

# **Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Terhadap Kinerja Organisasi dan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Intervening** *(The Influence Of Strategic Human Resource Management (SHRM) to Organizational Performance and Organizational Climate as an Intervening Variable)*

**Luhung Widoutomo, Sampeadi, Elok Sri Utami**

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember (UNEJ)

Jln. Mastrip Blok L17, Jember 68121

*E-mail:* [luhungwidoutomo@ymail.com](mailto:luhungwidoutomo@ymail.com)

## **Abstrak**

Penelitian ini menganalisis pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Iklim Organisasi terhadap Kinerja Organisasi pada Bank Jatim cabang Jember. Artikel ini menggunakan pendekatan *explanatory research*, populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan tetap yang berada pada Bank Jatim cabang Jember dan pengambilan sampel didasarkan oleh jumlah populasi yang ada dengan diperoleh 73 responden. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik berpengaruh signifikan terhadap Iklim Organisasi, Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

**Kata Kunci:** Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Iklim Organisasi, Kinerja Organisasi, Analisis Jalur

## **Abstract**

*This study analyzes the influence of Strategic Human Resource Management, Organizational Climate on Organizational Performance in Bank Jatim Jember. This article uses explanatory research approach, the population used all of permanent employees who are at Bank Jatim Jember and sampling based on the number of existing population obtained 73 respondents. The analytical method used in this study using path analysis. The results of this study are the Human Resource Management Strategic significant effect on Organizational Performance, Strategic Human Resource Management significant effect on Organizational Climate, Organizational Climate significant effect on Organizational Performance.*

**Keywords:** Strategic Human Resource Management (SHRM), Organizational Climate, Organizational Performance, Path Analysis

## **Pendahuluan**

Pengelolaan karyawan harus dilakukan melalui proses organisasional yang dapat memperkuat kompetensi individu dan kapabilitas organisasi. Pengelolaan karyawan harus didesain untuk menciptakan nilai dan hasil-hasil yang dapat memberikan kontribusi untuk strategi organisasi. Banyak organisasi bisnis saat ini menunjukkan perubahan dan dinamika lingkungan yang menuntut organisasi untuk beradaptasi. Sehingga seringkali setiap organisasi dituntut memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan, termasuk perubahan dalam kebijakan dan pengelolaan karyawan dengan tujuan untuk dapat mempertahankan karyawan melalui manajemen perubahan. Hasil dari manajemen perubahan bagi karyawan adalah pada kapasitas untuk berubah. Karyawan sebagai rekan bisnis membantu melepas budaya yang lama dan mengadaptasi budaya yang baru. Peran ini dikenal sebagai agen perubahan (*change agent*).

Sebagai agen perubahan maka karyawan harus dapat meyakinkan bahwa perubahan tersebut difokuskan untuk menciptakan tim dengan kinerja yang tinggi, mengurangi

siklus waktu dalam inovasi, menetapkan pelaksanaan teknologi baru, pengembangan dan menyampaikan dalam waktu yang cepat. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu (Timpe, 1993).

*Strategic human resource management* (SHRM) atau MSDM strategik merupakan proses pengelolaan SDM organisasi dari sisi strategik organisasi yang mengkaitkan pengelolaan SDM dengan strategi organisasi, sehingga Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat mendukung pencapaian strategi organisasi. SHRM memerlukan perhatian dan dukungan besar dari seluruh kapasitas yang dimiliki organisasi karena berkaitan dengan upaya pembelajaran organisasi baik pembelajaran mengenai lingkungan organisasi, kinerja organisasi, tujuan organisasi, kapabilitas organisasi, dan pembelajaran untuk melakukan

## Luhung *et al.*, Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Terhadap Kinerja Organisasi dan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Intervening

perubahan (Mabey, 1998:1). Mello (2002:9) mengatakan bahwa dalam mengembangkan strategi yang efektif untuk mengelola SDM, diperlukan adanya pertimbangan bahwa SDM dipandang sebagai aset. Hal ini membantu memastikan bahwa praktek dan prinsip SDM selaras dengan strategi organisasi.

Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact* (Sobandi, 2006:176). Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi, tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya

Iklim Organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi (Simamora, 2001:81), iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam memajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan.

