Jurnal Ecopsy, Volume 7 Nomor 2, Oktober 2020
http://dx.doi.org/10.20527/ecopsy.v7i2.7542

PERAN IDENTIFIKASI ORGANISASI SEBAGAI MEDIATOR DALAM HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN ETIS DAN KOMITMEN AFEKTIF

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AS A MEDIATOR ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ETHICAL LEADERSHIP AND AFFECTIVE COMMITMENT

Aulia Elma Rabbika dan Alice Salendu
Psikologi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Depok, 16426, Indonesia
E-mail : auliaelma@ui.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki peran identifikasi organisasi sebagai mediator pada hubungan antara kepemimpinan etis dan komitmen afektif di industri perhotelan. Data dikumpulkan dari karyawan di X Hotel (N = 220) dengan menggunakan convenience sample, dimana subjek yang akan menjadi partisipan penelitian adalah karyawan dengan minimal satu tahun masa kerja. Alat pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan skala psikologi, yaitu Affective Commitment Questionnaire oleh Meyer dan Allen (1991), Ethical Leadership Scale oleh Brown, et al., (2005) dan Organizational Identification Scale oleh Mael dan Ashforth (1992). Data dianalisis menggunakan Hayes's PROCESS macro pada perangkat lunak SPSS. Analisis data menunujukkan hasil penelitian yang sesuai dengan hipotesis awal, yaitu adanya efek mediasi identifikasi organisasi. Berdasarkan teori pembelajaran sosial, kami berpendapat ada efek mediasi dari indentifikasi organisasi pada hubungan antara kepemimpinan etis dan komitmen afektif pada karyawan di industri perhotelan. Implikasi penelitian akan dibahas lebih lanjut.

Kata kunci: komitmen afektif, kepemimpinan etis, identifikasi organisasi

ABSTRACT

This study aims to investigate the role of organizational identification as a mediator in the relationship between ethical leadership and affective commitment in the hotel industry. Data was collected from employees at X Hotel (N = 220) using convenience samples, where subjects who would become research participants were employees with a minimum one year work period. Data collection tools in this study use a psychological scales, namely Affective Commitment Questionnaire by Meyer and Allen (1991), Ethical Leadership Scale by Brown, et al., (2005) and Organizational Identification Scale by Mael and Ashforth (1992). Data were analyzed using Hayes's PROCESS macro in SPSS software. Data analysis showed the results of research in accordance with the initial hypothesis, that is the mediating effect of organizational identification. Based on social learning theory, we argue there is a mediating effect of organizational identification on the relationship between ethical leadership and affective commitment to employees in the hospitality industry. Study implications will be discussed further.

Keywords: affective commitment, ethical leadership, organizational identification

Perkembangan revolusi industri 4.0 tidak dapat dipungkiri memengaruhi semua lini perindustrian, tidak terkecuali industri perhotelan. Suatu hotel harus dapat memberikan fasilitas serta *hospitality* yang baik agar dapat bersaing dengan hotel lainnya untuk dapat bertahan di tengah pertumbuhan industri perhotelan yang kian pesat.

Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia memiliki peran sangat penting, termasuk di industri yang bergerak pada bidang penyediaan jasa, seperti industri perhotelan. Industri perhotelan sangat bergantung pada kualitas moral etis karyawan yang akan berpengaruh terhadap kinerja pelayanannya. Sejalan dengan pernyataan Zopiatis dan Theocharous

(2018) bahwa sumber daya etis karyawan menjadi sangat penting untuk menjaga kualitas hotel dalam segi pelayanan. Industri perhotelan merupakan industri pelayanan dan berorientasi pada orang sehingga dalam pelaksanaannya diperlukan penerapan untuk menjaga etis karyawan agar sesuai dengan norma etis yang dimiliki hotel tersebut.

Pengelolaan karyawan perlu dilakukan agar dapat menjaga kualitas dari hotel tersebut. Pengelolaan karyawan yang kurang baik dapat menimbulkan permasalahan yang dapat berpengaruh terhadap komitmen karyawan (Kim, Im, & Hwang, 2015) maupun pelayanan kinerja hotel (Tarigan & Ariani, 2015). Pada penelitian ini, peneliti tertarik mengetahui bagaimana komitmen yang dimiliki oleh karyawan yang bekerja di industri perhotelan.

