

## PERAN ADAPTASI DAN KECAKAPAN DALAM MEMBENTUK KEEFEKTIFAN TIM: STUDI PADA TIM ANGGARAN BERBASIS KINERJA

Heru Dwi Prasetya<sup>1</sup>  
Angga Pandu Wijaya\*<sup>2</sup>  
Umi Salamah<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup> Akuntansi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

<sup>2</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

### Abstrak

Kinerja organisasi terbentuk melalui keefektifan kerja tim. Peran penting pencapaian keefektifan kerja tim dibentuk salah satunya adalah dengan menggunakan fleksibilitas teknologi. Penelitian ini berfokus untuk menganalisis peran penting adaptasi dan kecakapan dalam memediasi pengaruh fleksibilitas teknologi terhadap keefektifan kerja tim. Penelitian mempergunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 114 responden. Kriteria responden adalah individu yang bekerja dalam sebuah tim akuntansi. Pemilihan sampel didasarkan atas kriteria individu yang bekerja dalam bidang akuntansi membutuhkan kolaborasi koordinasi dan pengambilan keputusan bersama,, sehingga dituntut untuk mampu bekerja dalam tim. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptasi dan kecakapan terbukti memediasi secara penuh pengaruh fleksibilitas teknologi terhadap keefektifan tim. Adaptasi dan kecakapan berpengaruh secara langsung terhadap keefektifan tim. Dapat disimpulkan adaptasi dan kecakapan adalah faktor penting yang dalam organisasi, sehingga dibutuhkan untuk mempertahankan dan mendorong keefektifan kerja tim. Implikasi penelitian adalah organisasi diharapkan menciptakan kemampuan adaptasi dan kecakapan kerja dengan pelatihan yang terjadwal secara konsisten untuk membentuk keefektifan tim.

**Kata Kunci:** *Fleksibilitas Teknologi; Adaptasi Kerja; Kecakapan Kerja; Keefektifan Tim*

### Abstract

*Organizational performance is formed through the teamwork effectiveness. One of the important roles in achieving team effectiveness is by using technology flexibility. This study focuses on analyzing the important role of adaptability and skill in mediating effect of technological flexibility on the team effectiveness. The study used a quantitative approach with a total sample of 114 respondents. The criteria for respondents are individuals who work in an accounting team. The sample selection was based on the criteria of individuals who work in the accounting, requiring collaboration, coordination and joint decision making, hence they are required to be able to work in teams. The results showed that adaptability and employee skill were fully mediate the effect of technology flexibility on team effectiveness. Adaptability and employee skill directly affect team effectiveness. It can be concluded that adaptability and skills are important factors in the organization. The research implication is that organizations are expected to create adaptability and work skills with consistently scheduled training to build team effectiveness.*

**Keyword:** *Technology Flexibility; Work Adaptation; Work Skills; Team Effectiveness*

**Article History:** *Received: (03-04-2022); Revised: (15-04-2022); and Published: (30-04-2022)*

**Copyright © 2022 Heru Dwi Prasetya, Angga Pandu Wijaya, Umi Salamah**

**How to cite this article:** Prasetya, D.W., Wijaya, A.P., dan Salamah, U. (2022). Peran Adaptasi Dan Kecakapan Dalam Membentuk Keefektifan Tim: Studi Pada Tim Anggaran Berbasis Kinerja. *Management Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen*. 17(1), 98-115

## PENDAHULUAN

Sebuah organisasi yang memiliki keefektifan kerja Dapat mempergunakan sumber daya dengan optimal. Sumber daya dalam organisasi dapat berupa sumber daya manusia maupun infrastruktur yang menunjang pekerjaan dalam suatu institusi. Peran penting keefektifan dalam manajemen adalah melakukan tindakan yang tepat dengan sumber daya yang memadai, sehingga target dalam suatu organisasi dapat dicapai. Pada manajemen, perencanaan, pengorganisasian, hingga pengawasan adalah prinsip-prinsip dasar yang diimplementasikan untuk mencapai tujuan organisasi. Dinamika dalam organisasi saat ini adalah pencapaian kinerja membutuhkan keefektifan pekerjaan yang tidak hanya dilakukan oleh satu orang pegawai (Fisher et al., 2016). Pencapaian kinerja dilakukan oleh sekelompok pegawai yang berkolaborasi dalam membentuk kinerjanya, sehingga suatu organisasi memiliki pencapaian melalui keefektifan. Peran penting keefektifan adalah menciptakan sumber daya yang efisien, sehingga suatu organisasi dapat mencapai tujuannya dengan optimal. Pada era saat ini individu memerlukan kerjasama dan kolaborasi dengan individu yang lain dalam suatu organisasi untuk membentuk pencapaian kinerja yang diharapkan. Pencapaian kinerja dilakukan dengan membentuk terlebih dahulu keefektifan kerja tim, sehingga kolaborasi dan kerjasama memiliki kontribusi positif dalam organisasi. Dinamika organisasi saat ini tidak hanya terkait dengan kolaborasi kelompok namun dengan fleksibilitas teknologi yang semakin berkembang pengembangan teknologi yang dinamis dan cepat membutuhkan suatu adaptasi dan keahlian dalam mengoperasikan untuk dipergunakan dalam melakukan pekerjaan. Suatu organisasi yang memiliki kolaborasi individu untuk membentuk keefektifan tim dengan dilandasi oleh teknologi akan membentuk suatu organisasi yang berdaya saing (M. Liu et al., 2012).

