

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA SWALAYAN BUDIMAN SAWAHAN DI KOTA PADANG

Elghina Gantika¹, Mondra Neldi², Chintya Ones Charli³

Universitas Putra Indonesia YPTK Padang

e-mail: elghinaagantika@gmail.com¹, mondraneldi@upiypk.ac.id²,
chintyaonescharli@upiypk.ac.id³

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Swalayan Budiman Sawahan Di Kota Padang. Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan sampel 60 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis Structural Equation Modeling (SEM). Dengan menggunakan program Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Budiman Swalayan. (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Budiman Swalayan. (3) Terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Budiman Swalayan. (4) Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Budiman Swalayan. (5) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Budiman Swalayan. (6) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Budiman Swalayan. (7) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Budiman Swalayan.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja.

Abstract – This research aims to determine how much influence work motivation and work discipline have on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at the Budiman Sawahan Supermarket in Padang City. This research used a questionnaire with a sample of 60 respondents. The data analysis method used is Structural Equation Modeling (SEM) analysis. By using the Partial Least Square (PLS) program. The research results show that (1) There is a positive and significant influence of Work Motivation on Job Satisfaction among Budiman Swalayan Employees. (2) There is a positive and significant influence of Work Discipline on Job Satisfaction among Budiman Swalayan Employees. (3) There is an insignificant positive effect of work motivation on employee performance at Budiman Swalayan. (4) There is a positive and insignificant influence of Work Discipline on Employee Performance at Budiman Swalayan. (5) There is a positive and significant influence of Job Satisfaction on Employee Performance at Budiman Swalayan. (6) There is a positive and significant influence of Work Motivation on Employee Performance through Job Satisfaction at Budiman Swalayan. (7) There is a positive and significant influence of Work Discipline on Employee Performance through Job Satisfaction at Budiman Swalayan.

Keyword: Work Motivation, Work Discipline, Employee Performance, Job Satisfaction.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia ini sangat penting perannya dalam kemajuan suatu perusahaan atau organisasi, manusia mempunyai peran yang aktif dan dominan didalamnya. Setiap perubahan yang dilakukan akan mengalami kendala dalam beroperasi jika tanpa adanya peran aktif dari karyawan tersebut. Meskipun perubahan ditunjang dan didukung oleh perusahaan yang memiliki peralatan dan perlengkapan yang lengkap dan canggih dalam proses melakukan pekerjaan guna membantu aktifitas yang ada diperusahaan, dikontrol atau diawasi oleh manusia saat digunakan untuk produk dari perusahaan untuk konsumen. (Labola, 2019)

Sumber daya manusia merupakan sebuah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. (Suparyanto, 2020)

motivasi Kerja ini segala sesuatu yang timbul dari hasrat seseorang, dengan menimbulkan gairah serta keinginan dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan ataupun keinginan yang sesuai dengan lingkup kerja. (Sri, 2021)

Disiplin adalah hal yang sangat penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Disiplin adalah merupakan perasaan taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercayai merupakan tanggung jawabnya, seperti tugas-tugas di kantor dan kehadiran karyawan pada jam yang sudah disesuaikan di Perusahaan tersebut.

(Pranitasari & Khotimah, 2021)

Kinerja karyawan adalah salah satu tolak ukur tentang bagaimana sumber daya manusia yang ada pada suatu perusahaan sudah berperan terhadap kemajuan perusahaan atau belum. Untuk mencapai tujuan terbaik dalam sebuah perusahaan, tentu diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang jelas melalui berbagai kebijakan perusahaan yang dapat menyesuaikan kepentingan bersama antara perusahaan dan karyawan. (Widodo & Yandi, 2022)

Kepuasan kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Sitorus, 2021)

Perusahaan Swalayan Budiman Padang merupakan supermarket yang tergolong baru di Kota Padang yang berdiri pada tahun 2014. Swalayan Budiman merupakan salah satu supermarket terlengkap di Kota Padang yang tidak saja menjual perlengkapan harian, akan tetapi juga tersedia toko roti dan buah-buahan. Budiman Swalayan memiliki cabang di Jalan Sawahan, Kawasan Pondok, Gunung Pangilun dan Kuranji. Saat ini, Budiman Swalayan memiliki 50 UMKM sebagai mitra dagang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Swalayan Budiman Sawahan Padang. yang berlokasi di Sawahan No.30, Sawahan Timur, Padang Timur Kota Padang Sumatera Barat.

