki, serta mendorong divisi sumber daya manusia untuk mengidentifikasi dan mengembangkan potensi yang dimiliki oleh setiap karyawan dalam organisasi (Sharma, 2017). Terdapat beberapa macam kompetensi. Menurut Armstrong (2009), kompetensi dapat dibagi menjadi tiga macam, yaitu:

a. *Behavioural competencies*

Behavioural competencies menentukan perilaku yang diharapkan, yaitu bentuk perilaku yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan. Contohnya adalah kerja sama tim, komunikasi, kepemimpinan, dan juga pengambilan keputusan. Terkadang, *behavioural competency* juga dikenal dengan sebutan *soft skill*.

b. *Technical competencies*

Technical competencies menentukan hal-hal yang harus diketahui atau dapat dilakukan oleh seseorang untuk menjalankan peran secara efektif. Hal ini mengacu pada area atau bidang kerja dimana seseorang dianggap kompeten. *Technical competency* dikenal dengan juga dengan sebutan *hard skill*.

c. *NVQ and SNVQs*.

NVQ dan SNVQs berkaitan dengan standar minimum untuk mencapai penyelesaian tugas dan kegiatan yang ditetapkan dan dinyatakan dengan cara yang dapat diamati, serta dinilai dengan maksud untuk sertifikasi. Kompetensi ini berkaitan tentang sesuatu yang harus mampu dilakukan oleh orang-orang di suatu area pekerjaan tertentu, sebagai dasar untuk menilai orang tersebut kompeten atau tidak.

Pengembangan kompetensi tidak boleh hanya berfokus pada satu macam kompetensi saja. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan dan pihak Divisi Sumber Daya Manusia dan Umum kantor pusat PT. X telah diketahui bahwa kegiatan pengembangan terkait *behavioral competencies* sangat jarang dilakukan. Padahal, *behavioural competencies* merupakan kompetensi yang juga perlu diperhatikan oleh perusahaan. Mengingat kompetensi tersebut berkaitan dengan perilaku-perilaku yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau hasil yang diharapkan. Pengembangan *behavioural competencies* akan membantu karyawan untuk mengetahui bentuk perilaku yang diharapkan, serta mendorong karyawan untuk mau mengembangkan kompetensinya agar sesuai dengan tuntutan tanggung jawab perannya. Dengan demikian, karyawan akan semakin mampu menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya dengan baik. Penelitian ini berfokus untuk menyusun program pengembangan *behavioural competencies* untuk menunjang peningkatan dimensi *competency development* dalam konsep kualitas kehidupan kerja yang dikemukakan oleh *European Foundation for Improvement of Work Condition* (Rethinam dan Ismail, 2008; Nanjundeswaraswamy dan Swamy, 2013).

Metode

Penelitian ini menggunakan desain *research & development* dengan pendekatan *explanatory sequential mixed methods*. Penelitian tersebut dapat dibagi ke dalam tiga tahap, yaitu: pra-asesmen, asesmen, dan intervensi. Pada tahap pra-asesmen menggunakan pendekatan kuantitatif untuk melakukan pengukuran kualitas kehidupan kerja, serta kondisi dari kelima dimensinya. Tahap asesmen dan intervensi menggunakan pendekatan kualitatif. Pada tahap asesmen, pendekatan kualitatif digunakan untuk memperoleh gambaran terkait permasalahan atau kebutuhan yang dimiliki oleh PT.X. Harapannya, dengan memahami permasalahan atau kebutuhan dari PT. X, maka dapat diperoleh tujuan penelitian yang lebih jelas serta spesifik. Sementara itu, pada tahap intervensi pendekatan kualitatif akan menjadi alat untuk mendapatkan informasi terkait bentuk penyusunan, pengukuran, dan pengembangan kompetensi yang sesuai untuk diterapkan bagi karyawan di kantor pusat PT. X.

Menurut Sugiyono (2017) penelitian *research and development* adalah metode penelitian yang digunakan untuk menghasilkan suatu produk atau desain tertentu, serta menguji keefektifan produk atau desain tersebut. Berikut adalah bagan yang menunjukkan alur penelitian *research & development*:



Bagan 1. Alur Penelitian *Research & Development*

Pada penelitian ini, tahapan *research & development* yang dilakukan hanya sampai pada tahap revisi produk. Hal ini dengan mempertimbangkan keterbatasan waktu serta subjek penelitian yang dapat disediakan oleh PT. X.

Penentuan partisipan yang digunakan dalam tahap pra-asesmen pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *cluster random sampling*. Hal ini dikarenakan kantor pusat terbagi dalam beberapa divisi, maka diperlukan beberapa perwakilan dari karyawan setiap divisi untuk menjadi *sample* penelitian. Dengan demikian, hasil pra-asesmen yang dilakukan dengan menggunakan skala pengukuran kualitas kehidupan kerja diharapkan dapat mewakili kondisi karyawan kantor pusat PT.X secara umum. Partisipan yang banyak terlibat dalam proses penggalian data asesmen adalah pihak Divisi Sumber Daya Manusia dan Umum PT. X. Perwakilan dari Divisi Sumber Daya Manusia dan Umum akan dijadikan salah satu sumber bagi peneliti untuk memahami kebutuhan atau permasalahan yang dihadapi oleh PT. X. Perwakilan Divisi Sumber Daya Manusia dan Umum juga banyak dilibatkan dalam proses merumuskan intervensi. Hal ini dilakukan dengan harapan bahwa intervensi yang akan diterapkan tepat dan sesuai dengan kondisi serta kebijakan dari PT. X.