Spesifikasi pekerjaan dan dinamika teknologi saat ini membantu keefektifan organisasi dalam mencapai tujuannya. Beberapa riset telah dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat membentuk keefektifan kerja tim dalam suatu organisasi salah satunya disebabkan oleh teknologi yang fleksibel. Pekerjaan yang didorong oleh penggunaan teknologi memerlukan pengoperasian yang dilakukan oleh orang yang tepat, sehingga membutuhkan keterampilan yang memadai. Peran penting penggunaan teknologi adalah menciptakan keaktifan kerja, sehingga pencapaian-pencapaian untuk memperoleh kinerja dapat dilakukan secara optimal. Salah satu kriteria dalam bidang akuntansi adalah dapat bekerja sama dalam sebuah tim, sehingga keefektifan kerja tim adalah salah satu penentu dalam keberhasilan pencapaian kinerja organisasi (Wang et al., 2014). Pencapaian dalam bidang akuntansi membutuhkan kolaborasi dan kerjasama antar individu untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga mempermudah penyelesaian dengan koordinasi antar pihak. Koordinasi tersebut membutuhkan teknologi yang fleksibel untuk dapat mengerjakan tugas-tugas yang sesuai dengan job description. Penelitian ini mengelaborasi secara mendalam dalam tim akuntan dalam suatu organisasi. Penelitian yang mengelaborasi

keefektifan kerja tim dapat ditinjau dari berbagai aspek salah satunya adalah teknologi (Hassan et al., 2015). Peran penting teknologi untuk menghubungkan antar individu dan menggabungkan pekerjaan yang dapat dikolaborasikan untuk membentuk suatu kinerja organisasi dalam bidang akuntansi keefektifan kerja tim dapat dibentuk dengan penggunaan teknologi yang tepat guna (Mariani et al., 2019), sehingga masing-masing sumber daya manusia dan individu memahami dengan baik peran dalam penggunaan teknologi untuk membentuk suatu kinerja. Pembagian tugas yang jelas, sehingga setiap individu dapat melaksanakan tugasnya dengan fleksibilitas teknologi adalah faktor yang penting dalam menentukan keefektifan kerja tim. Suatu tim tidak dapat dibentuk ketika terdapat overlapping yang menjadikan sumber daya organisasi si tidak optimal. Peran pembagian kerja sebagaimana job description dan job specification dengan ditunjang oleh teknologi dan adaptasi serta kecakapan dalam mempergunakan teknologi untuk pekerjaan menunjang keberhasilan organisasi. Optimalisasi sumber daya manusia yang didasarkan pada job specification dan job description membentuk sumber daya manusia yang memiliki spesialisasi dalam bidangnya masing-masing. Penelitian yang menghubungkan fleksibilitas teknologi dengan menganalisis adaptasi dan kecakapan belum banyak dilakukan, sehingga penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi peran adaptasi dan kecakapan penggunaan teknologi yang memediasi pengaruh fleksibilitas teknologi dan pengaruhnya terhadap keefektifan kerja tim.

#### **TINJAUAN PUSTAKA**

Keefektifan kerja tim dibentuk dengan adanya beberapa faktor yang mendukung kesuksesan kerja tim. Terdapat empat kondisi dasar yang membentuk keberhasilan sebuah tim yaitu interdependensi, kepemimpinan, pengambilan keputusan bersama, dan pengaruh yang sama (Buljac-Samardzic et al., 2020). Penelitian ini berfokus pada beberapa aspek yang membentuk keberhasilan tim yaitu pengambilan keputusan bersama interdependensi dan pengaruh yang setara. Empat faktor tersebut dielaborasi dalam penelitian dengan melibatkan teknologi sebagai pendukung keberhasilan suatu tim dengan mempergunakan keefektifan tim sebagai bagian penting dalam organisasi yang dicapai. Penggunaan teknologi adalah faktor yang penting untuk mempengaruhi kesetaraan pengambilan keputusan serta interdependensi pekerjaan (Tafti et al., 2013). Penelitian ini mengelaborasi secara mendalam keahlian dari sumber daya manusia dan individu yang terdapat dalam suatu tim untuk membentuk keefektifan suatu tim dalam organisasi (Channar et al., 2015; Paolucci et al., 2018). Peran penting keefektifan tim adalah dalam menghadapi suatu permasalahan di organisasi dapat dilakukan koordinasi dan pemecahan masalah secara bersama-sama. Pemecahan masalah tersebut membutuhkan adanya interdependensi serta koordinasi kolaborasi dan pengaruh yang setara. Masing-masing dari anggota organisasi dapat menggunakan teknologi untuk mengambil suatu keputusan secara bersama-sama dalam mencapai suatu target dalam organisasi. Pencapaian dalam suatu organisasi membutuhkan adanya komitmen dari masing-masing anggota organisasi yang terdelegasikan dalam suatu tim. Penelitian ini memiliki empat variabel yang terdiri atas pengaruh langsung

