



Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di CFC Sumatera Utara

Ayu Priyanti¹, H. M Hermansyur², Aulia Arief Nasution³

^{1,2,3}Ekonomi Bisnis, Manajemen, Universitas Harapan, Medan, Indonesia

Email: ¹ayupriyanti66@gmail.com, ²mhermansyur@gmail.com, ³bangnasution@gmail.com

(*: corresponding author)

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di P.T Pioneerindo Gourmet International Tbk (CFC) di Sumatera Utara. Hasil gambar di atas dapat dijelaskan untuk jalur pertama bahwa Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan nilai Standardized Coefficients Beta 0,139 artinya setiap penambahan 1% Gaya Kepemimpinan, maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 13,9%. dengan nilai R^2 0,664 artinya setiap penambahan 1% , Kepuasan Kerja maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja (Z) sebesar 66,4%. Budaya Organisasi (X2) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Z) dengan nilai Standardized Coefficients Beta 0,561 artinya setiap penambahan 1% Budaya Organisasi, maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 56,1%. dengan nilai R^2 0,664 artinya setiap penambahan 1% , Kepuasan Kerja maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja (Z) sebesar 66,4%.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

Abstract

This research aims to determine the effect of leadership style organizational culture on employee performance with job satisfaction as a mediating variable at PT. Pioneerindo Gourmet International (CFC) at North Sumatra. The results of the picture above can be explained for the first path that Leadership Style (X1) has an effect on Job Satisfaction (Z) with a Standardized Coefficients Beta value of 0.139, meaning that for every 1% addition of Leadership Style, it will increase Job Satisfaction by 13.9%. with an R^2 value of 0.664, it means that for every addition of 1%, Job Satisfaction will increase Job Satisfaction (Z) by 66.4%. Organizational Culture (X2) has an effect on job satisfaction (Z) with a Standardized Coefficients Beta value of 0.561, meaning that for every 1% addition of Organizational Culture, it will increase Job Satisfaction by 56.1%. with an R^2 value of 0.664, it means that for every addition of 1%, Job Satisfaction will increase Job Satisfaction (Z) by 66.4%.

Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Employee Performance, Job Satisfaction

1.PENDAHULUAN

Setiap organisasi akan berusaha untuk terus-menerus mengerjakan presentasi perwakilannya untuk mencapai tujuan yang telah dijalankan oleh organisasi. Untuk mencapai tujuan eksekusi membutuhkan pekerja yang memiliki eksekusi yang hebat. Kinerja karyawan adalah sesuatu yang penting bagi suatu organisasi untuk menjadi fokus, karena dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi dan kemajuan dalam persaingan global yang sering berubah. Kinerja karyawan adalah sesuatu yang penting bagi suatu organisasi untuk menjadi fokus, karena dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi dan kemajuan dalam persaingan global yang sering berubah.

PT. Pioneerindo Gourmet International Tbk (d/h PT. Putra Sejahtera Pioneerindo), didirikan pada tahun 1983 di Jakarta merupakan salah satu perusahaan generasi pertama di Indonesia yang memperkenalkan konsep restoran cepat saji berbahan dasar ayam melalui merk dagang *California Pioneer Chicken*, terwaralaba Pioneer



Take Out – Amerika Serikat. Perusahaan telah berhasil menarik minat public dengan produk layanan berkualitas dan berhasil menjadikan sajian ayam goreng sebagai trendsetter dunia usaha makanan cepat saji di Indonesia.

Setelah tujuh tahun menempa pengalaman dan teruji dalam penguasaan pasar, pada tahun 1989 perusahaan melepaskan diri dari usaha terwaralaba menjadi pemegang waralaba penuh yang memproduksi dan memasarkan merk produk sendiri yaitu *California Fried Chicken* (CFC). Basis usaha pun diperkuat dengan membentuk *franchise* dan juga anak-anak perusahaan yaitu Putra Asia Perdana Indah serta PT. Mitra hero Pionnerindo guna mendukung penuh kinerja perusahaan dengan pola kemitraan terpadu yang dijalankan sebagai sebuah sinergi untuk memacu pertumbuhan usaha. Sinergi yang memacu kinerja usaha melalui pola kemitraan terpadu ini melahirkan diversifikasi usaha berupa peluncuran produk makanan ringan *Cal Donat* pada tahun 1993.

Pada tahun 1996, satu langkah penting lagi diambil oleh organisasi dengan membuka restoran keluarga Sapo Oriental. Ini adalah demonstrasi realitas organisasi dalam menciptakan dirinya sendiri dan memanfaatkan pengalaman dan prolog ke lapangan. Kesehatan bisnis tidak menghalangi organisasi untuk belajar, sementara di tengah dunia bisnis makanan murah, terjadi pergantian peristiwa yang sangat cepat. Kemajuan masyarakat di wilayah lokal dunia yang tidak dapat disangkal pada umumnya menuntut pemulihan dan perubahan. Maka pada tahun 2001 organisasi tersebut membebaskan diri untuk melakukan pembaharuan total. Salah satu hasilnya adalah tonggak sejarah terpenting perusahaan yaitu nama perusahaan menjadi PT. Pioneerindo Gourmet International Tbk.

Pemimpin yang baik adalah seseorang yang tidak menyelesaikan kegiatan fungsionalnya sendiri, tetapi memutuskan, membuat strategi dan membimbing orang lain untuk melakukan pilihan yang diambil sesuai dengan strategi yang telah dibingkai [1]. Pemimpin yang berwibawa harus memiliki pilihan untuk menggunakan kekuatan mereka untuk mengubah mentalitas dan perilaku representatif untuk bekerja dengan gigih dan ingin mencapai hasil yang ideal, gaya inisiatif digunakan oleh para perintis untuk dapat memengaruhi pelaksanaan perwakilan melalui pemikiran, sentimen, perspektif, dan perilaku hierarkis. individu atau bawahan.

