



Pengaruh *Flexible Working Space* dan *Flexible Working Time* terhadap Kinerja Tim melalui Kerja Sama Tim pada Perusahaan Pengembangan Perangkat Lunak di Indonesia

Benny Susanto¹, Wilson Bangun²

^{1,2}Universitas Kristen Maranatha, Fakultas Bisnis

mideel_neutral@yahoo.com

Abstract

The terms flexible working space and flexible working time have become popular recently after the occurrence of the COVID-19 pandemic and the emergence of technology startup companies that adopt a new work model where work arrangements are flexible in terms of both place (Flexible Working Space) and time (Flexible Working Time). However, there are concerns from management regarding the decline in employee performance if these work arrangements are adopted, due to a decrease in team collaboration effectiveness caused by separate workspaces (flexispace). This article aims to examine the impact of Flexible Working Space and Flexible Working Time on team performance through team collaboration in software development companies in Indonesia and contribute by providing findings on the impact of flexible work arrangements in terms of place and time that can be useful for companies that have or will implement flexible work systems and require information regarding the impact of such work arrangements. The population consists of team leads/managers from across Indonesia who are part of various software developer communities. Data was collected using convenience sampling technique through a questionnaire. The number of samples used was 97. The data analysis method used is PLS-SEM with the assistance of SmartPLS software.

Kata Kunci: Flexible Working Space, Flexible Working Time, Flexispace, Flexitime, Teamwork.

Abstrak

Istilah *flexible working space* dan *flexible working time* menjadi populer belakangan ini setelah terjadinya pandemik COVID-19 dan juga kemunculan perusahaan-perusahaan *startup teknologi pengembang software* yang mengadopsi gaya kerja model baru dimana pengaturan kerja secara fleksibel baik dari tempat (*Flexible Working Space*) dan waktu (*Flexible Working Time*). Namun terdapat kekahawatiran dari pihak manajemen akan menurunnya kinerja para pegawai bila pengaturan kerja tersebut diadopsi dikarenakan efektifitas kerja sama tim yang menurun dikarenakan tempat kerja yang terpisah(*flexispace*). Artikel ini bertujuan untuk meneliti pengaruh dari *Flexible Working Space* dan *Flexible Working Time* terhadap kinerja tim melalui kerja sama tim di perusahaan-perusahaan pengembangan perangkat lunak di Indonesia. Adapun manfaat penelitian ini adalah memberikan penemuan pengaruh pengaturan kerja fleksibel secara tempat dan waktu yang bisa digunakan sebagai bahan evaluasi bagi perusahaan-perusahaan yang telah/akan menerapkan sistem kerja fleksibel. Populasinya adalah *team lead/manager* dari seluruh Indonesia yang tergabung dalam berbagai komunitas *software developer*. Data dikumpulkan menggunakan teknik *convenience sampling* melalui *questionnaire*. Jumlah *sampling* yang digunakan sebanyak 97. Metode analisa data yang digunakan adalah *PLS-SEM* dengan bantuan *software SmartPLS*.

Kata kunci: *Flexible Working Space*, *Flexible Working Time*, *Flexispace*, Kerja Sama, Kinerja.

INFEB is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Kemajuan di bidang teknologi dan internet, merubah proses kerja para karyawan terutama dalam bidang-bidang tertentu salah satu pengembangan sistem/aplikasi/perangkat lunak, dimana memungkinkan bagi pekerja-pekerja di bidang ini untuk melakukan tugasnya darimana saja (*flexispace*) dan kapan saja (*flexitime*) dengan memanfaatkan

teknologi komputer dan internet [1], [2], [3]. Namun mereka masih memerlukan interaksi-interaksi juga dengan sesama rekan kerja mereka dan proses bekerja masih harus dibatasi oleh berbagai prosedur, prinsip-prinsip dan aturan-aturan tertentu untuk memastikan proses bekerja dapat berjalan sebaik ketika mereka melaksanakan tugas mereka secara *offline* (hadir langsung) [4] untuk menghindari berbagai kesalahan yang mengakibatkan dampak negatif [5].

Terjadinya pandemik di awal tahun 2020 juga memaksa perusahaan-perusahaan untuk menerapkan sistem kerja *Flexible Working Space (FWS)* bagi para karyawannya. *FWS* adalah pengaturan pola kerja pegawai yang memaksimalkan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan dan menjaga produktifitas pegawai serta menjamin keberlangsungan pelaksanaan tugas dengan memberikan fleksibilitas lokasi kerja selama periode tertentu [6].

Sebagian besar perusahaan masih memiliki keraguan untuk memperbolehkan karyawannya bekerja secara *FWS* maupun secara *Flexible Working Time (FWT)* dimana karyawan diberikan fleksibilitas waktu selain tempat. Perusahaan-perusahaan ini masih lebih memilih untuk melaksanakan sistem bekerja secara datang langsung ke kantor. Alasan utama yang sering terjadi adalah dikarenakan faktor kepercayaan [9], dimana perusahaan takut para karyawan yang diberikan kepercayaan untuk melaksanakan tugas darimana saja menyalahgunakan kepercayaan tersebut dengan tidak bekerja dengan disiplin dikarenakan tidak adanya atau minimnya pengawasan seperti yang dapat dengan mudah dilakukan ketika mereka datang langsung ke kantor yang mengakibatkan efektifitas kerja sama dan kolaborasi tim menurun [5], [7]. Menurut beberapa penelitian yang telah dilakukan, di beberapa area yang mengedepankan kolektifitas memiliki hasil yang bertolak belakang dengan hasil positif di beberapa area yang mengedepankan individualisme [1], [8].

