



Pengaruh *Job Autonomy* dan *Burnout* terhadap *Job Crafting*

Rezky Eka Wardana¹, Muhammad Arafat²

^{1,2} Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, Indonesia

Article Info

Received:

26 Juni 2023

Accepted:

31 Januari 2023

Published:

31 Januari 2024

Abstract. Job Crafting is a topic in the industrial and organizational fields about how employees interpret their work. Some factors influence job crafting including job autonomy and burnout. So that, the purpose of this study was to see the effect of job autonomy and burnout on job crafting. The samples used in this study were 300 teachers who live in the Lampung and Banten regions. The measuring tool used is the Job Crafting Scale (JCS) developed by Tims et al, (2012), Job autonomy is measured using the Breugh Work Autonomy Scale (BWA Scale) which has been adapted by Saragih (2011), and The Maslach Burnout Inventory which has been adapted by Nassar et al, (2020) which is then tested for construct validity using CFA. The respondents used in this research were 300 respondents using convenience sampling techniques. Meanwhile, the research method used is multiple regression analysis. Based on the results of hypothesis testing, it was found that job autonomy and burnout have a significant influence on job crafting.

Keywords: job crafting, job autonomy, burnout

Abstrak. *Job crafting* merupakan topik dalam bidang industry dan organisasi tentang bagaimana karyawan memaknai pekerjaannya. Tujuan penelitian ini untuk melihat pengaruh antara job autonomy dan burnout terhadap *job crafting*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 300 guru yang berdomisili pada wilayah Lampung dan Banten. Alat ukur yang digunakan yaitu *Job Crafting Scale* (JCS) yang dikembangkan oleh Tims et al, (2012), Job autonomy diukur menggunakan *Breugh Work Autonomy Scale* (BWA Scale) yang telah di adaptasi oleh Saragih (2011), dan *The Maslach Burnout Inventory* yang telah di adaptasi oleh Nassar et al, (2020) yang selanjutnya dilakukan pengujian validitas konstruk dengan menggunakan CFA. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh bahwa *job autonomy* dan *burnout* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job crafting*.

Kata Kunci: job crafting, job autonomy, burnout

Copyright © 2024 The Author(s). Published by Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Indonesia.
This is an Open Access article under the CC BY 4.0 license

* Corresponding author: Rezky Eka Wardana
E-mail: rezkyekawardana014@gmail.com

Pendahuluan

Pekerjaan (*job*) memiliki pelbagai macam bagian mulai dari jenis-jenis tugas, bidang, proses kerja, dan lainnya. Karyawan harus terus berusaha untuk mampu bertahan dan menyesuaikan dengan perkembangan organisasi dengan melakukan perubahan-perubahan dalam pekerjaan mereka. Perilaku proaktif karyawan untuk mengubah pekerjaan mereka baik secara fisik maupun mental di dalam batasan tugas atau hubungan kerja mereka disebut dengan *job crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001). *Job crafting* sendiri merupakan variabel dengan pelbagai macam karakteristik multidimensi yang bervariasi. Penelitian selama beberapa tahun terakhir telah menunjukkan bahwa perilaku *job crafting* memiliki esensi untuk memunculkan dan meningkatkan pemaknaan karyawan pada makna pekerjaan mereka (*meaning of work*) dan identitas kerja (*identity*). Peningkatan pada makna pekerjaan dan identitas kerja karyawan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi (Petrou et al., 2012).

Kajian tentang *job crafting* memberikan dua kontribusi positif untuk perkembangan psikologi organisasi. Pertama, proses *job crafting* menempatkan konseptualisasi perilaku proaktif sebagai dasar empiris untuk mengeksplorasi kreatifitas dan motivasi karyawan yang mengubah pekerjaan mereka untuk meningkatkan pengalaman kerja. Kedua, *job crafting* menambah pemahaman kita tentang pengaruhnya pada keberagaman pengalaman-pengalaman individual dalam pekerjaan seperti: *sense of self, engagement, commitment, turnover, dan performance*. Karena bidang psikologi organisasi berusaha untuk lebih memahami fungsi optimal karyawan di tempat kerja maka, *job crafting* membantu menjelaskan tindakan terkait pekerjaan yang melibatkan karyawan untuk bergerak menuju fungsi yang lebih optimal (Wrzesniewski *et al.*, 2013).