Bank Jatim adalah sebuah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Provinsi Jawa Timur. Bank ini didirikan pada tanggal 17 Agustus 1961 dengan bentuk perseroan terbatas (PT), kemudian dalam perkembangannya berubah status menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Penanganan nasabah Bank Jatim telah meraih Award indeks loyalitas nasabah pada IBLI 2014 dengan peringkat kedua setelah Bank Jateng. Bank Jatim mendapatkan penghargaan terhadap loyalitas nasabah, maka sistem penanganan nasabah seperti pelayanan kepada nasabah, menghadapi nasabah serta kesopanan kepada nasabah Bank Jatim memiliki tingkat yang baik, selain itu bank Jatim juga mendapatkan peringkat ke-empat Best Banking Service Excellence di tahun 2014 yang di selenggarakan oleh Marketing Research Indonesia. Bank Jatim semakin mantap dalam melangkah guna memberikan yang terbaik dimasa yang akan datang. Dengan dorongan perekonomian dan meningkatkan taraf hidup rakyat, maka didirikan cabang – cabang PT. Bank Jatim di beberapa kota. Berdasarkan hal tersebut, maka pada tanggal 1 Juli tahun 1974 didirikan PT. Bank Jatim Cabang Jember dengan izin usaha No. Kep. 269/DMJ/III 3/ 5/ 1974. Pada saat awal berdirinya Bank Jatim, pendirian kantor PT. Bank Jatim Cabang Jember bergabung dengan kantor Pemerintah Daerah Tingkat II sampai tahun 1990 dan pada tahun 1991 menempati kantor sendiri di jalan PB. Sudirman no. 41 – 43 Jember dan berpindah tempat mulai tanggal 13 September 2005 mulai menempati gedung baru di jalan Ahmad Yani No. 3A Jember. Penelitian ini memfokuskan pada implementasi

proses Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik pada perusahaan perbankan, karena selain meningkatkan pelayanan terhadap nasabah, perbankan merupakan salah satu penyedia jasa yang menerapkan adanya keramahmatan dalam hubungan antar karyawan maupun atasan dengan karyawan, maka diperlukannya strategi untuk mempertahankan hubungan tersebut agar tetap harmonis.

Hamid (2013) menunjukkan dalam kaitan antara Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik dengan Kinerja Organisasi, bahwa manajemen sumber daya manusia strategik dapat meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini disebabkan karena, apabila hubungan antara sumber daya manusia dengan tujuan strategis organisasi dapat bersinergi dengan baik maka kinerja bisnis juga dapat berkembang, di lain sisi juga berdampak mengembangkan budaya organisasi yang mendorong inovasi fleksibilitas dan keunggulan kompetitif. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diperoleh hipotesis pertama dalam penelitian ini yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi (H1).

Dalam sebuah organisasi manajemen sumber daya manusia strategik berarti menerima dan melibatkan fungsi sumber daya manusia (SDM) sebagai mitra strategik dalam perumusan dan pelaksanaan strategi perusahaan melalui kegiatan SDM seperti merekrut, memilih, pelatihan personil dan memanfaatkan. Sedangkan pada iklim organisasi menunjuk pada karakteristik organisasi secara keseluruhan dan berhubungan dengan perasaan anggota yang bersangkutan. Penelitian yang telah dilakukan oleh Hamid (2013) dimana pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Iklim Organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diperoleh hipotesis yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik berpengaruh signifikan terhadap Iklim Organisasi (H2).

Dengan iklim organisasi yang baik maka tentu saja akan berakibat baik pula terhadap kinerja organisasi yang dalam hal ini sebagai tujuan bersama anggota organisasi, karena bila para anggota organisasi dapat dengan mudah mengutarakan kepentingan, ide, atau bahkan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut maka kinerja juga akan meningkat karena terjadi iklim yang kondusif di tempat kerja. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Waiganjo (2012) dimana pengaruh Iklim Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diperoleh hipotesis yaitu Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi (H3).

Rumusan masalah dalam artikel ini adalah:

- Apakah pengaruh manajemen sumber daya manusia strategik terhadap kinerja organisasi di Bank Jatim cabang Jember?
- Apakah pengaruh manajemen sumber daya manusia strategik terhadap iklim organisasi di Bank Jatim cabang Jember?
- Apakah pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja organisasi di Bank Jatim cabang Jember?

Artikel ini memiliki tujuan antara lain:

- Menganalisis pengaruh manajemen sumber daya manusia strategik terhadap kinerja organisasi di Bank Jatim cabang Jember
- Menganalisis pengaruh manajemen sumber daya manusia strategik terhadap iklim organisasi di Bank Jatim cabang Jember
- Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja organisasi di Bank Jatim cabang Jember

## Metode Penelitian

### Rancangan atau Desain Penelitian

Artikel ini menggunakan penelitian *Explanatory Research* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (Singarimbun dan Effendi, 1995:5).