Beberapa penelitian mengenai *flexible working* telah dilakukan, namun kebanyakan penelitian yang dilakukan terfokus kepada *flexible working* secara keseluruhan (tanpa memisahkan antara *FWS* dengan *FWT*) untuk mengetahui dampaknya kepada kinerja/produktifitas karyawan saja. Selain itu penelitian-penelitian sebelumnya tidak banyak yang terfokus secara spesifik kepada perusahaan-perusahaan pengembangan perangkat lunak dimana *flexible working* semakin umum dilakukan pada perusahaan-perusahaan di industri ini. Pada industri pengembangan perangkat lunak, pada umumnya, meskipun komunikasi dan kolaborasi cukup gencar dilakukan, tetapi sebagian besar dapat dilakukan dari jarak jauh menggunakan teknologi yang tersedia dan pekerjaan-pekerjaan utama dapat dilakukan secara individu [1], [3].

Berdasarkan pembahasan latar belakang di atas, maka penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh *FWS* dan *FWT* terhadap kinerja tim melalui kerja sama tim. Pengaruh *flexible working* juga sangat tergantung kepada lingkungan (termasuk industri, area geografi dan budaya) dan memiliki hasil yang bervariasi, karena itu tambahan penelitian baru mengenai dampak *flexible working* di lingkungan tertentu dapat berkontribusi terhadap literatur. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka pada artikel ini, penulis memutuskan untuk melakukan penelitian tentang pengaruh *FWS* dan *FWT* terhadap kinerja tim melalui

kerja sama tim di perusahaan-perusahaan pengembangan perangkat lunak.

Adapun perumusan masalah yang terdapat pada penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut adalah Apakah *FWS* memiliki pengaruh terhadap kinerja tim?; Apakah *FWT* memiliki pengaruh terhadap kinerja tim?; Apakah *FWS* memiliki pengaruh terhadap kinerja tim melalui kerja sama tim?; Apakah *FWT* memiliki pengaruh terhadap kinerja tim melalui kerja sama tim?. Penggunaan istilah *Work From Home (FWS)* mengindikasikan adanya fleksibilitas tempat bekerja (*flexispace*) atau secara konseptual dikenal dengan istilah *Flexible Working Space (FWS)* yang mencakup hal-hal lain selain *flexispace* seperti teknologi pendukung, pengaturan kerja, ketaatan pegawai. Perubahan pengaturan tempat bekerja tersebut secara linear menuntut adanya perubahan dari mekanisme dan cara bekerja, misalnya gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau tempat bekerja [9]. Konsep dari bekerja jarak jauh(*remote*) terdiri dari 4 hal yaitu: opsi tempat bekerja, digantikannya perjalanan fisik (sebagian atau penuh) intensitas dari kegiatan bekerja secara jarak jauh, ketersediaan teknologi komunikasi dan informasi [10]. *Remote working* adalah istilah yang digunakan untuk mendeskripsikan bekerja dari rumah atau lokasi lainnya kapan saja yang melibatkan penggunaan teknologi yang membuat pekerja dapat berkomunikasi dengan tempat kerja mereka dan mendukung *Flexible Working Practice (FWP)*.

Indikator *FWS* terdiri dari 3 buah yaitu: manajemen diri, lingkungan kerja dan fasilitas kerja [6]. Menurut Timbal dan Mustabsat, Indikator *WFH* atau *FWS* terdiri atas: lingkungan kerja, gangguan stress, kedekatan dengan keluarga, waktu perjalanan, kesehatan dan keseimbangan kerja, kreatifitas dan produktifitas tinggi, pemisahan pekerjaan rumah dan kantor [9]. Selain bekerja dari rumah (dari mana saja), terdapat fenomena lain bagi para pekerja jarak jauh yang saat ini juga sering diterapkan oleh beberapa perusahaan terutama perusahaan *startup* yaitu sistem *Flexible Working Time (FWT)* dimana seorang karyawan diberikan fleksibilitas waktu (*flexitime*) dengan batasan-batasan dan pengaturan tertentu. *Flexible Working Time (FWT)* mencakup berbagai pilihan, antara lain *part time*, *shift swapping*, *sabbaticals*, *self-rostering*, *homeworking*, *job share*, *term-time working*, *compressed week*, *time off in lieu*, *flexitime*, *annualized hours*, *overtime*, *sub-contracting*, *zero hours contracts*, *mobile working*, *hotdesking* [11], [13].

Dimana penerapan sistem ini satu tahap lebih lanjut ketimbang *FWS*. *Flexitime* yang merupakan bagian dari istilah *FWT* memiliki arti memberikan karyawan kebebasan untuk memilih jam kerjanya [6], [11], [13]. Penerapan *FWT* mampu memberikan alokasi waktu yang lebih luas bagi kebutuhan personal kerja. Pengaturan perubahan jam kerja harus dikelola secara reguler oleh perusahaan dan pekerja agar tidak menimbulkan konflik pada kedepannya, *FWT*

mencakup waktu kerja yang diinginkan, jumlah jam kerja, jadwal kerja dan pembagian tugas kerja [6], [11], [13]. Seiring dengan perkembangan jaman dan populernya istilah *flexible working*, semakin menghilangnya batasan antara waktu bekerja dengan waktu tidak bekerja berujung kepada fleksibilitas lebih dalam bekerja [11], [13]. Penelitian awal mengenai *flexitime* menyebutkan bahwa hal tersebut meningkatkan kehadiran dan performa karyawan tetapi pada saat itu belum ada bukti mengenai asosiasinya terhadap keseimbangan hidup dan kepuasan kerja karyawan yang ditemukan pada saat itu [7], [12], [14].