Hasil dan Pembahasan

Bedasarkan hasil pra-asesmen dan asesmen yang telah dilakukan, diketahui hal-hal berikut ini:

1. PT. X belum memiliki model atau kamus kompetensi yang sesuai untuk diterapkan. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini disusun sebuah model kompetensi yang didasarkan serta disesuaikan dengan dua belas kompetensi yang diatur dalam Peraturan Menteri BUMN nomor PER-03/MBU/02/2015 tentang Persyaratan, Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara. Kompetensi tersebut berjumlah dua belas, antara lain: *integrity, enthusiastic, innovation & creativity, building business partnership, business acumen, customer focus, strategic orientation, driving execution, visionary leadership, aligning performance for success, change leadership*, dan

empowering. *Leveling* dalam model kompetensi disusun menjadi lima level. Level satu ditujukan untuk karyawan yang baru masuk dan masih dalam masa orientasi, level dua untuk karyawan yang tidak memiliki bawahan dan sudah cukup lama bekerja/ tidak lagi dalam masa orientasi, level tiga untuk karyawan yang memiliki bawahan (setara supervisor), level empat untuk karyawan dengan jabatan kepala urusan, hingga level lima untuk karyawan dengan jabatan kepala divisi (karyawan puncak).

2. PT. X juga masih belum memiliki *tools* yang dapat digunakan untuk mengukur kompetensi karyawannya. Dengan demikian, dalam penelitian ini juga disusun beberapa macam *tools*, seperti: panduan wawancara berbasis perilaku, kuisioner asesmen dan *pre-assesment* penggalian kompetensi, *form critical incident*, dan form pemetaan kompetensi.
3. Model kompetensi dan *tools* pengukuran kompetensi yang disusun dalam penelitian ini diujicobakan pada tiga orang subjek dari divisi Sumber Daya Manusia dan Umum.
4. Hasil uji coba pengukuran kompetensi yang telah direkap dan diolah dalam *form* pemetaan kompetensi digunakan sebagai contoh untuk menentukan kompetensi dan subjek yang perlu diintervensi.
5. Berdasarkan hasil uji coba pengukuran kompetensi kepada tiga orang subjek, diketahui bahwa perlu ada penyesuaian tuntutan level pada model kompetensi masih perlu disesuaikan dengan masing-masing tuntutan peran dan tanggung jawab dari jabatan yang ada di PT. X.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Secampramana dan Nugroho (2017) menyampaikan bahwa pengembangan kompetensi sebagai salah satu dimensi kualitas kehidupan kerja menekankan pertumbuhan dalam hal pengetahuan serta kemampuan dalam diri karyawan merupakan hal yang penting. Karyawan dalam bekerja perlu untuk bisa terus berkembang menjadi lebih baik dari waktu ke waktu. Kesempatan yang diberikan oleh perusahaan untuk mendorong karyawan belajar dan meningkatkan

pengetahuan serta keterampilannya dapat berdampak positif pada kualitas kehidupan dan performa kerja yang lebih baik (Rehitnam dan Ismail, 2008). Peneliti mencoba membantu PT. X untuk menyusun model kompetensi, *tools* pengukuran kompetensi, serta rancangan intervensi. Dengan demikian diharapkan sosialisasi kompetensi kepada karyawan PT. X yang selama ini tidak dapat dilakukan karena tidak adanya kamus atau model kompetensi yang jelas, mulai bisa dilakukan. Selain itu, dengan adanya *tools* pengukuran dan rancangan intervensi kompetensi dapat membantu PT. X untuk mengukur kondisi kompetensi karyawannya serta memberikan program pengembangan yang diperlukan.

Saran

1. Peneliti selanjutnya dapat menyusun *form self-assesment* penggalian kompetensi dengan menggunakan bahasa atau pernyataan yang lebih merujuk kepada diri sendiri.
2. Dalam penelitian ini hanya difokuskan pada satu dimensi dari kualitas kehidupan kerja yaitu pengembangan kompetensi. Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan dimensi lainnya tidak hanya pengembangan kompetensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Berg, Y. V., & Martins, N. (2013). The Relationship Between Organisational Trust and Quality of Work Life. *Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-13.
- Kanten, S., & Sadullah, O. (2012). An Empirical Research on Relationship Quality of Work Life and Work Engagement. *Procedia - Social & Behavioural Sciences*, (62), 360-366.
- Mohanakumari, D., & Magesh, R. (2017). Competency Development Through Training and Development: An Empirical Study. *Indian Journal of Scientific Research*, 14(1), 69-70.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2013). Review of Literature on Quality of Worklife. *International Journal for Quality Research*, 7(2), 201-214.

- Rehitnam, G. S., & Ismail, M. (2008). Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals. *European Journal of Social Sciences*, 7(1), 58-70.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian & Pengembangan Research and Development untuk Bidang: Pendidikan, Manajemen, Sosial, dan Politik*. Bandung: Alfabeta.
- Vathanophas, V., & Ngam, J. T. (2007, Maret). Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector. *Contemporary Management Research*, 3(1), 45-70.