Penelitian terdahulu terkait teori *job crafting* menyatakan bahwa tiga kebutuhan dasar yang memotivasi individu untuk melakukan *job crafting*, yaitu: (1) Kontrol atas pekerjaan dan makna kerja, (2) Citra diri individu yang positif, dan (3) Hubungan individu dengan orang lain (Berg *et al.*, 2007; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Akibat dari ketiga kebutuhan dasar tersebut, individu dapat melihat peluang untuk melakukan perilaku *job crafting*. Kesempatan yang dirasakan untuk melakukan *job crafting* mengacu pada "rasa kebebasan (*autonomy*) atau keleluasaan yang dimiliki individu dalam melakukan pekerjaan dan bagaimana cara mereka melakukannya" (Wrzesniewski & Dutton, 2001). *Autonomy* berarti membantu untuk mengaktualisasikan tiga kebutuhan dasar yang dimiliki individu melalui *job crafting*. Seperti yang dinyatakan sebelumnya, salah satu faktor utama yang mempengaruhi *job crafting* adalah *job autonomy*. Tingkat *job autonomy* yang tinggi akan merangsang *job crafting* dengan memberi sinyal kepada individu bahwa mereka memiliki kebebasan dan kesempatan untuk mengambil inisiatif terhadap perubahan pekerjaan mereka (Bindl & Parker, 2011; Petrou, *et al.* 2012; Sekiguchi & Hosomi, 2017).

Selain itu, terdapat juga penelitian yang menjelaskan tentang hubungan *job crafting* dengan variabel lain yaitu *burnout*. *Burnout* sebagian besar terkait dengan hasil dan konsekuensi seperti kurangnya kebahagiaan dalam pekerjaan, keinginan untuk meninggalkan pekerjaan, gejala fisik dan tekanan pada pekerjaan. *Burnout* memiliki keterkaitan dengan individu atau organisasi. Individu yang melakukan aktivitas pencegahan perilaku *burnout* biasanya menghadapi lebih sedikit stres dibandingkan dengan orang lain, sehingga diharapkan rencana tersebut menghasilkan efek mental yang positif (Gorji, 2011). Tingkat *burnout* yang rendah salah satunya ditandai dengan perilaku individu yang berupaya untuk mengubah pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan mereka sehingga timbul kesesuaian antara diri dengan lingkungan organisasi yang disebut dengan *job crafting*. Karyawan yang terlibat dalam perilaku *crafting* termotivasi untuk mengubah makna pekerjaan mereka misalnya, dengan memodifikasi desainnya atau lingkungan sosialnya. Dengan demikian, individu yang terlibat dalam perilaku proaktif tersebut (yaitu perilaku antisipatif yang bertujuan membawa perubahan pada individu itu sendiri dan lingkungannya dapat secara proaktif mengubah berbagai aspek pekerjaan mereka, seperti tugas mereka (yaitu jumlah atau isi tugas), hubungan mereka di tempat kerja (yaitu jumlah atau intensitas kontak dengan rekan kerja mereka), atau kognisi mereka tentang pekerjaan mereka (yaitu meningkatkan makna pekerjaan mereka (Travaglianti, Babic, & Hansez, 2016).

Berdasarkan paparan diatas, sehingga hipotesis yang diajukan peneliti adalah ingin melihat apakah terdapat pengaruh *job autonomy* dan *burnout* terhadap *job crafting* pada guru.