Flexible Working Arrangement (FWA) adalah istilah yang dipakai untuk pengaturan kerja fleksibel (termasuk dari segi tempat dan waktu) [1], [6]. *FWA* sering diasosiasikan dengan kinerja atau produktifitas pada penelitian-penelitian sebelumnya [3], [7], [15], [16]. Kinerja didefinisikan sebagai hasil pekerjaan seseorang yang dicapai berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja juga berarti suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan

Indikator-indikator untuk mengukur kinerja menurut Bangun (2012) antara lain: jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerja sama. Sedangkan menurut Robbins (2016), indikator-indikator yang dapat digunakan adalah: kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektifitas kemandirian dan komitmen kerja. Kerja sama tim merupakan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan mudah diperoleh dengan melakukan kerja sama tim daripada melakukan sendiri. Tim kerja adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja perindividu disuatu organisasi ataupun suatu perusahaan [27], tim kerja membangkitkan sinergi positif lewat upaya yang terkoordinasi.

Indikator kerja sama tim adalah: tujuan yang sama, antusiasme, pesan dan tanggung jawab yang jelas, komunikasi yang efektif, resolusi dan menghindari konflik, *share power*, saling berkontribusi, pengerahan kemampuan secara maksimal dan keahlian yang dimiliki anggota tim [6]. Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai *FWA*, didapatkan hasil yang bervariasi namun sebagian besar menunjukkan adanya dampak positif dari diterapkannya sistem tersebut. Faktor-faktor yang pada umumnya terpengaruh oleh sistem kerja fleksibel adalah kinerja dan produktifitas, *Work Life Balance* (WLB), keragaman organisasi, kebahagiaan karyawan, stress yang berkurang, kualitas kehidupan dan kesehatan karyawan, mengurangi biaya

perekrutan pegawai, bertahannya karyawan, motivasi kerja dan masih banyak lagi. Seluruh faktor ini memiliki potensi signifikan untuk meningkatkan produktifitas organisasi [3], [7], [8], [12], [14].

Selain itu, beberapa penelitian dari berbagai perspektif menunjukkan bahwa sistem kerja fleksibel dapat menunjang kolaborasi bisnis, kreativitas/inovasi, dan meningkatkan kepuasan karyawan [11], [13], [17], [18]. Bagi pekerja jarak jauh, dukungan sosial organisasi dan dukungan kerja jarak jauh diasosiasikan dengan peningkatan kepuasan kerja dan pengurangan stress [17]. Terdapat efek positif dari bekerja jarak jauh terhadap performa pegawai beserta kepuasannya [3], [14]–[16]. Dalam salah satu aplikasi pendekatan evaluasi setelah bekerja untuk mempelajari konsekuensi yang berhubungan dengan pekerjaan, hasil dari penelitian mereka juga menandakan bahwa kepuasan pekerja jarak jauh yang diberikan fleksibilitas lebih, lebih tinggi daripada pekerja yang diberikan banyak batasan dalam fleksibilitasnya [8], [12], [14].

Kerja fleksibel dapat membangun komitmen, yaitu pekerja yang fleksibel memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi, ditunjukkan oleh kebanggaan mereka sebagai bagian dari organisasi dan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi. Karyawan merasa lebih berkomitmen dan loyal kepada atasan mereka karena pekerjaan yang fleksibel memungkinkan kebutuhan mereka dapat diakomodasi. Karyawan yang melakukan *flexible working* akan bekerja lebih keras daripada biasanya. Dalam hal ini, *flexible working* menuntut karyawan untuk menghabiskan waktu lebih lama saat bekerja di rumah. Organisasi yang menerapkan *flexible working* dipandang sebagai bagian penting dari strategi yang digunakan oleh departemen SDM untuk menarik kandidat terbaik dan mempertahankan karyawan yang dihargai [6].

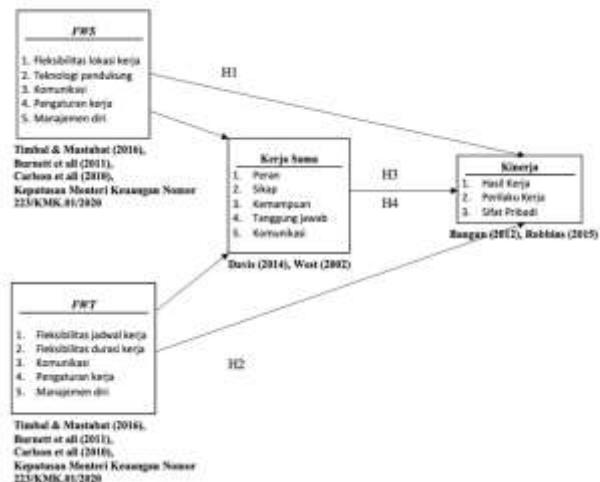
Para pekerja juga merasa penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk bekerja dari jarak jauh dapat meningkatkan ketersediaan mereka kepada organisasi dan memudahkan mereka dalam mengakses dokumen-dokumen yang dibutuhkan dan menghemat waktu maupun energi mereka karena mereka tidak perlu melakukan perjalanan. Pengaturan kerja fleksibel juga memungkinkan seorang pekerja menembus batas geografi yang tidak dapat dilakukan sebelumnya. Beberapa pekerja lainnya menyatakan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi memungkinkan manajer mereka untuk membuat *virtual office* dimana para anggota yang terpisah antara kota dapat berada bersama [2], [3], [19]. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Manzano, penggunaan teknologi komunikasi dan informasi juga mampu meningkatkan pembelajaran dalam organisasi [2], [3], [19].

Peran kerja sama tim dalam meningkatkan kinerja tim/individual sangatlah penting [1]–[3]. Berdasarkan penelitian-pebelitian yang telah dilakukan

sebelumnya, kerja sama merupakan salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan [20]–[22]. Dalam bidang *IT* seperti perusahaan-perusahaan pengembangan perangkat lunak, hasil yang diperoleh sangat bergantung kepada kerja sama anggota secara keseluruhan dimana tiap individu memegang peran tersendiri yang saling melengkapi dengan individu lainnya.