Berdasarkan Meyer dan Allen (1991) komitmen organisasi memiliki tiga komponen utama, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuitas dan komitmen normatif. Komponen afektif didefinisikan sebagai keterikatan karyawan secara emosional, keinginan untuk mengidentifikasikan diri dan terlibat dalam organisasinya. Sedangkan komitmen kontinuitas merujuk pada kesadaran akan kerugian yang mungkin dialami jika meninggalkan organisasi. Selanjutnya adalah komitmen normatif yang merujuk pada perasaan bertanggung jawab dan merasa wajib untuk tetap bertahan dalam organisasi atau diartikan sebagai loyalitas karyawan pada organisasi (Meyer & Allen, 1991). Dari beberapa komponen utama yang menjadi dasar komitmen organisasi, komitmen afektif telah banyak disebutkan sebagai komponen yang paling berperan dalam komitmen seseorang terhadap suatu organisasi (Gao-urhahn, Biemann, & Jaros, 2016; Mercurio, 2015; Panaccio, Vandenberghe, & Ayed, 2014; Riketta, 2008).

Anteseden atau faktor penyebab komitmen afektif juga telah banyak diteliti sebelumnya (Mercurio, 2015), yang dapat digolongkan menjadi dua golongan besar, yaitu karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan. Faktor-faktor yang tergolong karakteristik individu adalah faktor demografi (usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan)(Gao-urhahn et al., 2016), disposisi individu (kebutuhan berprestasi, afiliasi, otonomi, *locus of control*, minat individu, pengalaman kerja dan *self-efficacy* (Ersya, 2016). Sementara itu, faktor-faktor yang tergolong karakteristik pekerjaan adalah gaya kepemimpinan (Morrow, 2011), *perceived organizational support* (Allen & Shanock, 2013) dan *procedural justice* (Sharma & Dhar, 2016). Penelitian ini akan berfokus pada komitmen afektif yang dimiliki karyawan dengan hubungannya pada gaya kepemimpinan etis.

Menurut Brown, Trevino dan Harrison (2005), kepemimpinan etis didefinisikan sebagai demonstrasi perilaku normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal. Seorang pemimpin etis adalah faktor fundamental dalam membentuk kerangka moral untuk suatu organisasi. Kepemimpinan etis mengacu pada tampilan perilaku yang konsisten dengan norma-norma yang sesuai, yang terlihat melalui tindakan dan hubungan pemimpin (Brown, et al., 2005).

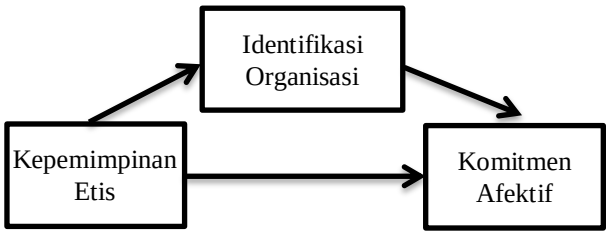
Meskipun telah cukup banyak penelitian yang berfokus pada hubungan kepemimpinan etis dan komitmen afektif, namun hasil yang ditunjukkan relatif rendah. Hal ini mengindikasikan kemungkinan adanya variabel lain yang dapat memperkuat hubungan antara dua variabel tersebut. Peneliti berasumsi bahwa variabel yang mungkin memediasi yaitu identifikasi organisasi.

Konsep identifikasi organisasi muncul sebagai salah satu variabel penting dalam perilaku organisasi dan telah menarik banyak perhatian selama beberapa tahun terakhir (Yesiltas, Tuna, & Ghazzawi, 2017). Mael dan Ashforth (1992) mendefinisikan identifikasi organisasi sebagai persatuan yang dirasakan dengan organisasi serta pengalaman keberhasilan dan kegagalan organisasi sebagai milik seseorang. Karyawan dengan komitmen afektif tinggi, oleh karena itu, ingin terlibat dalam tindakan karena keterikatan mereka pada identifikasi atau nilai-nilai bersama dengan organisasi (Yahaya & Ebrahim, 2016). Penelitian ini akan berfokus pada komitmen afektif yang dirasakan pekerja di Luwansa Group Hotel sebagai *outcome* dari kepemimpinan etis dan identifikasi organisasi.

Teori pembelajaran sosial menunjukkan bahwa individu belajar dengan memusatkan perhatian mereka pada model peran dan belajar perilaku yang sesuai dengan menyaksikan apa yang dihargai dan apa yang dihukum atau tindakan mana yang menarik perhatian dan yang tidak (Bandura, 1986). Kepemimpinan melibatkan pengaruh kepada orang lain (Yukl, 2002). Manajer menunjukkan kepemimpinan etis yang memengaruhi anggota organisasi melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal (Brown et al., 2005). Karyawan dapat mempelajari perilaku apa yang diharapkan dihargai, dan dihukum melalui pemodelan peran. Pemimpin adalah sumber penting untuk pemodelan seperti itu karena peran mereka.