Budaya Organisasi juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, Karena budaya organisasi tiap perusahaan berbeda-beda, budaya organisasi dapat mempengaruhi tingkah laku anggota perusahaan tersebut. Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melakukan kerjanya [2].

[3] mengemukakan kinerja karyawan adalah melakukan suatu tindakan dan mengidealisasikannya sesuai kewajibannya dengan hasil yang normal. P.T Pionnerindo International Tbk (CFC) wajib memberikan pelayanan yang terbaik terhadap konsumen yang datang ketempatnya. Tetapi kinerja karyawan tidak sepenuhnya baik, karena terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan salah satu unsur yang berperan dalam kinerja seorang karyawan, Kepuasan kerja adalah keadaan seorang wakil yang dekat dengan tempat tinggalnya di mana terdapat atau secara bergantian tidak ada titik temu antara nilai kompensasi yang representatif dari organisasi atau asosiasi dan tingkat kompensasi yang diinginkan oleh pekerja yang bersangkutan [1]). Apabila karyawan merasa puas di tempat kerjanya, baik dari segi Gaya Kepemimpinan seorang pemimpin pada perusahaan PT. Pioneerindo Gourmet Internasional Tbk (CFC) yang bersifat mengayomi atau tidaknya kepada para karyawannya juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang akan dihasilkan nantinya, dan Budaya Organisasi perusahaan yang tidak memberatkan karyawan, maka kinerja karyawan tersebut kemungkinan besar juga baik.

Fenomena yang dihadapi PT. Pioneerindo Gourmet International Tbk (CFC) adalah pada sumber daya manusianya, karena beberapa karyawan ingin resign pada saat bekerja, disebabkan oleh : 1.karyawan merasa terbebani dengan SOP (*standart operating procedure*) perusahaan. 2. atasan yang bersikap semena-mena baik secara perlakuan maupun bahasa, 3.karyawan merasa kompensasi atau gaji yang kurang sesuai dengan beban kerja, 4. beberapa karyawan yang sering telat hadir ke store, dan 5. Senioritas pada perusahaan masih sering terjadi di perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari penurunan jumlah karyawan dalam empat tahun terakhir seperti yang disajikan berikut ini:

Tabel 1. DATA KELUAR MASUKNYA KARYAWAN CFC 2017-2020



No	Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan Yang Keluar	Jumlah Karyawan Masuk	Total Jumlah Karyawan Akhir Tahun
1	2017	145	11	8	142
2	2018	142	15	6	133
3	2019	133	7	4	130
4	2020	130	15	5	120

Berdasarkan Fenomena di atas, maka penelitian yang diajukan berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di P.T Pionnerindo Gourmet International Tbk (CFC) Di Sumatera Utara”.

2. METODE PENELITIAN

2.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif, menurut [4] strategi penelitian asosiatif adalah suatu rumusan masalah penelitian yang memiliki bertujuan untuk menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih

2.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, hasil yang menghitung ataupun pengukuran, kuantitatif maupun kualitatif mengenai karakteristik tertentu dari semua anggota kumpulan yang lengkap dan jelas yang ingin mempelajari sifat-sifatnya.[5].Populasi dalam penelitian ini adalah 120 karyawan pada PT. Pioneerindo Gourmet International Tbk (CFC).

Sampel adalah sebagian yang diambil dari populasi yang menggunakan cara atau teknik tertentu. Jadi sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti [6]. Adapun sampel dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Pioneerindo Gourmet International Tbk (CFC) yang berjumlah 120 karyawan orang dengan menggunakan penelitian populasi.

2.3 Teknik Analisis Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara metode kuisioner. Kuisioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya, dapat diberikan secara langsung atau melalui internet. Suatu metode pengumpulan data dengan menggunakan pertanyaan yang disusun untuk diajukan kepada seluruh karyawan CFC tentang pendapat mereka mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Berikut adalah beberapa teknik analisis data yang digunakan.

1. Uji Kualitas Data

a. Uji validitas

Uji validitas diselesaikan dengan melihat r hitung yang ditentukan (untuk setiap hal harus terlihat di bagian kolom corrected item-total correlations) dengan r 27 tabel untuk tingkat peluang (df) = $n-k$, untuk situasi ini n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah item. Jika r hitung > r tabel, penyelidikan dianggap sah. Kemudian lagi, jika r hitung < r tabel, maka pertanyaan tersebut dianggap tidak valid.

b. Uji reabilitas

Pengujian reabilitas dalam tinjauan ini diperkirakan melibatkan koefisien alfa Cronbach dari hal-hal untuk setiap pertanyaan dalam satu variabel. Suatu instrumen dikatakan solid jika nilai Cronbach Alpha > 0.60.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji normalitas

Tujuan uji normalitas adalah ingin mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal, yakni distribusi data dengan bentuk lonceng. Data yang baik adalah data yang mempunyai pola seperti distribusi normal, yakni distribusi data tersebut tidak menceng ke kiri atau menceng ke kanan. Uji Kolmogorov-Sminov dipergunakan untuk melihat kenormalan dengan identifikasi juga nilai P -value lebih besar dari alpha, maka asumsi kenormalan dapat diterima. Dengan menggunakan



tingkat signifikansi 5% (0,05) maka jika nilai Asymp.Sig (2-tailed) diatas nilai signifikansi 5% (0,05) artinya variabel residual berdistribusi normal”.

b. Uji multikolinieritas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen..*Tolerance* mengukur variabilitas variabel terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai umum yang bisa dipakai adalah $Tolerance > 0,1$ atau $VIF < 10$, maka tidak terjadi multikolinieritas.

c. Uji heteroskedastisitas

Adanya varians variabel independent adalah konstan untuk setiap nilai tertentu variabel independen (homokedastisitas).Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.Dasar pengambilan keputusannya adalah jika pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, maka terjadi heterokedasitas.Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik (poin-poin) menyebar dibawah dan di atas angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedasitas.