Tetapi ada juga beberapa penelitian mengenai *FWA* yang memberikan hasil yang tidak positif seperti bahwa *FWA* tidak memiliki dampak terhadap kinerja tim seperti dalam penelitian yang dilakukan Saifullah [23]. Dalam penelitian Soga, model *flexible working* memiliki masalah tersembunyi termasuk dalam segi pengawasan karyawan yang menimbulkan kekhawatiran dalam hal kepatuhan terhadap peraturan [1], [5], [15]. Dalam penelitian Conradie, di beberapa area dengan ekonomi berkembang, *FWA* tidak memberikan hasil yang positif dikarenakan masalah kepercayaan dan tanggung jawab dimana pada area tersebut jam kerja panjang yang telah diatur dihargai lebih [1], [5], [24]. Dalam penelitian Coenen, pertemuan tatap muka tetap harus dilakukan beberapa kali untuk menghilangkan pengaruh negatif ketika bekerja dari jarak jauh dan ketika diperlukannya pertemuan untuk meningkatkan kualitas pengetahuan yang dilakukan untuk hal-hal tertentu [7]. Dalam penelitian Yang, Holtz & Jeff, disebutkan bahwa kolaborasi dalam *flexible working*, jaringan pekerja menjadi lebih terisolasi dan statis dengan lebih sedikit jembatan antara bagian-bagian yang terpisah. Selain itu terdapat penurunan komunikasi secara sinkron dan ada peningkatan komunikasi secara asinkron [3].

Dalam penelitian Ford, Storey, Zimmermann, Bird, Jaffe, Maddila, Butler, Houck, & Nachiappan, terdapat beberapa tantangan selain keuntungan dalam penerapan bekerja dari rumah bagi pengembang perangkat lunak. Salah satu yang utama adalah keuntungan dekat dengan keluarga, di sisi lain, gangguan dari keluarga yang membuat pekerja kehilangan fokus adalah tantangannya [2]. Dengan pertimbangan-pertimbangan tersebut, maka hipotesa pada penulisan ini dapat dijabarkan sebagai berikut adalah H1: *FWS* memiliki pengaruh terhadap kinerja tim. H2: *FWT* memiliki pengaruh terhadap kinerja tim. H3: *FWS* memiliki pengaruh terhadap kinerja tim melalui kerja sama tim. H4: *FWT* memiliki pengaruh terhadap kinerja tim melalui kerja sama tim. Selanjutnya model penelitian ditampilkan pada Gambar 1.



Gambar 1 Model Penelitian

2. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif yang bersifat eksplanatori.

Dalam penelitian ini populasinya adalah *team lead/manager/senior staff* sebuah tim pengembangan perangkat lunak di Indonesia atau posisi sejenis yang tergabung dalam berbagai berbagai komunitas *software developer* antara lain adalah Asosiasi *Programmer* Indonesia; Kami Kerja *Remote*; *JavaScript* Indonesia; *JVM* Indonesia; Indonesia *C/C++/C#/Objective-C Programmer Community*; *PHP* Indonesia; *Programmer VB.NET* Indonesia. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan menggunakan *convenience sampling*. Dikarenakan populasi tidak diketahui jumlahnya, maka penelitian ini menggunakan beberapa pertimbangan. Menurut Sekaran (2003), jumlah populasi minimal untuk populasi yang tidak diketahui jumlahnya adalah sepuluh kali atau lebih dari jumlah variabel. Penelitian ini menggunakan 4 variabel sehingga minimal ukuran sampling adalah 40. Sedangkan menurut Malhotra (2006), jumlah sampel sedikitnya harus empat sampai lima kali jumlah pertanyaan. Penelitian ini menggunakan 31 pertanyaan, sehingga jumlah sampel minimal adalah 124. Cochran (1977) menuliskan *sample size formula* untuk menentukan jumlah sampel pada populasi yang tidak diketahui jumlahnya sebagai berikut adalah (1).

$$n_0 = z^2 \cdot p \cdot (1-p) / e^2. \quad (1)$$

Dimana z adalah nilai z diambil dari tabel nilai z berdasarkan *confidence level* yang dipilih; p adalah bagian dari populasi yang menunjukkan atribut; e adalah tingkat presisi yang diinginkan, margin error. Dengan perhitungan sebagai berikut untuk penelitian ini adalah (2).

$$n=1.96^2 \cdot 0.07 \cdot (1-0.07)/(0.05^2)=59 \quad (2)$$

Dimana z adalah 1,96 dari *confidence level* 95 % yang merupakan nilai paling umum; p adalah 0,07 yang merupakan asumsi persentase dari jumlah *team lead/manager* di berbagai komunitas tersebut; e adalah 0,05. Berdasarkan pertimbangan tersebut, rentang jumlah sampel minimal yang dapat digunakan antara 40–124. Penelitian ini menggunakan sampel berukuran 97. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang didapat melalui *questionnaire* yang disebar di berbagai komunitas *software developer* yang berada di berbagai media sosial seperti Facebook, LinkedIn dan WhatsApp terhadap *team lead/manager/senior staff* dari berbagai tim pengembangan *software* di Indonesia. Para *team lead/manager/senior staff* tersebut diberikan berbagai pertanyaan berdasarkan indikator yang diperlukan untuk mengukur kinerja dan kerja sama tim dan juga seberapa besar fleksibilitas serta faktor-faktor pendukung lainnya seperti teknologi dan pengaturan kerja yang diberikan oleh perusahaan mereka masing-masing dalam proses bekerja.