Menurut (Sugiyono, 2018), populasi adalah tempat penelitian atau wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Swalayan Budiman Sawahan Padang yang berjumlah 60 orang karyawan.

Sampel adalah bagian dari populasi yang mewakili populasi yang secara mutlak tidak diketahui berapa persentase sampel tersebut. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2018). Teknik pemilihan sampel dalam penelitian ini adalah sampel jenuh, dimana semua populasi dijadikan sebagai sampel dikarenakan jumlah populasi yang sedikit. Maka sampel dalam penelitian ini adalah karyawan berjumlah 60 orang.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan alat analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan program partial least square (PLS). PLS merupakan pendekatan berbasis komponen untuk pengujian model persamaan struktural atau biasa disebut SEM. PLS mampu menangani model jalur dengan konstruk reflektif atau formatif, bahkan kombinasi keduanya dalam sebuah model. PLS didasarkan pada gagasan yang memiliki dua prosedur iteratif yang menggunakan estimasi kuadrat

terkecil untuk model tunggal dan multi-komponen. Dengan menerapkan prosedur, algoritma ini bertujuan untuk meminimalkan varians dari semua variabel dependen, oleh karena itu penyebab dan arah antara semua variabel perlu didefinisikan secara jelas. PLS terbagi atas model pengukuran dan model struktural. PLS merupakan metode yang powerful oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi. Data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). PLS tidak mengharuskan data mempunyai distribusi yang sama sehingga bersifat bebas distribusi (Paulus Insap Santosa, 2018, hal. 58)

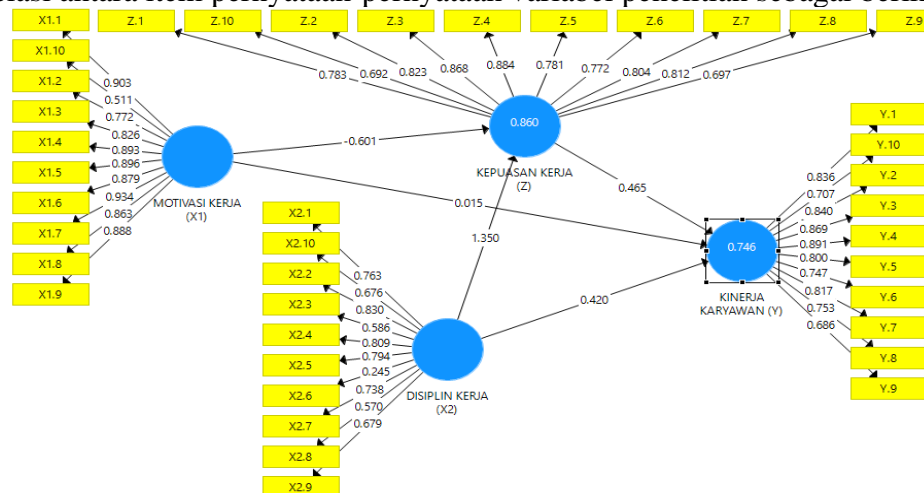
HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Outer Model

Penilaian *outer* model bertujuan untuk menilai korelasi antara *score item* atau indikator dengan skor konstruksya yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu item pernyataan. Pengujian *outer* model dilakukan berdasarkan hasil uji coba angket yang telah dilakukan untuk seluruh variabel penelitian. ada tiga kriteria untuk menilai *outer* model yaitu *Convergent Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* yang diestimasi dengan *Software PLS*. Indikator dianggap mempunyai reliabilitas yang baik jika memiliki nilai diatas 0,7. Namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, *loading factor* 0,5 sampai 0,6 masih dapat diterima.