Dengan demikian, peneliti berasumsi bahwa efek dari kepemimpinan etis akan memengaruhi komitmen afektif karyawan secara lebih baik apabila dimediasi oleh identifikasi organisasi. Dengan demikian, hipotesis dan model penelitian dikembangkan seperti yang dinyatakan di bawah ini.

H1: Ada hubungan antara kepemimpinan etis dan komitmen afektif.
H2: Ada hubungan antara kepemimpinan etis dan identifikasi organisasi.
H3: Hubungan antara komitmen afektif dan identifikasi organisasi.
H4: Ada efek mediasi identifikasi organisasi pada hubungan antara kepemimpinan etis dan komitmen afektif.



Gambar 1. Gambaran hubungan antarvariabel

Metode Penelitian

Data dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan *self-report* survei. Partisipan pada penelitian ini adalah karyawan yang telah bekerja minimal 1 tahun di X Hotel, Jakarta. Partisipan penelitian berjumlah 220 orang, sesuai dengan Sugiyono (2015) yang mengatakan bahwa ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500 orang. Subjek dipilih dengan menggunakan teknik *non-random sampling.* Salah satu bentuk *non-random sampling* ini adalah *convenience sample*, dimana subjek yang akan menjadi partisipan penelitian adalah subjek yang tersedia pada saat penelitian dan yang sesuai dengan karakteristik umum subjek penelitian (Sugiyono, 2015). Karakteristik partisipan yang akan digunakan adalah karyawan yang memiliki masa kerja di atas satu tahun agar setidaknya mereka sudah memiliki pengalaman atau terinternalisasi dengan pekerjaan mereka (Meyer & Allen, 1991).

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dari 220 orang partisipan, sebanyak 161 orang laki-laki (73,2%) dan 59 orang perempuan (26,8%). Rata-rata usia partisipan yaitu 40 tahun dengan usia paling muda 19 tahun dan usia paling tua 55 tahun. Selanjutnya sebanyak 17 orang Manager, 18 orang Supervisor dan 185 orang Staff dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 22 orang, D3 sebanyak 28 orang dan SMA 170 orang.

Alat ukur kepemimpinan etis, identifikasi organisasi dan komitmen afektif yang digunakan pada penelitian ini merupakan item asli yang telah melalui proses adaptasi oleh peneliti dengan melakukan dua kali *back-to-back translation* dan tahap *face validity* oleh *expert judgment*, yang kemudian diujikan ke 30 orang untuk mengetahui tingkat reliabilitas item.

Kami menggunakan *Affective Commitment Questionnaire (ACQ)* sebanyak 8-item yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991) dan melakukan studi percontohan yang sesuai dengan budaya Indonesia sehingga kemudian hanya didapatkan 6-item yang reliabel. Koefisien α dari skala komitmen afektif adalah 0,711. Item dinilai pada skala 4 poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 4 (sangat setuju). Contoh item dari ACQ, yaitu "Saya sangat senang menghabiskan waktu berkarir di hotel ini".

Kami menggunakan *Ethical Leadership Scale* sebanyak 10-item yang dikembangkan oleh Brown et al. (2005) dan melakukan studi percontohan yang sesuai dengan budaya Indonesia. Koefisien α dari skala kepemimpinan etis adalah 0,844. Item dinilai pada skala 4 poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 4 (sangat setuju). Contoh itemnya, yaitu "Atasan saya mendefinisikan kesuksesan bukan hanya dari hasil, tetapi juga cara mereka diperoleh".

Kami menggunakan *Organizational Identification Scale* sebanyak 6 item yang dikembangkan oleh Ashforth dan Mael (1989) untuk mengukur tingkat identifikasi organisasi karyawan di salah satu hotel di Indonesia dengan melakukan studi percontohan yang sesuai dengan budaya Indonesia. Koefisien α dari skala identifikasi organisasi adalah 0,717. Item dinilai pada skala 4 poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 4 (sangat setuju). Contoh itemnya, yaitu "Ketika seseorang mengkritik hotel tempat saya bekerja, maka saya akan merasa terhina.

Variabel demografis dalam penelitian seperti, jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja partisipan, dimungkinkan akan dikontrol setelah uji korelasi dalam menganalisis hubungan pada penelitian ini, sehingga dapat menghasilkan data yang lebih tepat dan akurat.

Penelitian ini menggunakan analisis makro PROSES Hayes pada perangkat lunak SPSS untuk menguji efek mediasi dari identifikasi organisasi dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan afektif komitmen.