Pada bagian awal *questionnaire* dikumpulkan data mengenai apakah perusahaan responden bergerak dalam industri pengembangan perangkat lunak, apakah responden saat ini sedang mengatur/memimpin tim, jumlah karyawan di perusahaan responden, dan jumlah anggota tim yang diatur/dipimpin. Pada penelitian ini hanya jawaban dari para *team lead/manager* atau posisi lain yang bertugas memimpin/mengatur tim saja yang diikutsertakan ke dalam data yang akan digunakan untuk dianalisa.

Bagian kedua dari *questionnaire* diberikan untuk mengukur tingkat *FWS*. Untuk variabel *FWS*, indikator yang digunakan adalah *flexispace*, teknologi yang memadai dalam pelaksanaan *FWS*, berkomunikasi dalam *FWS*, pengaturan kerja *FWS* dan manajemen diri dalam melaksanakan *FWS*. Bagian ketiga dari *questionnaire* diberikan untuk mengukur tingkat *FWT*. Untuk variabel *FWT*, indikator yang digunakan adalah *flexitime*, berkomunikasi dalam *FWT*, teknologi yang memadai untuk *FWT*, pengaturan kerja *FWT* dan manajemen diri dalam melaksanakan *FWT*.

Bagian keempat dari *questionnaire* diberikan untuk mengukur tingkat kerja sama tim. Untuk variabel kerja sama tim, indikator yang digunakan adalah peran dan tanggung jawab yang jelas, resolusi konflik yang baik, memberikan masukan dan dorongan, bersikap antusias dan bersemangat, bersikap positif dan membangun semangat kelompok, memberikan masukan dan dorongan, mau bekerja sama, keahlian anggota tim yang memadai, pengarahan kemampuan secara maksimal, saling berkontribusi, bertanggung jawab dan komunikasi yang baik.

Bagian kelima dari *questionnaire* diberikan untuk mengukur kinerja karyawan. Untuk variabel kinerja,

indikator yang digunakan adalah kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, mau bekerja sama, efektifitas, kemandirian dan komitmen. Skala nilai pada bagian 2–5 menggunakan *bipolar scale* dengan rentang 1–10.

Teknik analisis data yang digunakan adalah *PLS-SEM* (*Partial Least Square-Struture Equation Modelling*) Analisis *Partial Least Squares* (*PLS*) adalah teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. *PLS* merupakan salah satu metode statistika *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data. Sedangkan *SEM* disingkat *SEM* sendiri adalah teknik statistika yang digunakan untuk menguji hubungan kausal dari suatu model yang berbentuk struktur banyak variabel endogen dengan mengintegrasikan analisis faktor dan analisis jalur. Persamaan Matematis dalam *SEM* dapat dijabarkan sebagai berikut [25] adalah Persamaan model struktural yaitu $\varepsilon_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \delta_1$; $\varepsilon_2 = \gamma_{22}\xi_2 + \delta_2$; $\varepsilon_3 = \beta_{31}\varepsilon_1 + \beta_{32}\varepsilon_2 + \delta_3$. Persamaan model pengukuran variabel eksogen adalah $X_1 = \lambda_{11}\xi_1 + \delta_1$; $X_2 = \lambda_{21}\xi_1 + \delta_2$; $X_3 = \lambda_{12}\xi_2 + \delta_3$. Persamaan model pengukuran variabel endogen adalah $Y_1 = \lambda_{13}\varepsilon_1 + \varepsilon_1$; $Y_2 = \lambda_{23}\varepsilon_1 + \varepsilon_2$; $Y_3 = \lambda_{33}\varepsilon_1 + \varepsilon_3$.

Dimana ε adalah variabel laten endogen, ξ adalah variabel laten eksogen, γ adalah koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen, β adalah koefisien pengaruh variabel endogen terhadap variabel endogen, δ adalah galat pengukuran pada variabel manifest untuk variabel laten eksogen, ε adalah galat pengukuran pada variabel manifest untuk variabel laten endogen, λ adalah *loading factor*. Berdasarkan persamaan tersebut, maka persamaan hipotesis pada penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut adalah $Y = \gamma_{11}X_1 + \delta_1$, $Y = \gamma_{12}X_2 + \delta_2$, $Y = \gamma_{13}X_3 + \delta_3$, $Y = \gamma_{14}X_4 + \delta_4$.

Dimana Y adalah Kinerja tim, X1 adalah *FWS*, X2 adalah *FWT*, X3 adalah *FWS* melalui kerja sama tim, X4 adalah *FWT* melalui kerja sama tim. Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut adalah menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*. Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan *SmartPLS* untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan *Software SmartPLS*. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai *loading factor* lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara 0,6–0,7 untuk penelitian yang bersifat *exploratory* masih dapat diterima serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)* harus lebih besar dari 0,5. Namun menurut Chin untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala

pengukuran nilai *loading factor* 0,5–0,6 masih dianggap cukup memadai.

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *loading* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dengan nilai *loading* lain terhadap variabel laten lainnya. Mengevaluasi *Reliability* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria *validity* dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya 0,70 dan *AVE* berada diatas 0,50. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*). Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Berikut adalah kriteria penilaian evaluasi *inner model*:

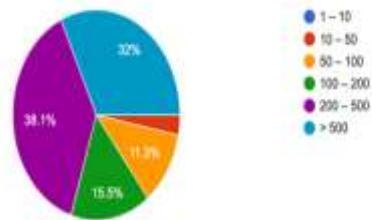
R-Square 0,75, 0,50, dan 0,25 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah. $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai *predictive relevance* dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. 0,02, 0,15, dan 0,35 (lemah, moderate dan kuat). *t-value* 1,65 (level signifikan=10 %), 1,96 (level signifikan=5 %), dan 2,58 (level signifikan=1 %). Uji Kriteria *Goodness of Fit (GoF)*. Uji Kriteria *Goodness of Fit (GoF)* digunakan untuk mengevaluasi mode struktural dan model pengukuran, dan di samping itu menyediakan pengukuran sederhana untuk keseluruhan dari prediksi model. Rumus yang digunakan uji kriteria ini adalah: $GoF = \sqrt{R^2 \times AVE}$. Dimana R^2 = Nilai *average R-Square*. *AVE* = Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai *communality* yang direkomendasikan = 0,50 oleh Fornel, Nilai *R-Square Small* = 0,2, *Medium* = 0,13, dan *Large* = 0,26.

Pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5 % nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96 %. Sehingga kriteria penerimaan penolakan hipotesa adalah H_0 diterima dan H_0 ditolak ketika t-statistik > 1,96. Untuk menolak menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_0 di terima jika nilai $p < 0,05$. Berdasarkan kriteria di atas, maka pengujian hipotesis pada penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut adalah Hipotesis 1. H_0 : *FWS* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja tim. $t \leq 1,96$, $p \geq 0,05$. H_1 : *FWS* memiliki pengaruh terhadap kinerja tim. $t < 1,96$, $p < 0,05$. Kriteria: Jika koefisien jalur antara *FWS* dan kinerja tim signifikan secara statistik dan nilainya positif, maka hipotesis H_1 diterima.

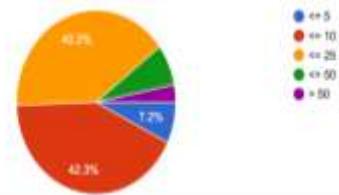
Hipotesis 2 adalah H_0 : *FWT* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja tim. $t \leq 1,96$, $p \geq 0,05$. H_1 : *FWT* memiliki pengaruh terhadap kinerja tim. $t < 1,96$, $p < 0,05$. Kriteria: Jika koefisien jalur antara *FWT* dan kinerja tim signifikan secara statistik dan nilainya positif, maka hipotesis H_1 diterima. Hipotesis 3 adalah H_0 : *KST* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja tim melalui kerja sama tim. $t \leq 1,96$, $p \geq 0,05$. H_1 : *KST* memiliki pengaruh terhadap kinerja tim melalui kerja sama tim. $t > 1,96$, $p < 0,05$. Kriteria: Jika koefisien jalur antara *KST* dan kinerja tim melalui kerja sama tim signifikan secara statistik dan nilainya positif, maka hipotesis H_1 diterima. Hipotesis 4 adalah H_0 : *KNT* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja tim melalui kerja sama tim. $t \leq 1,96$, $p \geq 0,05$. H_1 : *KNT* memiliki pengaruh terhadap kinerja tim terhadap kerja sama tim. $t > 1,96$, $p < 0,05$. Kriteria: Jika koefisien jalur antara *KNT* dan kinerja tim melalui kerja sama tim signifikan secara statistik dan nilainya positif, maka hipotesis H_1 diterima.

3. Hasil dan Pembahasan

Jumlah responden total yang berpatisipasi adalah 97 dengan karakteristik jumlah karyawan dalam perusahaan dan jumlah anggota tim yang di-manage ditampilkan pada Gambar 1, dan Gambar 2.

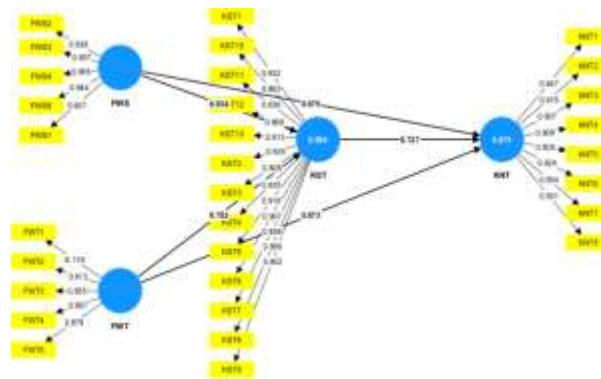


Gambar 1. Jumlah Responden yang Berpatisipasi



Gambar 2. Jumlah Karakteristik Karyawan dalam Perusahaan

Pada Gambar 1 dan 2, karakteristik berdasarkan jumlah karyawan, mayoritas berasal dari perusahaan dengan jumlah karyawan 200 – 500, dan 100 – 200 di posisi kedua dan 50 -100 di posisi ketiga. Sedangkan untuk karakteristik berdasarkan jumlah anggota tim, mayoritas mengordinasikan 10 orang atau kurang, 25 orang atau kurang di posisi kedua dan 5 orang atau kurang di posisi ketiga. Model yang telah dirancang menggunakan *software SmartPLS* dapat dilihat pada gambar 3.3. Total variabel adalah 4 yaitu *Flexible Working Space (FWS)*, *Flexible Working Time (FWT)*, *Kerja Sama Tim (KST)*, dan *Kinerja Tim (KNT)*. Total indikator yang digunakan adalah 31 dengan rincian sebagai berikut: Lima indikator masing-masing untuk *FWS* dan *FWT*. Tiga belas Indikator untuk *KST*. Delapan indikator untuk *KNT*. Selanjutnya loading faktor setiap indikator ditampilkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Loading Factor setiap Indikator

Gambar 3 memperlihatkan nilai-nilai *loading factor* dari tiap indikator-indikator yang ada terhadap variabel laten masing-masing. Dapat dilihat bahwa, indikator FWS1 (tingkat *flexispace* yang diukur berdasarkan jumlah hari bekerja *remote* dalam seminggu) dan FWT1 (tingkat fleksibilitas jam kerja diukur berdasarkan kebijakan penerapan fleksibilitas jam kerja oleh perusahaan) memiliki nilai kurang dari 0,7 yang merupakan *threshold* yang digunakan secara umum. Menurut beberapa pendapat para ahli dan penelitian [26], [27], untuk indikator-indikator dengan nilai di bawah nilai *cutoff* tertentu, keputusan untuk mempertahankan atau menghilangkan indikator-indikator tersebut harus diambil berdasarkan berbagai pertimbangan dan hasil analisis serta konteks penelitian. Pada penelitian ini, diputuskan untuk menghilangkan kedua indikator yaitu tingkat *flexispace* dan tingkat *flexitime*. Setelah dilakukan konstruksi ulang, maka didapatkan hasil baru pada gambar 3.5, dimana semua indikator telah memiliki nilai *loading factor* yang mencukupi batas bawah yaitu 0,7.