3. Uji Hipotesis

a. *Path Analysis*(Analisis Jalur)

Penelitian ini menggunakan analisis jalur (path analysis), yaitu analisis yang menggunakan korelasi dan regresi sehingga dapat diketahui untuk sampai pada; variabel dependen terakhir harus lewat jalur langsung atau melalui variabel intervening [4]. Analisis jalur merupakan bagian dari model regresi yang dapat digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat antar satu variabel dengan variabel lainnya. Dalam analisis jalur pengaruh independent dan dependen dapat berupa pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, atau dengan kata lain analisis jalur memperhitungkan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh tidak langsung suatu independent variabel terhadap dependen variabel adalah melalui variabel yang lain yang disebut variabel perantara (variabel mediasi).

b. Uji t (Uji Parsial)

Uji t dikenal dengan uji parsial, yaitu untuk menguji bagaimana pengaruh masing-masing variabel bebasnya secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikatnya. Menurut [7]Uji t digunakan untuk menguji hipotesis hubungan antara dua variabel atau lebih apabila terdapat variabel yang dikendalikan. Hipotesis diterima apabila nilai sig $< \alpha 0,05$ dan koefisien regresi searah dengan hipotesis.

c. Uji F (Uji Simultan)

Uji statistik F adalah uji yang digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan kedalam model secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap variabel terikat. Menurut[7], uji F bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara simultan. Model tersebut dapat disebut layak apabila memiliki nilai sig F lebih kecil atau sama dengan 0,05.

d. Uji Koefisien Determinan (R^2)

Menurut [8]uji koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat.nilai koefisien determinasi / R^2 berada pada rentang angka nol (0) dan satu (1).

Tabel 2 Koefisien Determinasi

No	Nilai Koefisien	Determinasi
1	0,00 – 0,199	Sangat Rendah
2	0,20 – 0,399	Rendah
3	0,40 – 0,599	Sedang
4	0,60 – 0,799	Kuat
5	0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber : [9]



e. sobel test

Sobel test adalah uji yang digunakan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan melalui suatu variabel mediasi secara signifikan. Yang mana variabel tersebut diuji apakah mampu berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut

3. ANALISA DAN PEMBAHASAN

3.1 Uji validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid suatu kuesioner [10] Instrumen tersebut harus sah jika dapat mengukur apa yang diinginkan. Derajat keaslian instrumen menunjukkan sejauh mana data yang dikumpulkan tidak menyimpang dari gambaran keaslian yang disusun.

Tabel 3. Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Variabel Penelitian	Pernyataan	r _{Tabel}	r _{Hitung}	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	Pernyataan 1	0,195	0,542	Valid
	Pernyataan 2	0,195	0,580	Valid
	Pernyataan 3	0,195	0,606	Valid
	Pernyataan 4	0,195	0,670	Valid
	Pernyataan 5	0,195	0,641	Valid
	Pernyataan 6	0,195	0,608	Valid
	Pernyataan 7	0,195	0,609	Valid
	Pernyataan 8	0,195	0,344	Valid
	Pernyataan 9	0,195	0,608	Valid
	Pernyataan 10	0,195	0,533	Valid

Tabel 4. Validitas Variabel Budaya Organisasi (X2)

Variabel Penelitian	Pernyataan	r _{Tabel}	r _{Hitung}	Keterangan
Budaya Organisasi (X2)	Pernyataan 1	0,195	0,570	Valid
	Pernyataan 2	0,195	0,805	Valid
	Pernyataan 3	0,195	0,786	Valid
	Pernyataan 4	0,195	0,707	Valid
	Pernyataan 5	0,195	0,652	Valid
	Pernyataan 6	0,195	0,800	Valid

Tabel 5. Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Variabel Penelitian	Pernyataan	r _{Tabel}	r _{Hitung}	Keterangan
Kepuasan Kerja (Z)	Pernyataan_1	0,195	0,631	Valid
	Pernyataan_2	0,195	0,719	Valid
	Pernyataan_3	0,195	0,566	Valid
	Pernyataan_4	0,195	0,605	Valid
	Pernyataan_5	0,195	0,791	Valid
	Pernyataan_6	0,195	0,711	Valid
	Pernyataan_7	0,195	0,737	Valid
	Pernyataan_8	0,195	0,711	Valid

Tabel 6. Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)



Variabel Penelitian	Pernyataan	rTabel	rHitung	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	Pernyataan 1	0,195	0,192	Tidak Valid
	Pernyataan 2	0,195	0,176	Tidak Valid
	Pernyataan 3	0,195	0,379	Valid
	Pernyataan 4	0,195	0,218	Valid
	Pernyataan 5	0,195	0,105	Tidak Valid
	Pernyataan 6	0,195	0,815	Valid
	Pernyataan 7	0,195	0,253	Valid
	Pernyataan 8	0,195	0,171	Tidak Valid
	Pernyataan 9	0,195	0,103	Tidak Valid
	Pernyataan 10	0,195	0,375	Valid
	Pernyataan 11	0,195	0,641	Valid
	Pernyataan 12	0,195	0,562	Valid
	Pernyataan 13	0,195	0,458	Valid
	Pernyataan 14	0,195	0,376	Valid
	Pernyataan 15	0,195	0,417	Valid
	Pernyataan 16	0,195	0,322	Valid

Dikarenakan r hitung lebih kecil dari r tabel maka ada beberapa pernyataan yang tidak valid yaitu pernyataan 1,2,5,8,9, maka pernyataan tersebut tidak di gunakan tapi juga tidak mempengaruhi hasil akhir. Pernyataan yang valid variabel Kepuasan Kerja adalah 3,4,6,7,10,11,12,13,14,15,16.

3.1.1 Uji Reabilitas

Tabel 6. Uji Reabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,769	Reliebel
Budaya Organisasi (X2)	0,810	Reliebel
Kepuasan Kerja (Z)	0,767	Reliebel
Kinerja Karyawan (Y)	0,831	Reliebel

3.2 Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas bermaksud untuk memastikan bahwa sebaran survei tidak menyimpang secara mendasar dari distribusi normal. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnov pada aplikasi SPSS, jika nilai Asymp.sig (2-tailed) > 0,05 maka data disebarluaskan normal. Hasil dapat dilihat dibawah ini.