2. Pengujian Outer Model (Structural Model) Sebelum Eliminasi

Berdasarkan hasil pengujian *outer model* dengan menggunakan *SmartPLS*, diperoleh nilai korelasi antara item pernyataan-pernyataan variabel penelitian sebagai berikut:

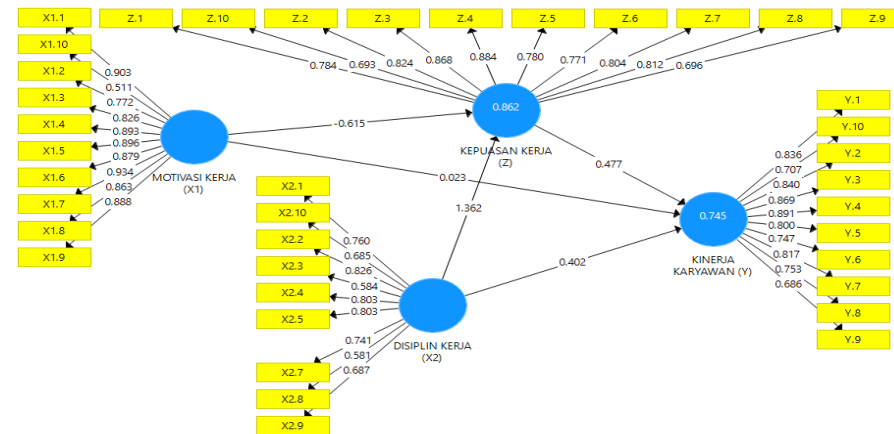


Gambar 1

Outer Loadings Sebelum Eliminasi

3. Pengujian Outer Model (Structural Model) Setelah Eliminasi

Berdasarkan hasil pengujian *outer model* dengan menggunakan *SmartPLS*, diperoleh nilai korelasi antara item pernyataan-pernyataan variabel penelitian sebagai berikut:



Gambar 2

Outer Loadings Sesudah Eliminasi

Pada gambar 2 terdapat di salah satu Variabel yaitu variabel Disiplin Kerja yang nilai dari salah Pernyataannya dibawah dari 0,5 sehingga harus di Eliminasi, yang mana pernyataan yang di Eliminasi adalah pernyataan X2.6.

4. Average Variance Extracted (AVE)

Proses pengujian selanjutnya adalah pengujian inner model atau model struktural yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar konstruk sebagaimana yang telah dihipotesiskan. Model struktural dievaluasi dengan memperhatikan nilai R-Square untuk konstruk endogen dari pengaruh yang diterimanya dari konstruk eksogen.

Tabel 1

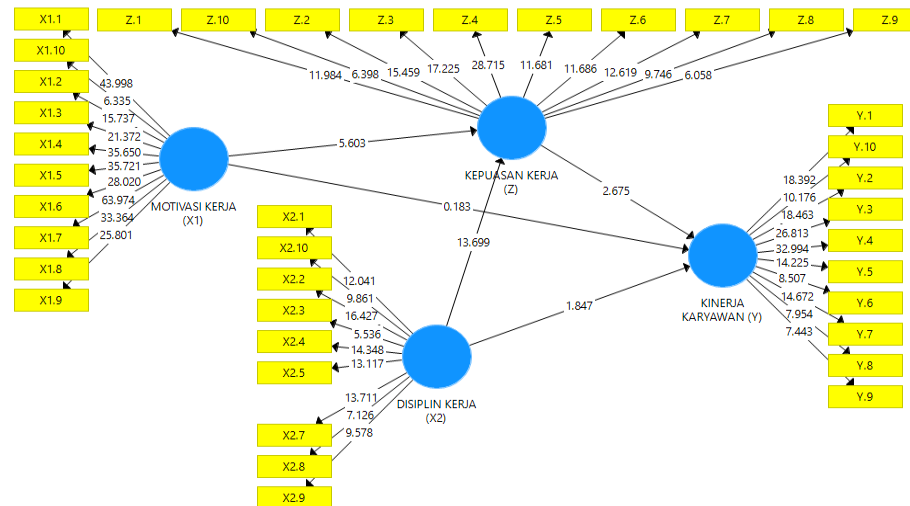
	Nilai Average Variance Extracted (AVE)			
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
DISIPLIN KERJA (X2)	0.892	0.919	0.907	0.524
KEPUASAN KERJA (Z)	0.934	0.940	0.944	0.630
KINERJA KARYAWAN (Y)	0.935	0.941	0.945	0.636
MOTIVASI KERJA (X1)	0.954	0.979	0.961	0.713