Hasil dari *Average Variance Extracted (AVE)* untuk tiap variabel yang diukur. Dapat dilihat bahwa nilai tiap AVE telah memenuhi batas bawah 0,5. Nilai-nilai yang ada telah berhasil melalui pengujian dengan kriteria Fornell Larcker dimana nilai korelasi antar variabel harus lebih kecil dari nilai korelasi terhadap variabel itu sendiri. Nilai-nilai yang dipakai pada pengujian *cross loading* dimana tiap nilai korelasi tiap indikator terhadap variabel yang diukur nya harus lebih besar dari nilai korelasi indikator tersebut terhadap variabel lain. Nilai *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* untuk tiap variabel telah memenuhi batas bawah seneser 0,7. Nilai *R-Square* untuk masing-masing variabel endogen dengan nilai 0,67 untuk KNT dan 0,59 untuk KST yang menandakan model dengan tingkat *moderate* untuk kedua variabel endogen tersebut.

Nilai-nilai korelasi untuk tiap variabel eksogen terhadap endogen, dimana semua variabel eksogen mempengaruhi variabel endogen secara positif. *t-statistic* adalah nilai *t-statistic* untuk menentukan signifikan atau tidaknya pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dapat dilihat bahwa FWS memiliki nilai t-statistic < 1,96 dan p > 5,

sedangkan FWT terhadap KNT juga memiliki nilai *t-statistic* < 1,96 dan p > 5 namun FWT terhadap KST memenuhi nilai *t-statistic* > 1,96 dan p < 5. Nilai *t-statistic* dalam hubungan tidak langsung antara FWS dan FWT terhadap KNT melalui KST. Dimana nilainya dibawah 1,96 dengan p lebih dari 5 untuk variabel FWS sedangkan variabel FWT memiliki nilai *t-statistics* lebih dari 1,96 dan p kurang dari 0,5. H₁: FWS memiliki pengaruh terhadap kinerja tim.

Berdasarkan *t-statistic* yang memiliki nilai kurang dari 1,96 dan nilai p yang memiliki nilai lebih dari 0,5 maka hipotesis 1 ditolak. H₂: FWT memiliki pengaruh terhadap kinerja tim. Berdasarkan *t-statistic* yang memiliki nilai kurang dari 1,96 dan nilai p yang memiliki nilai lebih dari 0,5 maka hipotesis 2 ditolak. H₃: FWS memiliki pengaruh terhadap kinerja tim melalui kerja sama tim. Berdasarkan *t-statistic* yang memiliki nilai kurang dari 1,96 dan nilai p yang memiliki nilai lebih dari 0,5 maka hipotesis 3 ditolak. H₄: FWT memiliki pengaruh terhadap kinerja tim melalui kerja sama tim. Berdasarkan *t-statistic* yang memiliki nilai lebih dari 1,96 dan nilai p yang memiliki nilai kurang dari 0,5 maka hipotesis 4 diterima.

4. Kesimpulan

Dari hasil pembahasan penelitian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa adalah FWS berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja tim. FWT berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja tim. FWS berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja tim melalui kerja sama tim. FWT berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim melalui kerja sama tim. Selain itu juga dapat dilihat bahwa indikator *flexispace* yang mengukur seberapa banyak kerja remote diperbolehkan tidak memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap variabel FWS meskipun memiliki pengaruh positif dan indikator *flexitime* yang mengukur fleksibilitas waktu yang diterapkan oleh perusahaan memiliki sedikit pengaruh negatif terhadap variabel FWT. Berdasarkan hasil tersebut, pada implikasi praktis juga dapat disimpulkan bahwa bekerja jarak jauh tidak menurunkan efektifitas kinerja tim atau kerja sama tim dan dengan pengaturan yang baik, teknologi pendukung dan ketaatan para karyawan, FWS dan FWT mampu meningkatkan pengaruh positif baik terhadap kinerja tim maupun kerja sama tim.

Daftar Rujukan

- [1] W. J. Conradie and J. J. De Klerk, ‘To flex or not to flex? Flexible work arrangements amongst software developers in an emerging economy’, *SA Journal of Human Resource Management*, vol. 17, no. 1, pp. 1–12, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1175>.
- [2] D. Ford et al., ‘A tale of two cities: Software developers working from home during the covid-19 pandemic’, *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology (TOSEM)*, vol. 31, no. 2, pp. 1–37, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1145/3487567>.