Tabel 7. Uji Normalitas Sub Struktur I

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardize d Residual
N		120
Normal	Mean	,0000000



Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	2,23554074
Most Extreme Differences	Absolute	,098
	Positive	,098
	Negative	-,088
Test Statistic		,098
Asymp. Sig. (2-tailed)		,006 ^c

Tabel 8. Uji Normalitas Sub Struktur II

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		120
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,23554074
Most Extreme Differences	Absolute	,098
	Positive	,098
	Negative	-,088
Test Statistic		,098
Asymp. Sig. (2-tailed)		,006 ^c

Pada uji normalitas sub struktur I diketahui bahwa nilai Asymp sig (2-tailed) adalah 0,006. hasil menunjukkan nilai Asymp sig lebih dari 0,006 > 0,005, jadi data berdistribusi normal. Pada uji sub struktur II diketahui bahwa nilai Asymp sig (2-tailed) adalah 0,006. Hasil menunjukkan nilai Asymp sig lebih dari 0,006 > 0,005, jadi data penelitian berdistribusi normal.

Tabel 9. Uji Multikolinearitas Sub Struktur I

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Gaya kepemimpinan x1	,894	1,119
	Budaya Organisasi (x2)	,894	1,119

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja z

Tabel 10. Uji Multikolinearitas Sub Struktur II



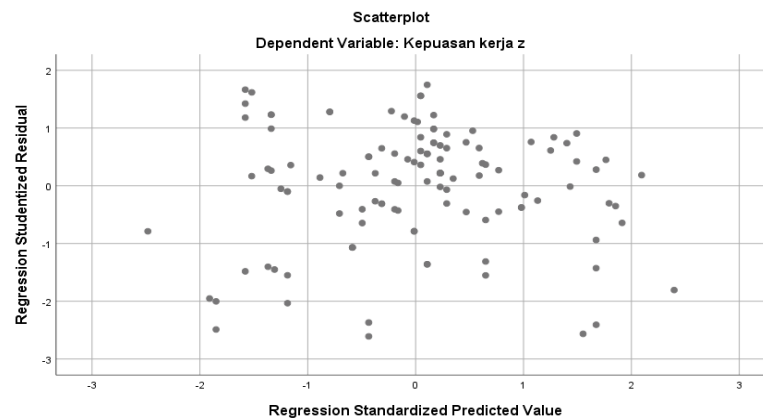
Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Gaya kepemimpinan (x1)	,869	1,151
	Budaya Organisasi (x2)	,613	1,632
	Kepuasan kerja z	,614	1,627

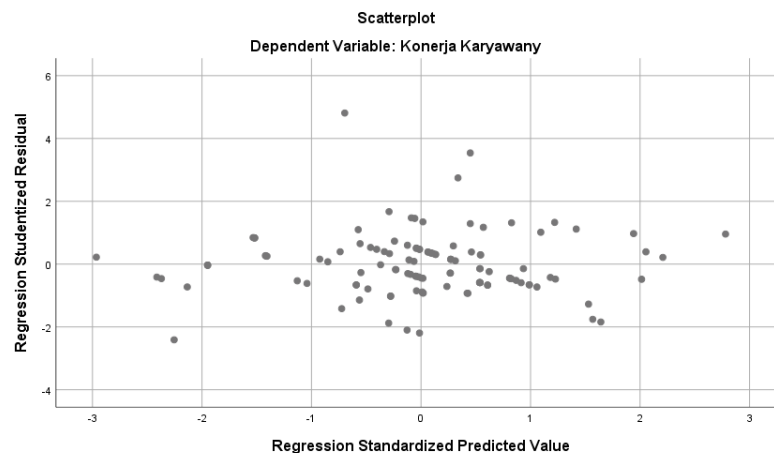
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Setiap variabel pada sub struktur I dan II menunjukkan bahwa nilai Tolerance > 0,1 serta nilai VIF < 10. Ini berarti tidak terkena multikolinieritas antara variabel bebas dalam model regresi.

Tabel 11. Uji Heteroskedastisitas Sub Struktur I



Tabel 12 Uji Heteroskedastisitas Sub Struktur II



Pada gambar sub stuktur I di atas bisa terlihat bahwa titik-titik menyebar ke kiri, kanan, seluruh dan berada di titik 0 atau titik tengah sehingga cenderung beralasan tidak ada masalah heteroskedastisitas. Dan pada gambar sub struktur II Gambar di atas bisa terlihat bahwa titik-titik menyebar ke kiri, kanan, seluruh dan berada di titik 0 atau titik tengah sehingga cenderung beralasan tidak ada masalah heteroskedastisitas.

3.3 Uji Hipotesis

Tabel 13. Hasil Uji Regresi Linier Berganda Sub Struktur I

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	32,473	4,325		7,508	,000
	Gaya kepemimpinan x1	,199	,110	,139	1,815	,072
	Budaya Organisasi (x2)	,894	,122	,561	7,323	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja z

Berdasarkan hasil pengujian, maka dapat dikembangkan sebuah model persamaan sebagai berikut:

$$Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Z = 32,473 + 0,139X_1 + 0,561X_2 + 0,783$$

Berdasarkan dari hasil analisis tabel di atas dapat diinterpretasikan dengan hasil sebagai berikut:

1. Konstanta $\alpha = 32,473$.

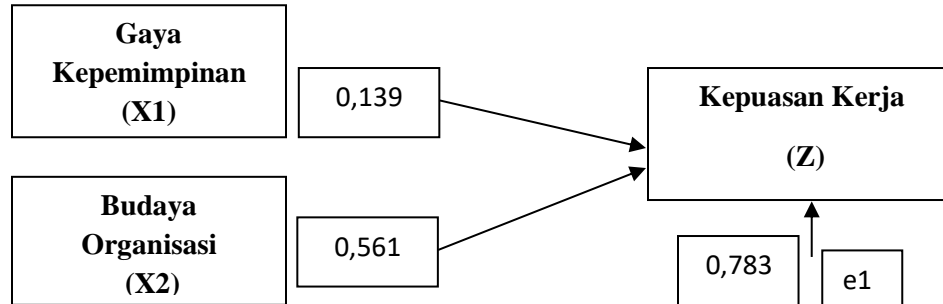
Nilai konstanta sebesar 32,473 menunjukkan bahwa nilai variabel Gaya Kepemimpinan (X1) Budaya Organisasi (X2), dalam keadaan konstanta, maka besarnya nilai variabel Kepuasan Kerja (Z) sebesar 32,473 satuan.

2. Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan (X1)



Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) sebesar 0,139 menyatakan bahwa untuk setiap peningkatan 1% Gaya Kepemimpinan, akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 0,139 atau 13,9%, begitu juga sebaliknya jika Gaya Kepemimpinan berkurang sebesar 1%, Kepuasan Kerja diperkirakan akan berkurang sebesar 0,139 atau 13,9%.

3. Koefisien kekambuhan Budaya Organisasi (X2)
 Variabel Budaya Organisasi (X2) sebesar 0,561 menyatakan bahwa untuk setiap 1% ekspansi Budaya Organisasi akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 0,561 atau 56,1%, begitu juga sebaliknya jika Budaya Organisasi berkurang 1%, Kepuasan Kerja diperkirakan akan berkurang 0,561 atau 56,1%.



Gambar 1. Regresi Linier Berganda Sub Struktur I

Tabel 14. Regresi Linier Berganda Sub Struktur II

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,675	2,838		1,999	,048
	Gaya kepemimpinan x1	,698	,060	,771	11,655	,000
	Budaya Organisasi (x2)	-,106	,079	-,105	-1,338	,184
	Kepuasan kerja z	,009	,050	,014	,182	,856

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian, maka dapat dikembangkan sebuah model persamaan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 - \beta_2 X_2 + \beta_3 X_2 + e_2$$

$$Y = 5,675 + 0,771 X_1 + -0,105 X_2 + 0,014 + 0,664$$

Mengingat data dari hasil pemeriksaan tabel di atas, cenderung diuraikan dengan hasil yang menyertainya:

1. Konstanta $\alpha = 5,675$.

Nilai Konstanta sebesar 5,675 menunjukkan bahwa nilai variabel Gaya Kepemimpinan (X1) Budaya Organisasi (X2) dan Kepuasan Kerja (Z), dalam keadaan konstanta (tetap), maka nilai besarnya variabel Kinerja Karyawan (Z) sebesar 5,675 satuan Nilai konstanta adalah nilai tetap Variabel Z atau bisa di bilang H_0 dan nilai konstanta itu di dapat dari tabel coefficient.



2. Koefisien regresi Gaya Kepemimpinan (X1)

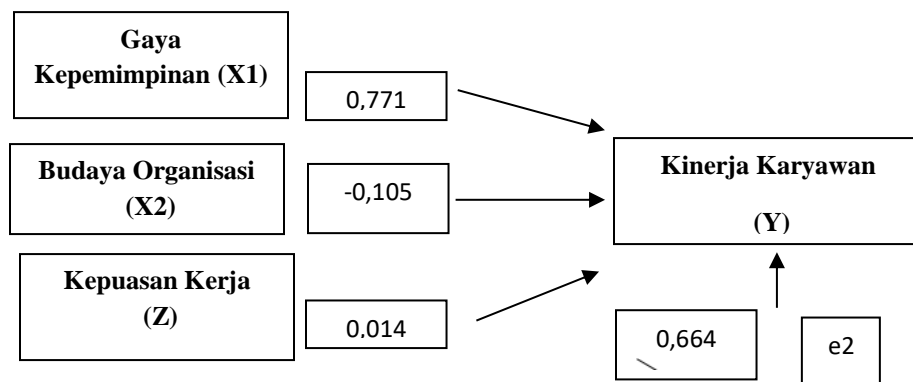
Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) sebesar 0,771 menyatakan bahwa untuk setiap ekspansi 1% Gaya Kepemimpinan akan memperluas Gaya Kepemimpinan sebesar 0,771 atau 77,1%, begitu juga sebaliknya dengan asumsi Gaya Kepemimpinan berkurang 1%.

3. Koefisien regresi Budaya Organisasi (X2)

Variabel Budaya Organisasi (X2) sebesar -0,105 menyatakan bahwa untuk setiap 1% perluasan Budaya Organisasi akan meningkatkan Budaya Organisasi sebesar -0,105 atau - 10,5%, begitu juga sebaliknya jika Budaya Organisasi berkurang sebesar 1% .

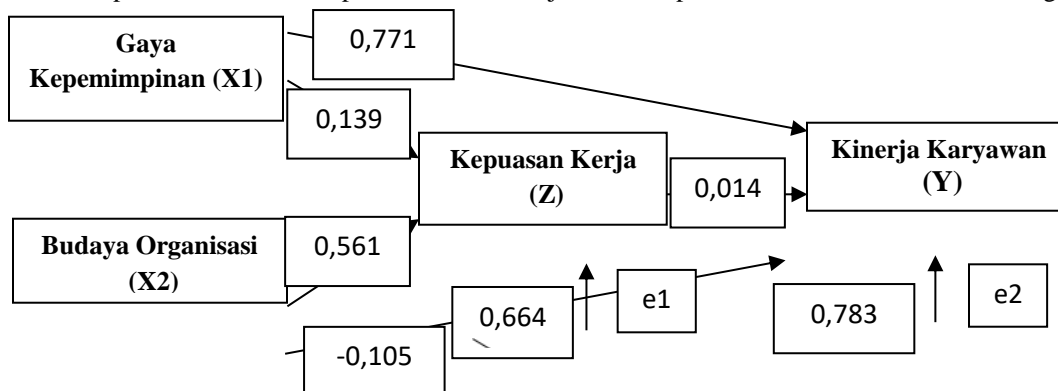
4. Kofisien regresi Kepuasan Kerja (Z)

Variabel kepuasan kerja (Z) sebesar 0,014 menyatakan bahwa untuk setiap tambahan 1% Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0,014 atau 01,4% begitu juga sebaliknya jika kepuasan kerja berkurang sebesar 1% maka kepuasan kerja akan menjadi diantisipasi untuk berkurang sebesar 0,014 atau 01,4%.