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah termasuk jenis data kuantitatif yang diolah dan dianalisis menggunakan teknik perhitungan statistik. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menekankan pada teori-teori melalui pengukuran variabel dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik (Indriantoro dan Supomo, 2002).

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam artikel ini adalah seluruh karyawan tetap pada Bank Jatim cabang Jember yang berjumlah 73 orang. Menurut Arikunto (2006:112) mengatakan bahwa, apabila subjeknya kurang dari seratus, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan populasi. Tetapi jika jumlah subjek besar, dapat diambil antara 10-15% atau 15-25% atau lebih. Maka dalam penelitian ini ditentukan besarnya sample digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan, yaitu dengan jumlah sample sebanyak 73 orang.

### Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam artikel ini adalah metode analisis jalur (*Path Analysis*). Menurut Sandojo (2011:11), pengertian analisis jalur merupakan suatu metode penelitian yang utamanya digunakan untuk menguji kekuatan hubungan langsung dan tidak langsung diantara berbagai variabel. Model dekomposisi ini akan digunakan dalam menganalisis besarnya pengaruh dari Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik terhadap Kinerja Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik terhadap Iklim Organisasi, Iklim Organisasi terhadap Kinerja Organisasi pada Bank Jatim cabang Jember.

## Hasil Penelitian

### Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini digolongkan berdasarkan usia, jenis kelamin, unit jabatan, pendidikan terakhir, serta lama masa kerja. Berikut pemaparannya.

**Tabel 1. Rekapitulasi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia (tahun)	Jumlah Responden	Presentase
<21	0	0%
21 - 25	5	7%
26 - 30	19	26%
31 - 35	22	30%
36 - 40	15	21%
40<	12	16%
Total	73	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2016

**Tabel 2. Rekapitulasi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase
Laki laki	31	42%
Perempuan	42	58%
Total	73	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2016

**Tabel 3. Rekapitulasi Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Presentase
SLTA	10	14%
D3	13	18%
S1	28	38%
S2	22	30%
Total	73	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2016

**Tabel 4. Rekapitulasi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja**

Lama Masa Kerja (tahun)	Jumlah Responden	Presentase
<10	17	23%
10 - 25	42	58%
25<	14	19%
Total	73	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2016

### Data Penelitian

Berikut adalah hasil dari deskripsi statistik variabel Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Kinerja Organisasi, Iklim Organisasi pada Tabel 5.

**Tabel 5. Hasil Analisis Deskripsi Statistik Variabel Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (X), Iklim Organisasi (Z) dan Kinerja Organisasi (Y)**

Item Variabel	Rata – Rata Jawaban Responden %					
	SS	S	CS	TS	STS	Total %
X	29,3	39,4	17,7	10,5	2,7	100
Y	24,6	39,3	27	8,5	0,3	100
Z	19,3	39,6	28,3	10,3	2,1	100

Sumber : Data Primer diolah, 2016

# Luhung *et al.*, Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Terhadap Kinerja Organisasi dan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Intervening

Tabel 5 menunjukkan bahwa karyawan tetap pada Bank Jatim cabang Jember setuju dengan adanya Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik yang digunakan oleh pihak Bank Jatim cabang Jember. Karyawan Bank Jatim cabang Jember juga cukup setuju jika Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik dan Iklim Organisasi menentukan Kinerja Organisasi pada Bank Jatim cabang Jember.

## Hasil Analisis Data

Berikut adalah hasil analisis jalur.

**Tabel 6. Hasil Rekapitulasi Analisis Jalur**

Unstandarized		t hitung	t tabel	Keterangan
Jalur	B			
X → Y	0,08	2,73	> 1,99	Signifikan
X → Z	0,41	5,26	> 1,99	Signifikan
Z → Y	0,28	3,82	> 1,99	Signifikan

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 6 menunjukkan bahwa dari hasil tersebut menunjukkan dari masing – masing variabel berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

## Pembahasan

### a. Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik terhadap Kinerja Organisasi (H1)

Penelitian ini menunjukkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik yang dilaksanakan di Bank Jatim membuktikan bahwa program yang dilakukan dengan memberikan kebebasan pada karyawan untuk memberikan pendapat, menciptakan komunikasi kerja yang kondusif, program program kerja yang tersusun dan terencana dengan baik serta membentuk tim tim kerja yang efektif, maka berdampak pada peningkatan kinerja karyawan yang hasilnya berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi pada Bank Jatim cabang Jember. Dalam sebuah perusahaan, kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan.