- [3] L. Yang et al., ‘The effects of remote work on collaboration among information workers’, *Nat Hum Behav*, vol. 6, no. 1, pp. 43–54, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>.
- [4] S. Jooss, A. McDonnell, and K. Conroy, ‘Flexible global working arrangements: An integrative review and future research agenda’, *Human Resource Management Review*, vol. 31, no. 4, p. 100780, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100780>.
- [5] L. R. Soga, Y. Bolade-Ogunfodun, M. Mariani, R. Nasr, and B. Laker, ‘Unmasking the other face of flexible working practices: A systematic literature review’, *J Bus Res*, vol. 142, pp. 648–662, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.024>.
- [6] E. Driyantini, H. R. P. Pramukuningtiyas, and Y. K. Agustiani, ‘Flexible working space, budaya kerja baru untuk tingkatkan produktivitas dan kinerja organisasi’, *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, vol. 17, no. 2, pp. 206–220, 2020. DOI: <https://doi.org/10.31113/jia.v17i2.584>.
- [7] M. Coenen and R. A. W. Kok, ‘Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules’, *European management journal*, vol. 32, no. 4, pp. 564–576, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>.
- [8] A. D. Masuda et al., ‘Flexible work arrangements availability and their relationship with work-to-family conflict, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison of three country clusters’, *Applied psychology*, vol. 61, no. 1, pp. 1–29, 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00453.x>.
- [9] M. A. S. Ananda, ‘Determinasi Produktivitas Kerja: Flexible Working Space, Transformational Leadership, Dan Organizational Culture (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)’, *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, vol. 3, no. 1, pp. 337–349, 2022. DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1.879>.
- [10] A. Rifai, M. S. Maarif, and A. Sukmawati, ‘Keys To Successful Implementation Of Flexible Working Space As A New Normality In Public Organizations’, *Business Review and Case Studies*, vol. 2, no. 1, p. 24, 2021. DOI: <https://doi.org/10.17358/brcs.2.1.24>.
- [11] L. M. De Menezes and C. Kelliher, ‘Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case’, *International Journal of Management Reviews*, vol. 13, no. 4, pp. 452–474, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>.
- [12] K. Joyce, R. Pabayo, J. A. Critchley, and C. Bambara, ‘Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing’, *Cochrane database of systematic reviews*, no. 2, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1002/14651858.CD008009.pub2>.
- [13] R. Yu, M. Burke, and N. Raad, ‘Exploring impact of future flexible working model evolution on urban environment, economy and planning’, *Journal of Urban Management*, vol. 8, no. 3, pp. 447–457, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jum.2019.05.002>.
- [14] D. S. Carlson, J. G. Grzywacz, and K. Michele Kacmar, ‘The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface’, *Journal of managerial psychology*, vol. 25, no. 4, pp. 330–355, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683941011035278>.
- [15] A. Hackney, M. Yung, K. G. Somasundram, B. Nowrouzi-Kia, J. Oakman, and A. Yazdani, ‘Working in the digital economy: A systematic review of the impact of work from home arrangements on personal and organizational performance and productivity’, *PLoS One*, vol. 17, no. 10, p. e0274728, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274728>.
- [16] S. Widiyati, A. F. D. Widiyati, and D. Mariana, ‘Determinasi Produktivitas Kerja: Flexible Working Space, Transformational Leadership dan Organizational Culture’, *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, vol. 10, no. 2, pp. 589–597, 2022. DOI: <https://doi.org/10.47668/pkwu.v10i2.440>.
- [17] K. C. Putra, T. A. Pratama, R. A. Linggautama, and S. W. Prasetyaningtyas, ‘The impact of flexible working hours, remote working, and work life balance to employee satisfaction in banking industry during covid-19 pandemic period’, *Journal of Business and Management Review*, vol. 1, no. 5, pp. 341–353, 2020. DOI: <https://doi.org/10.47153/jbmr15.592020>.
- [18] E. Battisti, S. Alfiero, and E. Leonidou, ‘Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic–financial impacts and psychological drivers for employees’, *J Bus Res*, vol. 150, pp. 38–50, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.010>.
- [19] O. Manzano, M. Peñaranda, and H. Páez, ‘Impact of information and communication technologies on organizational learning’, in *Journal of Physics: Conference Series*, IOP Publishing, 2019, p. 012019. DOI: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1409/1/012019>.
- [20] A. Arifin, ‘Pengaruh kepemimpinan dan kerjasama tim terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan’, *Kinerja*, vol. 17, no. 2, pp. 186–193, 2020. DOI: <https://doi.org/10.30872/jkin.v17i2.7400>.
- [21] C. Chawla and V. Jain, ‘Teamwork on Employee Performance and Organization Growth’, *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, Vol. vol. 27, no. 3, p. 706, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.47750/cibg.2021.27.03.097>.
- [22] F. E. Ibrahim, T. Djuhartono, and N. Sodik, ‘Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Lion Superindo’, *Jurnal Arastirma*, vol. 1, no. 2, pp. 316–325, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.32493/arastirma.v1i2.12369>.
- [23] F. Saifullah, ‘Pengaruh Work-Life Balance dan Flexible Work Arrangement Terhadap Kinerja Karyawati Muslimah Konveksi’, *BISNIS: Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*, vol. 8, no. 1, pp. 29–36, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.21043/bisnis.v8i1.6762>.
- [24] C. Brewster, L. Mayne, and O. Tregaskis, ‘Flexible working in Europe’, *Journal of World Business*, vol. 32, no. 2, pp. 133–151, 1997. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(97\)90004-3](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(97)90004-3).
- [25] Z. Putley, Y. A. Lesnussa, A. Z. Wattimena, and M. Y. Matdoan, ‘Structural Equation Modeling (SEM) untuk Mengukur Pengaruh Pelayanan, Harga, dan Keselamatan terhadap Tingkat Kepuasan Pengguna Jasa Angkutan Umum Selama Pandemi Covid-19 di Kota Ambon’, *Indonesian Journal of Applied Statistics*, vol. 4, no. 1, pp. 1–13, 2021. DOI: <https://doi.org/10.13057/ijas.v4i1.45784>.
- [26] J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. California: Sage Publications, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>.
- [27] J. Henseler, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, ‘A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling’, *J Acad Mark Sci*, vol. 43, pp. 115–135, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.