Gambar 2. Regresi Linier Berganda Sub Struktur II

Berdasarkan dari pembahasan analisis regresi linier sub struktur I dan sub struktur II diatas, maka dapat disimpulkan bahwa model persamaan analisis jalur dalam penelitian dibawah ini adalah sebagai berikut :



Gambar 3. Model Analisis Jalur (Path Analysis)

Akibat dari gambar di atas dapat dimaklumi untuk jalur pertama Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan Standardized Coefficients Beta senilai 0,139, dengan maksud bahwa untuk setiap 1% perluasan Gaya Kepemimpinan akan membangun Kepuasan Kerja sebesar 13,9%. dengan nilai R^2 sebesar 0,664, memang dimaksudkan bahwa untuk setiap ekspansi 1%, kepuasan kerja akan meningkatkan kepuasan kerja (Z) sebesar 66,4%. Budaya organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) dengan Standardized Coefficients Beta senilai 0,561, dengan maksud bahwa untuk setiap 1%



perluasan Budaya Organisasi akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 56,1%. dengan nilai R^2 sebesar 0,664, dimaksudkan bahwa untuk setiap ekspansi 1%, pemenuhan pekerjaan akan meningkatkan pemenuhan pekerjaan (Z) sebesar 66,4%. Hasil dari gambar di atas dapat dimaknai untuk jalur kedua bahwa Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan *Standardized Coefficients* Beta senilai 0,771, dengan maksud bahwa untuk setiap 1% perluasan Gaya Kepemimpinan akan membangun Kinerja Karyawan sebesar 77,1,9%. dengan nilai R^2 sebesar 0,783, dimaksudkan bahwa untuk setiap ekspansi 1%, Kinerja Pegawai akan membangun Kinerja Karyawan (Y) sebesar 78,3%. Budaya Organisasi (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan *Standardized Coefficients* Beta senilai -0,105, dengan maksud agar setiap 1% perluasan Budaya Organisasi akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar - 10,5%. dengan nilai R^2 sebesar 0,783, memang dimaksudkan bahwa untuk setiap ekspansi 1%, Kinerja karyawan akan meningkatkan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 78,3%. Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan *Standardized Coefficients* Beta senilai 0,014, dengan maksud agar setiap peningkatan 1% Kepuasan Kerja akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 01,4%. dengan nilai R^2 0,783, itu bermaksud bahwa untuk setiap ekspansi 1%, eksekusi representatif akan meningkatkan Kinerja karyawan (Y) sebesar 78,3%. Adapun penurunan model akhir dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 15 Hasil Koefisien Determinasi Sub Struktur (R^2)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,621 ^a	,386	,375	4,200

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (x2), Gaya kepemimpinan x1

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja z

Berdasarkan pada tabel 14 diketahui bahwa hasil output diperoleh koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,375, yang berarti pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) 37,5% sedangkan sisanya adalah dipengaruhi oleh variabel lain, maksud dari variabel lain itu berarti sisa dari nilai.

Tabel 16 Hasil Koefisien Determinasi Sub Struktur (R^2)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,747 ^a	,558	,547	2,264

a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja z, Gaya kepemimpinan x1, Budaya Organisasi (x2)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

0,547, yang berarti pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) 54,7% sedangkan sisanya adalah dipengaruhi oleh variabel lain, maksud dari variabel lain itu berarti sisa dari nilai.

Berdasarkan pada tabel 15 diketahui bahwa hasil output diperoleh koefisien determinasi (R^2) sebesar



Tabel 17. Hasil Uji F (Uji Simultan) Sub Stuktur I
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1294,820	2	647,410	36,702	,000 ^b
	Residual	2063,847	117	17,640		
	Total	3358,667	119			

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja z

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (x2), Gaya kepemimpinan x1

Hasil dari tabel di atas adalah nilai F-hitung sebesar 36.702. Nilai F-tabel dengan tingkat signifikan 0,05 dengan dfl = k-1 = 3-1 = 2 dan df2 = n - k = 120 - 3 = 117, diperoleh sebesar 2,696, dan nilai Sig. dari 0,000. Efek samping Fhitung > Ftabel (36,702 > 2,696) dan nilai Sig. < 0,05 (0,000 < 0,05), maka pada akhirnya gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki dampak positif dan luar biasa sekaligus terhadap kepuasan kerja.

Tabel 18. Hasil Uji F (Uji Simultan) Sub Stuktur II

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	752,206	3	250,735	48,906	,000 ^b
	Residual	594,719	116	5,127		
	Total	1346,925	119			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja z, Gaya kepemimpinan x1, Budaya Organisasi (x2)

Hasil tabel diatas nilai F-hitung sebesar 48,906 Nilai F-tabel dengan taraf signifikan 0,05 dengan dfl = k-1 = 3-1 = 2 dan df2 = n - k = 120 - 3 = 117, diperoleh sebesar 2,696, dan nilai Sig. sebesar 0,000. Hasil Fhitung > F-tabel (48,906 > 2,696) dan nilai Sig. < 0,05 (0,000 < 0,05), maka kesimpulannya bahwa Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja, berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 19 Hasil Uji t (Uji Parsial) Sub Struktur I

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32,473	4,325		7,508	,000
	Gaya kepemimpinan x1	,199	,110	,139	1,815	,072
	Budaya Organisasi (x2)	,894	,122	,561	7,323	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja z

Tabel *Coefficient* di atas diperoleh nilai t-hitung untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X1) adalah 1,815 dengan nilai Sig 0,072 Budaya Organisasi (X2) 7,323 dengan nilai sig 0,000 Sementara nilai t-tabel dengan taraf signifikansi 0,05 dan df = n-k = 120 - 3 = 117, diperoleh 1,657. Nilai Sig. 0,000 < 0,05 yang berarti signifikan. Penelitian uji t-hitung 1,815 > t-tabel 1,657, maka hipotesis teruji. Nilai Sig 0,072 > 0,05 yang berarti tidak signifikan penelitian uji t-hitung 7,323 > 1,657 maka hipotesis tidak teruji. Nilai sig 0,000 < 0,05.