Metode

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling*. Metode *nonprobability*

sampling sendiri memiliki pengertian di mana setiap anggota dari populasi tidak memiliki peluang kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi sampel. *Sampling technique* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *convenience sampling technique*. *Convenience sampling technique* adalah teknik pengambilan sampel yang mengutamakan pertimbangan pada kemudahan dan kenyamanan peneliti dalam mengakses dan mendapatkan data dari sampel atau responden. Responden penelitian ini merupakan guru yang masih aktif mengajar dan berdomisili di wilayah Provinsi Banten dan Lampung serta minimal telah 1 tahun mengajar. Proses pengambilan data penelitian melalui kuesioner yang disebarluaskan secara daring melalui aplikasi *google form*. Kuesioner disebarluaskan dari tanggal 11 Januari 2022 sampai dengan 20 Januari 2022. Setelah kuesioner disebarluaskan, didapatkan 310 data responden. Namun, setelah melakukan pemeriksaan kelengkapan dan keabsahan data maka, didapatkan 300 data responden yang sesuai dengan karakteristik yang ditetapkan oleh peneliti.

Alat ukur yang digunakan yaitu *Job Crafting Scale (JCS)* yang dikembangkan oleh Tims *et al*, (2012), *Job autonomy* diukur menggunakan *Breaugh Work Autonomy Scale (BWA Scale)* yang telah diadaptasi oleh Saragih (2011), dan *The Maslach Burnout Inventory* yang telah diadaptasi oleh Nassar *et al*, (2020). Selanjutnya, dilakukan pengujian validitas menggunakan *conformatory factor analysis (CFA)* untuk masing-masing skala. Adapun hasil pengujian CFA sebagai berikut:

1. *Job crafting*: Pada pengujian awal variabel *job crafting* dengan model satu faktor, diperoleh skor $Chi-square = 2457.892$, $df = 189$, $P-value = 0.0000$, $RMSEA = 0.200$, $CFI = 0.719$, $TLI = 0.687$. Nilai skor dari indeks model fit ini menunjukkan bahwa model tersebut tidak fit. Artinya, perlu dilakukan modifikasi pada model dengan membebaskan korelasi residual antar item-item yang ada pada model tersebut. Setelah dilakukan modifikasi model sebanyak 57 kali maka, diperoleh model fit dengan nilai skor dari indeks model fit $Chi-square = 229.813$, $df = 133$, $P-value = 0.0000$, $RMSEA = 0.049$, $CFI = 0.988$, $TLI = 0.981$. Nilai skor indeks model fit di atas menunjukkan bahwa model yang di uji telah bersifat *unidimensional* dan item-item yang ada pada model tersebut benar-benar mengukur variabel *job crafting*. Tahapan berikutnya yang dilakukan adalah peneliti melihat besar nilai koefisien muatan faktor (*factor loading*) dari tiap-tiap item variabel *job crafting*. Syarat sebuah item dapat diterima dan dikatakan benar-benar mengukur suatu faktor adalah memiliki nilai koefisien muatan faktor positif dan ($\lambda > 0.3$). Selain itu, tiap-tiap item tersebut juga harus memiliki nilai $t-value > 1.96$. Dari 21 item yang digunakan, terdapat 2 item yang memiliki nilai $t-value < 1.96$ sehingga didrop dan tidak diikutsertakan pada analisis regresi yaitu item 8 dan 9.
2. *Job autonomy*: Pada pengujian awal variabel *job autonomy* dengan model satu faktor, diperoleh skor $Chi-square = 0.000^*$, $df = 0$, $P-value = 0.0000$, $RMSEA = 0.000$, $CFI = 1.000$, $TLI = 1.000$. Nilai skor dari indeks model fit ini menunjukkan bahwa model tersebut fit. Artinya, tidak perlu dilakukan lagi modifikasi pada model dengan membebaskan korelasi residual antar item-item yang ada pada model tersebut. Tahapan berikutnya yang dilakukan adalah peneliti melihat besar nilai koefisien muatan faktor (*factor loading*) dari tiap-tiap item variabel *method autonomy*. Syarat sebuah item dapat diterima dan dikatakan benar-benar mengukur suatu faktor adalah memiliki nilai koefisien muatan faktor positif dan ($\lambda > 0.3$). Selain itu, tiap-tiap item tersebut juga harus memiliki nilai $t-value > 1.96$. Dari 9 item yang digunakan, secara keseluruhan memiliki nilai $t-value > 1.96$ sehingga semua item dapat diikutsertakan pada analisis regresi selanjutnya.
3. *Burnout*: Pada pengujian awal variabel *burnout* dengan model satu faktor, diperoleh skor $Chi-square = 142.748$, $df = 20$, $P-value = 0.0000$, $RMSEA = 0.143$, $CFI = 0.977$, $TLI = 0.968$. Nilai skor dari indeks model fit ini menunjukkan bahwa model tersebut tidak fit. Artinya, perlu dilakukan modifikasi pada model dengan membebaskan korelasi residual antar item-item yang ada pada model tersebut. Setelah dilakukan modifikasi model sebanyak 7 kali maka, diperoleh model fit