Hasil pengujian yang dilakukan dalam artikel ini menunjukkan bahwa H1 Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi pada Bank Jatim cabang Jember. Hasil tersebut membuktikan bahwa hipotesis tersebut sesuai.

### b. Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik terhadap Iklim Organisasi (H2)

Penelitian ini menunjukkan bahwa, dalam kaitannya antara Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik dengan iklim organisasi bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik dapat membentuk iklim organisasi yang kondusif. Hal ini disebabkan, dengan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik yang baik, maka ada beberapa hal yang menjadi pendorong, yaitu : koordinasi dalam melaksanakan tugas menjadi lebih baik dikarenakan komunikasi antara karyawan dan atasan sudah terjalin menyenangkan, dukungan perusahaan didalam melaksanakan tugas tugas organisasi dapat menyebabkan semangat karyawan

meningkat sehingga menciptakan iklim organisasi yang kondusif.

Hasil pengujian yang dilakukan dalam artikel ini menunjukkan bahwa H2 Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik berpengaruh signifikan terhadap Iklim Organisasi pada Bank Jatim cabang Jember. Hasil tersebut membuktikan bahwa hipotesis tersebut sesuai.

### c. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Organisasi (H3)

Penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi yang dimiliki oleh Bank Jatim cabang Jember membuktikan terbentuknya suatu nilai yang berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaannya dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerja oleh karyawan tetap Bank Jatim cabang Jember. Pembentukan kinerja organisasi yang baik akan dapat dihasilkan jika terbentuk iklim organisasi yang kondusif.

Hasil pengujian yang dilakukan dalam artikel ini menunjukkan bahwa H3 Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi pada Bank Jatim cabang Jember. Hasil tersebut membuktikan bahwa hipotesis tersebut sesuai.

## Kesimpulan dan Keterbatasan

### Kesimpulan

Artikel ini memberikan penjelasan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik berpengaruh secara signifikan terhadap Iklim Organisasi dan Iklim Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

### Keterbatasan

Keterbatasan dalam artikel ini adalah Pertama, Kurangnya referensi tentang penelitian terdahulu dikarenakan variabel Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik masi tergolong jarang di angkat sebagai penelitian khususnya di dalam negeri, Kedua, kesulitan untuk melakukan perijinan pada Bank Jatim Jember, dikarenakan perijinan dari pihak Bank Jatim Jember, maka peneliti mengambil data Bank Jatim Jember pada Bank Jatim Pusat, dan Ketiga, Terbatasnya waktu dan biaya, dikarenakan butuh waktu yang relatif lama untuk bisa memperoleh data secara maksimal sehingga peneliti mendapatkan data yang sesuai dalam penelitian ini untuk dapat diolah dan memperoleh hasil. Saran yang dapat di sampaikan dalam penelitian ini supaya perusahaan untuk lebih menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) suatu kelompok atau organisasi dalam diri anggotanya, yang bertujuan untuk menciptakan iklim yang hangat sehingga tingkat kepuasan karyawan yang berkaitan dengan kekaryawanan dalam organisasi akan meningkat. Dalam hal ini keputusan yang di ambil oleh manajer juga mempengaruhi kualitas iklim organisasi dalam perusahaan, jadi sebaiknya karyawan diberi kebebasan untuk mengutarakan pendapatnya.

## Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak yang telah membantu untuk kesempurnaan artikel ini, terima kasih kepada para responden yang telah berkenan meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner, dan terima kasih kepada pihak Bank Jatim cabang Jember selaku tempat objek penelitian baik dari pihak penyedia data, maupun pihak yang telah memberikan masukan pada artikel ini.

## Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Edisi Revisi VI*. Jakarta: PT Asdhi Mahasatya.
- Hamid, Jery. 2013. *Strategic Human Resource Management and Performance: The Universalistic Approach—Case of Tunisia. Journal of Business Studies Quarterly 2013, Volume 5, Number 2*
- Indriantoro, dan Supomo, 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Mello, Jeffrey, A. 2002. *Strategic Human Resource Management*. USA: South Western
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sandjojo, Nidjo. 2011. *Metode Analisis Jalur dan Aplikasinya*. Jakarta : Pustaka Sinar Harapan
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: PT Pustaka LP3ES Indonesia.
- Soebandi, Baban. 2006. *Desentralisasi Dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah*. Bandung: Penerbit Humaniora
- Timpe, A Dale, 1993. *Kinerja Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, PT. Elex Media Komputindo, Gramedia.
- Waiganjo, Esther. 2012. *Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations. International Journal of Humanities and Social Science Vol. 2 No. 10 [Special Issue – May 2012]*