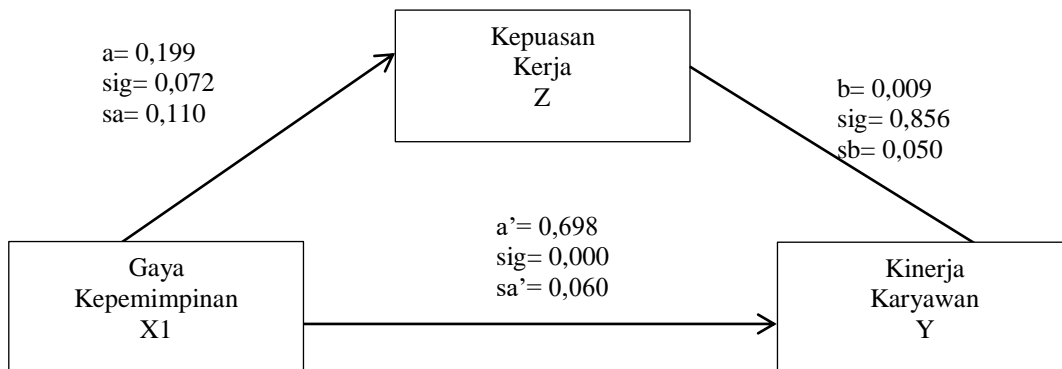
Tabel 20 Hasil Uji t (Uji Parsial) Sub Struktur II

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,675	2,838		1,999	,048
	Gaya kepemimpinan x1	,698	,060	,771	11,655	,000
	Budaya Organisasi (x2)	-,106	,079	-,105	-1,338	,184
	Kepuasan kerja z	,009	,050	,014	,182	,856

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Tabel Coefficient di atas diperoleh nilai t-hitung untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X1) adalah 11,655 dengan nilai sig 0,000 Budaya Organisasi (X2) -1,338 dengan nilai sig 0,184 dan Kepuasan Kerja (Z) 0,182 nilai sig 0,856 Sementara nilai t-tabel dengan taraf signifikansi 0,05 dan $df = n - k = 120 - 3 = 117$, diperoleh 1,657. Nilai Sig. 0,000 < 0,05 yang berarti signifikan. Penelitian uji t-hitung 11,655 > t-tabel 1,657, maka hipotesis teruji variabel (X1). Nilai Sig 0,000 > 0,05 yang berarti signifikan, penelitian uji t-hitung -1,338 < 1,657 maka hipotesis tidak teruji variabel (X2). Nilai sig 0,184 < 0,05. Penelitian uji t hitung 0,182 < 1,657 maka hipotesis tidak teruji (Z).

3.3 Sobel Test



Gambar 4. Model Tes Sobel X1

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2} \quad (1)$$

$$= \sqrt{0,009^2 0,110^2 + 0,199^2 0,050^2 + 0,110^2 0,050^2}$$

$$= \sqrt{0,000 + 0,000 + 0,000}$$

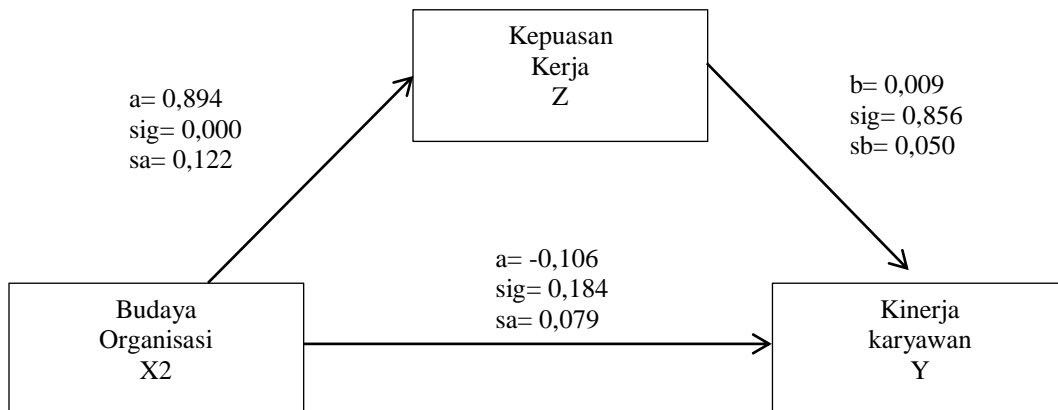
$$= 0,000$$

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$



$$= \frac{0,199 \times 0,009}{0,000} = 0,001 < 1,96$$

Oleh karena itu t hitung = 0,001 lebih kecil dari t tabel dengan tingkat signifikan 0,05 yaitu sebesar 1,96 maka dapat di simpulkan bahwa koefisien mediasi 0,001 signifikan dan berarti Kepuasan kerja tidak mampu memediasi Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan dalam hal ini tanpa adanya kepuasan kerja gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan jadi kepuasan kerja tidak dapat memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja.