dengan nilai skor dari indeks model fit $Chi-square = 18.186$, $df = 13$, $P-value = 0.1506$, $RMSEA = 0.036$, $CFI = 0.999$, $TLI = 0.998$. Nilai skor indeks model fit di atas menunjukkan bahwa model yang di uji telah bersifat *unidimensional* dan item-item yang ada pada model tersebut benar-benar mengukur variabel *burnout*. Dari 17 item yang digunakan, secara keseluruhan memenuhi kriteria $t-value > 1.96$ sehingga keseluruhan item dapat diikutsertakan pada analisis regresi selanjutnya.

Hasil

Berdasarkan data yang terkumpul maka diperoleh gambaran demografi subjek penelitian yang dapat dilihat pada tabel berikut ini

Tabel 1.
Gambaran Subjek Penelitian

Deskripsi	N	Persentase (%)
Usia		
17-25 Tahun	56	24,13%
26-35 Tahun	106	45,68%
36-45 Tahun	63	27,15%
46-55 Tahun	63	27,15%
56-65 Tahun	12	5,17%
Jenis kelamin		
Laki-laki	116	38,6%
Perempuan	184	61,3%
Status		
ASN/PPPK	123	41%
NON ASN	177	59%
Domisili		
Provinsi Banten	151	50,3%
Provinsi Lampung	149	49,7%
Tingkat Pendidikan		
SMA/Sederajat	32	10,7%
D1/D2/D3	3	1%
S1/Sederajat	191	63,7%
S2/Sederajat	72	24,3%
S3/Sederajat	1	0,3%

Kemudian, gambaran dari status responden penelitian terdiri dari ASN/PPPK sebanyak 123 orang atau 41% dan responden dari NON ASN sebanyak 177 orang atau 59%. Gambaran dari domisili responden penelitian terdiri dari Provinsi Banten sebanyak 151 orang atau 50,3% dan Provinsi Lampung sebanyak 149 orang atau 49,7%. Gambaran tingkat pendidikan responden terdiri dari SMA/Sederajat sebanyak 32 orang atau 10,7%, D1/D2/D3 sebanyak 3 orang atau 1%, S1/ Sederajat sebanyak 91 orang atau 63,7%, S2/Sederajat sebanyak 72 orang atau 24,3%, dan S3/Sederajat sebanyak 1 orang atau 0,3%.