Sumber: Hasil Uji Outer Model

Berdasarkan Tabel 1 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel di atas memenuhi kriteria validitas yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0.50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

5. Pengujian Inner Model (Structural Model)

Proses pengujian selanjutnya adalah pengujian inner model atau model struktural yang bertujuan untuk mengetahui hubung anantar konstruk sebagaimana yang telah dihipotesiskan. Model structural dievaluasi dengan memperhatikan nilai R-Square untuk konstruk endogen dari pengaruh yang diterimanya dari konstruk eksogen. Berikut model struktural hasil uji dengan menggunakan SmartPLS.



Gambar 3
Structural/Inner Model

6. R Square

Tabel 2
Evaluasi Nilai R Square

	R Square	R Square Adjus...
KEPUASAN KERJA (Z)	0.862	0.857
KINERJA KARYAWAN (Y)	0.745	0.731

Sumber: Hasil Uji Inner Model

Pada gambar 3 dan Tabel 2, terlihat nilai R-Square konstruk Kepuasan Kerja sebesar 0.862 atau sebesar 86,2% yang menggambarkan besarnya pengaruh yang diterimanya oleh konstruk konstruk Kepuasan Kerja dari konstruk Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja atau merupakan pengaruh secara simulatan konstruk Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Sementara nilai R-Square untuk konstruk Kinerja Karyawan sebesar 0,745 atau sebesar 74,5% menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan oleh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja dalam menjelaskan atau mempengaruhi Kinerja Karyawan. Semakin tinggi nilai R-Square maka semakin besar kemampuan konstruk eksogen tersebut dalam menjelaskan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan struktural yang terbentuk.

7. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini yaitu pengaruh konstruk laten eksogen tertentu dengan konstruk laten endogen tertentu baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel mediasi. Pengujian hipotesis pada penelitian ini, dapat dinilai dari besarnya nilai t-statistik atau t-hitung dibandingkan dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Jika t-statistik/t-hitung < t-tabel 1,96 pada alpha 5%, maka Ho ditolak dan Jika t-statistik/t-hitung > t-tabel 1,96 pada alpha 5%, maka Ha diterima. Berikut hasil output *SmartPLS*, yang menggambarkan *output estimasi* untuk pengujian model struktural pada Gambar 4.

Pengaruh Langsung

Tabel 3
Result For Inner Weights

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation ...	T Statistics (O /STDEV)	P Values
DISIPLIN KERJA (X2) -> KEPUASAN KERJA (Z)	1.362	1.382	0.099	13.699	0.000
DISIPLIN KERJA (X2) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.402	0.411	0.218	1.847	0.065
KEPUASAN KERJA (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.477	0.470	0.178	2.675	0.008
MOTIVASI KERJA (X1) -> KEPUASAN KERJA (Z)	-0.615	-0.635	0.110	5.603	0.000
MOTIVASI KERJA (X1) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.023	0.020	0.123	0.183	0.855

Sumber: Hasil Uji Inner Model

1) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Budiman Swalayan. Terlihat bahwa nilai t-statistik atau t-hitung sebesar 5.603 dan t-tabel 1,96 dimana t-statistik lebih besar dari t-tabel ($5.603 > 1,96$) dan tingkat signifikan lebih kecil dari p-value ($0,000 < 0,05$) maka dapat diperoleh H0 ditolak dan H1 diterima yang berarti Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Budiman Swalayan. Semakin baik Motivasi Kerja maka semakin tinggi Kepuasan Kerja.

2) Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan kerja

Terdapat pengaruh positif dan signifikan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Budiman Swalayan. Terlihat bahwa nilai t-statistik atau t-hitung sebesar 13.699 dan t-tabel 1,96 dimana t-statistik lebih besar dari t-tabel ($13.699 > 1,96$) dan tingkat signifikan lebih kecil dari p-value ($0,000 < 0,05$) maka dapat diperoleh H0 ditolak dan H2 diterima yang berarti Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Budiman Swalayan. Semakin baik Disiplin Kerja maka semakin tinggi Kepuasan Kerja.

3) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Budiman Swalayan. Terlihat bahwa nilai t-statistik atau t-hitung sebesar 0.183 dan t-tabel 1,96 dimana t-statistik lebih besar dari t-tabel ($0.183 < 1,96$) dan tingkat signifikan lebih kecil dari p-value ($0,855 < 0,05$) maka dapat diperoleh H0 diterima dan H3 ditolak yang berarti Motivasi Kerja berpengaruh positif yang tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Budiman Swalayan.

4) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Budiman Swalayan. Terlihat bahwa nilai t-statistik atau t-hitung sebesar 2.675 dan t-tabel 1,96 dimana t-statistik lebih besar dari t-tabel ($2.675 > 1,96$) dan tingkat signifikan lebih kecil dari p-value ($0,008 < 0,05$) maka dapat diperoleh H0 ditolak dan H5 diterima yang berarti Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Budiman Swalayan. Semakin baik Kepuasan Kerja maka semakin tinggi Kinerja Karyawan.

5) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Budiman Swalayan. Terlihat bahwa nilai t-statistik atau t-hitung sebesar 2.675 dan t-tabel 1,96 dimana t-statistik lebih besar dari t-tabel ($2.675 > 1,96$) dan tingkat signifikan lebih kecil dari p-value ($0,008 < 0,05$) maka dapat diperoleh H0 ditolak dan H5 diterima yang berarti Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Budiman Swalayan. Semakin baik Kepuasan Kerja maka semakin tinggi Kinerja Karyawan.

Pengaruh Tidak Langsung

Selanjutnya untuk melihat hubungan atau kuualitas dari masing-masing konstruk yang membentuk hipotesis 6, 7, berikut ditampilkan Path analisis untuk ilustrasi nilai pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dalam membantu dan memahami pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Budiman Swalayan sebagai berikut:

Tabel 4
Result For Path Analisis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation...	T Statistics...	P Values
DISIPLIN KERJA (X2) -> KEPUASAN KERJA (Z)					
DISIPLIN KERJA (X2) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.650	0.652	0.259	2.507	0.012
KEPUASAN KERJA (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)					
MOTIVASI KERJA (X1) -> KEPUASAN KERJA (Z)					
MOTIVASI KERJA (X1) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	-0.294	-0.298	0.126	2.339	0.020

Sumber: Hasil Path Analisis

1) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Budiman Swalayan. Terlihat bahwa nilai t-statistik atau t-hitung sebesar 2,339 dan t-tabel 1,96 dimana t-statistik lebih besar dari t-tabel ($2,339 > 1,96$) dan tingkat signifikan lebih kecil dari p-value ($0,020 < 0,05$) maka dapat diperoleh H_0 ditolak dan H_6 diterima yang berarti Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Budiman Swalayan. Semakin baik Motivasi Kerja maka semakin tinggi Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

2) Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Terdapat pengaruh positif dan signifikan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Budiman Swalayan. Terlihat bahwa nilai t-statistik atau t-hitung sebesar 2,507 dan t-tabel 1,96 dimana t-statistik lebih besar dari t-tabel ($2,507 > 1,96$) dan tingkat signifikan lebih kecil dari p-value ($0,012 < 0,05$) maka dapat diperoleh H_0 ditolak dan H_7 diterima yang berarti Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Budiman Swalayan. Semakin baik Disiplin Kerja maka semakin tinggi Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Budiman Swalayan dapat disimpulkan bahwa:

1. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
2. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
3. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
6. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.
7. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Harahap, S. F. S. T. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>
- Labola, Y. A. (2019). Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7(1). <https://doi.org/10.26905/jmdk.v7i1.2760>
- Paulus Insap Santosa. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif.
- Pranitasari, D., & Khotimah, K. (2021). Analisis Disiplin Kerja Karyawan. 18(01), 22–38.
- Suparyanto, 2020. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. In Suparyanto dan Rosad (2015 (Vol. 5, Issue 3).
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Evaluasi.
- Sri, S. A. H. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Kabupaten Jeneponto. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 14(1), 46–57. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v14i1.39>
- Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). Model Kinerja Karyawan : Kompetensi , Kompensasi dan Motivasi , (Literature Review MSDM). 1(1), 1–14.