Gambar 5. Model Sobel Tes X2

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2} \quad (2)$$

$$= \sqrt{0,009^2 0,122^2 + 0,894^2 0,050^2 + 0,122^2 0,050^2}$$

$$= \sqrt{0,000 + 0,002 + 0,000}$$

$$= 0,002$$

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

$$= \frac{0,894 \times 0,009}{0,002} = 4,02 > 1,96$$

Oleh karena itu t hitung = 4,02 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikan 0,05 yaitu sebesar 1,96 maka dapat di simpulkan bahwa koefisien mediasi 4,02, berarti Kepuasan kerja mampu memediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan dalam hal ini berarti Kepuasan Kerja sangat dibutuhkan untuk membentuk kinerja karyawan yang baik dan bagus dalam bekerja



4. PENGUJIAN

4.1 Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai 0,771 dan signifikan sebesar 0,000 yaitu lebih kecil dari 0,05, hal ini dapat disimpulkan di mana Gaya kepemimpinan meningkat atau bagus maka Kinerja Karyawan akan meningkat. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa semakin bagus pemimpin di *store*, maka para karyawan akan merasa nyaman untuk bekerja di cfc, dengan demikian karyawan akan bekerja dengan maksimal sehingga para konsumen merasa nyaman untuk mengunjungi restoran karna para karyawan yang langsung berinteraksi dengan konsumen

4.2 Budaya Organisasi berpengaruh langsung negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

Budaya Organisasi berpengaruh langsung negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai -0,105 dan signifikan 0,184 yaitu lebih besar dari 0,05, dapat disimpulkan adanya Budaya Organisasi maka tidak akan mempengaruhi Kinerja Karyawan tidak juga bisa membuat meningkat kinerja juga. Karena tidak semua karyawan mampu menjalankan budaya organisasi dalam perusahaan tersebut, seperti karyawan yang datang tepat waktu dengan karyawan yang telat bukan berarti bahwa kinerja karyawan yang tepat waktu lebih baik dari karyawan yang lain. Tetapi dalam tempat lain mungkin budaya organisasi bisa di jadikan tergolong sebagai kinerja karyawan

4.3 Kepuasan Kerja berpengaruh langsung positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan dengan nilai 0,014 dan tidak signifikan 0,856 dalam hal ini jika Kepuasan Kerja meningkat maka Kinerja Karyawan juga akan meningkat, karyawan yang merasa puas bekerja baik dari segi kompensasi dan tempat bekerja yang baik dan sehat. Maka setiap karyawan di cfc mampu mengemban tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan. Dengan demikian hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh [11]

4.4 Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan secara langsung terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai 0,139 dan signifikan sebesar 0,072 yaitu lebih besar dari 0,05. Hal ini memiliki arti makin tinggi Gaya kepemimpinan maka makin meningkat Kepuasan Kerja, meningkatnya Gaya kepemimpinan yang baik dan bagus akan membantu perjalanan kerja sehingga dapat kepuasan dalam bekerja. Karyawan akan merasa puas apabila pemimpin perusahaan dapat saling mengerti dan memahami kemauan yang diinginkan karyawan.

4.5 Budaya Organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja

Budaya Organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kepuasan Kerja. Hal ini memiliki arti makin tinggi budaya organisasi maka makin meningkat kepuasan Kerja. Budaya organisasi sangat penting karna tanpa adanya budaya di organisasi maka kepuasan kerja tidak akan muncul di benak karyawan. Budaya organisasi yang baik akan menciptakan sistem kerja yang dapat dijalani para karyawan tanpa mengalami kesulitan, dengan hal ini karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja

4.6. Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan

Berdasarkan dari hasil uji sobel diperoleh nilai t hitung = 0,001 lebih kecil dari t tabel dengan tingkat signifikan 0,05 yaitu sebesar 1,96 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,001 signifikan dan berarti Kepuasan kerja tidak mampu memediasi Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan. Dalam hal ini tanpa adanya kepuasan kerja para karyawan akan tetap melaksanakan pekerjaan dengan kinerja yang baik dikarenakan adanya pengaruh seorang pemimpin yang dapat dihormati oleh karyawan, dengan adanya pemimpin yang mampu mengarahkan para karyawan dengan baik maka hasil kinerja karyawan juga membaik.

4.7. Kepuasan Kerja mampu memediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan dari hasil uji sobel diperoleh nilai t hitung = 4,02 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikan 0,05 yaitu sebesar 1,96 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 4,02, berarti Kepuasan kerja mampu memediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan dalam hal ini berarti Kepuasan Kerja



sangat dibutuhkan untuk membentuk kinerja karyawan yang baik dan bagus dalam bekerja. Karyawan akan dapat merasakan kepuasan dalam bekerja karena budaya organisasi yang bersifat mempermudah karyawan dalam bekerja ataupun aturan-aturan dari perusahaan yang meningkatkan kinerja karyawan.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas dapat ditarik kesimpulan sesuai dengan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2. Budaya Organisasi berpengaruh langsung negatif terhadap kinerja karyawan
3. Kepuasan Kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan
4. Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
5. Budaya Organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja
6. Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan
7. Kepuasan Kerja mampu memediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

REFERENCES

- [1] Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5th ed. Yogyakarta: BPFE, 2007.
- [2] Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- [3] U. Widodo, "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Semarang)," *Fokus Ekon.*, vol. 1, no. 2, pp. 92–108, 2006.
- [4] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- [5] Sudjana, *Metode Statistika*, 1st ed. Bandung, 2005.
- [6] Sudjana, *Metode Statistika*. Bandung, 2006.
- [7] Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- [8] Kuncoro, *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga, 2013.
- [9] Priyatno Duwi, *Panduan Praktis Olah Data Menggunakan SPSS*. Yogyakarta, 2017.
- [10] Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, 4th ed. Semarang: Universitas Diponegoro, 2006.
- [11] P. A. P. Yudha, "PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN SEKTOR PUBLIK , DENGAN IN-ROLE PERFORMANCE DAN Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali , Indonesia," *E-Jurnal Akunt.*, vol. 3, pp. 627–638, 2013.