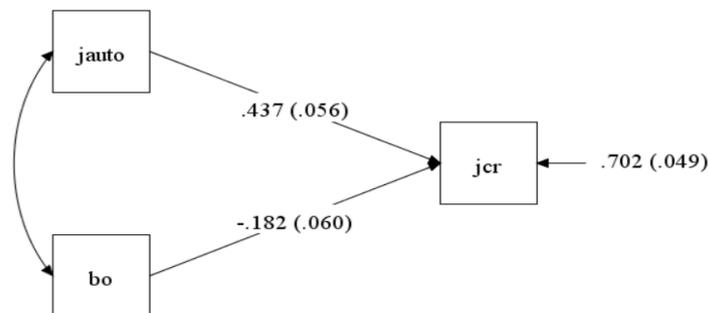
Kategorisasi Skor Variabel Penelitian

Peneliti membuat kategorisasi data penelitian menggunakan standar deviasi dan *mean* dari *t-score* setelah melakukan deskripsi dari masing-masing variabel. Kategorisasi dibuat menjadi dua bagian, yaitu: Rendah dan Tinggi. Kategori dibuat menjadi dua bagian karena bertujuan untuk melihat distribusi data yang lebih merata. Nilai tersebut menjadi batas peneliti untuk menentukan kategorisasi rendah dan tinggi dari masing-masing variabel penelitian. dari 300 responden, terlihat pada variabel *job crafting* skor rendah sebesar 57,3% dan 42,7% memiliki skor tinggi. Pada variabel *job autonomy* memiliki skor rendah sebesar 72,3% dan 27,7% memiliki skor tinggi. Pada variabel *burnout* memiliki skor rendah sebesar 56% dan skor tinggi 44%.

Tabel 2 .
Kategorisasi Skor Variabel Penelitian

Variabel	Frekuensi		Presentase	
	Rendah	Tinggi	Rendah	Tinggi
<i>Job Crafting</i>	172	128	57,3%	42,7%
<i>Job autonomy</i>	217	83	72,3%	27,7%
<i>Burnout</i>	168	132	56%	44%

Berdasarkan pengujian hipotesis menggunakan analisis multiple regresi, diperoleh pengujian model yaitu nilai chi-square = 84.771, *df* = 2, dan *p-value* = 0.00 (<0.05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan fit pada data, artinya *job autonomy* dan *burnout* secara simultan mempengaruhi terjadinya *job crafting* dengan koefisien $R^2 = 0,298$ atau 29,8%.



Gambar 1. Grafik Hasil Uji Hipotesis

Tabel 3
Hasil Uji Hipotesis

Pengaruh	Estimate	S.E.	T-Value	P-Value
JAUTO → JCR	0.437	0.056	7.756	0.000*
BO → JCR	-0.182	0.060	-3.027	0.002*

Keterangan: *) Signifikan

JCR: *Job Crafting*
DM: *Job autonomy*
BO: *Burnout*

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat pada pengaruh langsung *job autonomy* terhadap *job crafting* diperoleh koefisien regresi sebesar 0.437 dengan signifikansi $p\text{-value} < 0.05$. Artinya bahwa semakin tinggi *job autonomy* maka semakin tinggi *job crafting*. Selanjutnya, pada pengaruh langsung *burnout* terhadap *job crafting* diperoleh koefisien regresi sebesar -0.182 dengan signifikansi $p\text{-value} < 0.05$ yang menunjukkan bahwa semakin tinggi *burnout* maka semakin rendah *job crafting* dan sebaliknya, semakin rendah *burnout* maka semakin tinggi *job crafting*.

Pembahasan

Berdasarkan hasil yang diperoleh, *job autonomy* dan *burnout* secara simultan mempengaruhi *job crafting* dengan pengaruh sebesar 29,8%. Sedangkan pada pengujian secara parsial untuk melihat pengaruh masing-masing variabel bebas secara tersendiri apakah mempengaruhi atau tidaknya terhadap variabel terikatnya, diperoleh bahwa variabel *job autonomy* mempengaruhi secara signifikan terhadap *job crafting* dengan $R^2 = 27,1\%$ sedangkan pada variabel *burnout* diperoleh bahwa *burnout* secara signifikan mempengaruhi *job crafting* dengan $R^2 = 14,7\%$. Pada *job autonomy* memiliki koefisien bermuatan positif yang berarti bahwa semakin tinggi *job autonomy* maka semakin tinggi *job crafting*. Hasil ini sesuai dengan penelitian Tims, et al. (2012) yang menyatakan bahwa *job autonomy* memainkan peran penting dalam menentukan apakah individu termotivasi dan benar-benar terlibat dalam perilaku *job crafting*.