Hasil dan Pembahasan

Tabel 1. Tabel korelasi antar variable

Var.	Usia	JK	MK	Pos	Pen	KA	KE
KA	.114	-.058	.176**	-.024	.124	-	
KE	.039	-.085	.034	.014	.036	534**	-
IO	.048	.035	.028	-.001	-.004	.523**	.664**

Note. N = 220. Koefisien reliabilitas alpha dipresentasikan dalam diagonal **p <.0.01.

Tabel 1 menunjukkan hasil korelasi tiap variabel kontrol dengan variabel yang diuji. Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen afektif berkorelasi signifikan dengan masa kerja (r=0,176), kepemimpinan etis (r=0,534), dan identifikasi organisasi (r=0,523). Selanjutnya, kepemimpinan etis juga berkorelasi signifikan dengan identifikasi organisasi (r=0,664).

Hasil analisis mediasi menggunakan *process macro Hayes* menunjukkan terdapat hubungan yang siginifikan antara kepemimpinan etis dengan identifikasi organisasi (b = 0,763; SE = 0,058; t = 13,105; $LLCI$ = 0,648; $ULCI$ = 0,878; p < 0.01); kepemimpinan etis dengan komitmen afektif (b =

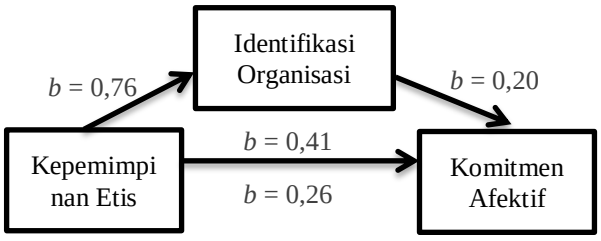
0,261; *SE* = 0,057; *t* = 4,519; *LLCI* = 0,147; *ULCI* = 0,376; *p* < 0.01); serta identifikasi organisasi dengan komitmen afektif (*b* = 0,205; *SE* = 0,050; *t* = 4,074; *LLCI* = 0,106; *ULCI* = 0,304; *p* < 0.01). Selanjutnya, hubungan antara kepemimpinan etis dengan komitmen afektif melalui peran mediasi identifikasi organisasi juga menunjukkan hasil yang signifikan (*b* = 0,418; *SE* = 0,044; *t* = 9,332; *LLCI* = 0,330; *ULCI* = 0,506; *p* < 0.01). Peran mediasi yang terjadi yaitu parsial mediasi (*b* = 0,578; *BootSE* = 0,192; *BootLLCI* = 0,212; *BootULCI* = 0,978) dengan efek langsung sebesar *b* = 0,261.

Tabel 2. Efek mediasi identifikasi organisasi pada hubungan kepemimpinan etis dengan komitmen afektif.

Anteseden		**Konsekuen**								
		M (IO)					**Y(KA)**			
		b	**SE**	**t**	**p**		***b***	**SE**	**t**	**p**
X (KE)	*a*	.763	.058	13.10	0.00	*c'*	.261	.057	4.519	.000
M (IO)		-	-	-	-	*b*	.205	.050	4.074	.000
constant	i_M	.741	.183	4.05	0.00	i_Y	1.90	.140	13.52	.000
		R^2=0.440 F(171.756), p<0.01					R^2=0.336 F(54.962), p<0.01			
Total effect		0.418 LLCI=0.330 ULCI=0.506								
Direct effect		0.261 LLCI=0.147 ULCI=0.376								
Indirect effect		0.156BootSE=0.053 BootULCI=0.269					BootLLCI=0.056			

	b	***SE***	***t***	***p***	***LLCI***	***ULCI***
X→M (a)	.763	.058	13.105	.000	.648	.878
X → Y (c')	.261	.057	4.519	.000	.147	.376
M → Y (b)	.205	.050	4.074	.000	.106	.304
Total Effect X → Y (c)	.418	.044	9.332	.000	.330	.506

Note. N = 220. *b=effect; SE=standardized error; LLCI=lower level confidence interval; ULCI=upper level confidence interval; X=kepemimpinan etis; Y=komitmen afektif, M=identifikasi organisasi.*



Gambar 2. Gambaran hasil penelitian hubungan antarvariabel

Hasil pengujian korelasi antarvariabel penelitian menunjukkan adanya korelasi yang positif dan signifikan, serta adanya peran mediasi yang menunjukkan adanya hubungan langsung maupun tidak langsung antara kepemimpinan etis dengan komitmen afektif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan diterima.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa identifikasi organisasi memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan etis dengan komitmen afektif pada karyawan yang bekerja di industri perhotelan. Namun, efek mediasi melalui identifikasi organisasi masih lebih besar dibandingkan efek hubungan langsung antara kepemimpinan etis dengan komitmen afektif.

Hubungan positif antara kepemimpinan etis dengan komitmen afektif didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya. Demirtas dan Akdogan (2015) dalam studinya mengenai kepemimpinan etis dan komitmen afektif mengemukakan bahwa pimpinan sebagai panutan dalam organisasi, dengan mengikuti perilaku kepemimpinan yang etis sebagai model peran dan keterikatan relasional, maka seorang pemimpin akan mencapai otoritas moral yang memiliki pengaruh baik terhadap anggota organisasi. Lebih lanjut, dikatakan bahwa pengaruh perilaku kepemimpinan etis menyebar melalui konteks kerja yang akhirnya berkontribusi pada komitmen anggota organisasi terhadap organisasinya.

Penelitian ini dapat menjadi kontribusi penting untuk literatur psikologi industri dan organsisasi dengan menunjukkan efek langsung dan tidak langsung dari kepemimpinan etis. Meskipun sampel penelitian ini menggabungkan berbagai posisi pekerjaan di industri perhotelan, serta masa kerja yang beragam, namun sampelnya tidak beragam secara demografis. Data dalam penelitian ini dikumpulkan dari salah satu hotel berbintang di Jakarta.

Demikian hasilnya tidak dapat digeneralisasikan dibandingkan dengan industri atau budaya lain. Jadi, peneliti di masa depan harus mempertimbangkan kelemahan yang diuraikan di atas. Penelitian di masa depan juga bisa menggunakan pendekatan yang dapat lebih memperketat kemungkinan bias penelitian dengan pengambilan data *time lag* serta analisis multi-level untuk berteori dan menganalisis efek kepemimpinan etis.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan bahwa identifikasi organisasi dapat menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan komitmen afektif. Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antar variabel. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan etis dengan komitmen afektif dapat terjadi tanpa melalui variabel mediasi. Namun, efek mediasi masih lebih besar dibandingkan efek hubungan

langsung antara variabel prediktor ke variabel outcome. Oleh karena itu, penelitian ini dapat menjadi sumbangsih penelitian yang menunjukkan bahwa mediasi dari identifikasi organisasi dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan etis dan komitmen afektif.

DAFTAR PUSTAKA

Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees, *369*, 350–369. https://doi.org/10.1002/job

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action. Englewood Cliffs*, NJ: Prentice-Hall.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision* Processes, 92: 117-134.

Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm.* New York: Academic Press.

Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate , turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 59–67. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6

Ersya, C. H. A. I. (2016). *Pengaruh general self-efficacy dan organizational mobility preferences terhadap komitmen afektif*.

Gao-urhahn, X., Biemann, T., & Jaros, S. J. (2016). How affective commitment to the organization changes over time : A longitudinal analysis of the reciprocal relationships between affective organizational commitment and income, (December 2015). https://doi.org/10.1002/job

Kim, S. S., Im, J., & Hwang, J. (2015). The effects of mentoring on role stress, job attitude, and turnover intention in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 68-82.

Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment : An integrative literature review, 1–26. https://doi.org/10.1177/1534484315603612

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

Mohsin, A., Lengler, J., & Kumar, B. (2013). Exploring the antecedents of intentions to leave the job: The case of luxury hotel staff. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 48-58.

Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment : Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18–35. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.008

Panaccio, A., Vandenberghe, C., & Ayed, A. K. Ben. (2014). The role of negative affectivity in the relationships between pay satisfaction, affective and continuance commitment and voluntary turnover: A moderated mediation model. *Human Relations*, 1–28. https://doi.org/10.1177/0018726713516377

Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance : A meta-analysis of panel studies, *93*(2), 472–481. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472

Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff mediating role of affective commitment. *Personnel Review*, *45*(1), 161–182. https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0007

Sugiyono. (2015). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif dan r&d.* Bandung: CV. Alfabeta.

Tarigan, V., & Ariani, D. W. (2015). Empirical study relations job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Advances in management and applied economics*, 5(2), 21.

Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment : Literature review. *Journal of Management Development*, *35*(2), 190–216. https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004

Yesiltas, M., Tuna, M., & Ghazzawi, I. (2017). Ethical leadership and ethical climate as the determinants of organizational identification in hotel establishments in Turkey. *International Leadership Journal*, *9*, 47–93.

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations (5th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Zopiatis, A., & Theocharous, A. L. (2018). PRAXIS : The determining element of innovation behavior in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *35*(2018), 9–16. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.12.004