Job autonomy memungkinkan individu untuk melakukan kebebasan/ kebijaksanaan yang dapat menyebabkan in merasa lebih bertanggung jawab atas kinerjanya. Kemudian, sebagai konsekuensinya individu termotivasi untuk menginvestasikan lebih banyak upaya untuk *crafting* dalam tugas pekerjaannya. Lee & Lee (2018) mengemukakan bahwa *job autonomy* menjadi salah satu faktor prediktor penting dari *job crafting*. Individu karyawan yang memiliki kebebasan dan juga kebijaksanaan pribadi dalam menentukan metode, jadwal, ataupun kriteria dari pekerjaannya akan mampu mengubah pekerjaannya untuk dapat menyeimbangkan antara tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya kerjanya (*job resources*). Sedangkan pada *burnout*, diperoleh koefisien bermuatan negatif yang artinya bahwa semakin rendah *burnout* maka semakin tinggi *job crafting* dan sebaliknya, semakin tinggi *burnout* maka semakin rendah *job crafting*. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Singh dan Singh (2018) yang menyatakan bahwa *job crafting* memiliki hubungan dengan *burnout*. Individu dengan *burnout* yang rendah akan cenderung untuk dapat mengubah dan melakukan perkembangan pada pekerjaannya (*crafting*). Tingkat *burnout* yang rendah salah satunya ditandai dengan perilaku individu yang berupaya untuk mengubah pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan mereka sehingga timbul kesesuaian antara diri dengan lingkungan organisasi yang disebut dengan *job crafting*. Selain itu, penelitian Berg et al (2018) mengemukakan bahwa *work engagement* memiliki dampak kebalikan dari *burnout*.

Kesimpulan

Sesuai dengan latar belakang penelitian bahwa *job crafting* merupakan salah satu unsur penting dalam membangun perkembangan pengajaran dari guru pada murid-muridnya. Hal ini juga berarti bahwa setiap hal yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya *job crafting* pada guru perlu diperhatikan. Metode dalam pengajar di Indonesia saat ini juga seperti program merdeka belajar dan kampus merdeka sudah memulai berkembang dan mendukung dari pada tercipta dan berkembangnya *job crafting* pada guru ataupun seorang pengajar. Oleh karena itu, penting untuk setiap unsur organisasi terutama untuk organisasi dalam bidang pendidikan seperti guru untuk dapat memperhatikan *job crafting* sebagai penunjang perkembangan pendidikan di Indonesia.

References

- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2007). *What is job crafting and why does it matter?* Ross School of Business, University of Michigan. Accessed on June 20, 2011 at www.bus.umich.edu/Positive/POS-Teaching-and-Learning/Job_Crafting-Theory_to_Practice_Aug_08.pdf
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and changeoriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 567-598). Washington, DC: American Psychological Association.
- Gorji, M. (2011). The Effect of *Job Burnout* Dimension on Employees' Performance. *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 1, No. 4, 243-246
- Lee, J. Y., & Lee, Y. (2018a). *Job crafting* and Performance. Literature Review and Implications for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 1–37. <https://doi.org/10.1177/1534484318788269>
- Nassar, A. K., Reid, S., Kahnamoui, K., Tuma, F., Waheed, A., & McConnell, M. (2020). behavioral sciences *Burnout* among Academic Clinicians as It Correlates with Workload and Demographic Variables. *Behavioral Sciences*, 10(94), 1–16
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to *work engagement*. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Saragih, S. (2011). The Effect of *Job autonomy* on Work Outcomes: Self Efficacy as an Intervening Variable. *International Research Journal of Business Studies*, 4(3), 203-215
- Sekiguchi, T., Li, J., & Hosomi, M. (2017). Predicting job crafting from the socially embedded perspective: The interactive effect of *job autonomy*, social skill, and employee status. *Journal of Applied Behavioral Science*. doi: 10.1177/0021886317727459.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the *job crafting* scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Travaglianti, F., Babic, A., & Hansez, I. (2016). The role of work-related needs in the relationship between job crafting, *burnout* and engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1308>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179. <https://doi.org/10.2307/259118>
- Wrzesniewski, A., Lobuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). *Job crafting* and cultivating positive meaning and identity in work. In *Advances in Positive Organizational Psychology* (Vol. 1, Issue 2013). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001015](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001015)