maupun pengaruh tidak langsung terhadap keefektifan kerja tim. Berikut adalah uraian dari pengembangan hipotesis penelitian.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh Fleksibilitas Teknologi terhadap Adaptasi**

Fleksibilitas teknologi adalah bagian dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja dari anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan job description. Peran fleksibilitas teknologi adalah dapat dipergunakan untuk membantu pekerjaan, sehingga mudah diselesaikan secara fleksibel. Fleksibilitas teknologi membantu penyelesaian pekerjaan Apabila seseorang pegawai mengalami kesulitan. Teknologi adalah bagian dari kemampuan komputer untuk membantu proses teknis maupun metode pekerjaan. Fleksibilitas teknologi adalah bentuk kemampuan untuk meningkatkan peran dalam mempengaruhi pekerjaan pegawai (Enrique et al., 2021). Proses pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan secara manual ataupun dengan memanfaatkan teknologi. Pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan secara manual sulit untuk beradaptasi dengan tantangan dan dinamika pekerjaan. Eksistensi suatu teknologi berpengaruh terhadap kemampuan beradaptasi seseorang untuk meningkatkan kinerjanya. Kemampuan adaptasi adalah suatu cara yang diperoleh untuk menyesuaikan dengan lingkungan kerja. Suatu lingkungan kerja dengan adanya teknologi yang baru, oleh karena itu, karyawan dituntut untuk menyesuaikan dengan kemampuan dalam mengoperasikan teknologi tersebut (Sony & Mekoth, 2019). Perilaku seseorang ketika dihadapkan pada suatu teknologi adalah berupaya untuk melakukan adaptasi, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan bantuan teknologi tersebut. Perilaku terkait dengan kemampuan beradaptasi ditentukan oleh fleksibilitas teknologi dalam proses pekerjaan.

H1: Fleksibilitas teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi

#### **Pengaruh Fleksibilitas Teknologi terhadap Kecakapan**

Perilaku dalam mempergunakan Teknologi memiliki peran penting dalam mempengaruhi kecakapan untuk mengoperasikan fleksibilitas teknologi. Teknologi pada dasarnya ditujukan untuk membantu pekerjaan, sehingga dapat terselesaikan secara efektif dan efisien (Memon, 2014). Teknologi mempermudah peran anggota organisasi dalam menyelesaikan target yang dituju, sehingga organisasi memperoleh kinerja yang lebih baik. Pengoperasian teknologi membutuhkan kecakapan, sehingga memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan (Fullerton & Ness, 2010). Tidak adanya kecakapan dalam mengoperasikan teknologi menyebabkan adanya teknologi mengurangi nilai kemudahan, sehingga menyebabkan kesulitan. Kecakapan adalah aspek penting dalam mengoperasikan teknologi, sehingga apabila seseorang pegawai tidak memiliki kecakapan maka hambatan dengan adanya teknologi semakin besar. Ketika seorang pegawai kesulitan mengoperasikan teknologi maka menguras waktu, sehingga tugas yang diberikan tidak dengan mudah terselesaikan (Benitez et al., 2018). Fleksibilitas teknologi adalah suatu proses untuk melakukan pekerjaan secara fleksibel artinya pekerjaan dapat diselesaikan berdasarkan waktu yang telah ditentukan. Peran penting fleksibilitas dalam mempengaruhi kecakapan adalah pekerjaan dapat

dilakukan sesuai dengan waktu yang terjadwal, sehingga tidak dilakukan secara terus-menerus yang mengurangi beban kerja dan kebosanan. Pencapaian organisasi ditentukan oleh kecakapan dalam mengoperasikan teknologi serta kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan.

H2: Fleksibilitas teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kecakapan

### **Pengaruh Fleksibilitas Teknologi terhadap Keefektifan Tim**

Teknologi merupakan alat untuk memudahkan koordinasi menjalankan aktivitas pekerjaan dalam suatu tim. Fleksibilitas Teknologi akan berpengaruh pada keefektifan kerja tim, sehingga terdapat koordinasi yang terarah dan menjadikan target dalam pekerjaan dapat terselesaikan. Peranan teknologi yang fleksibel akan memudahkan koordinasi, sehingga pekerjaan dapat dilakukan untuk menuntaskan target yang ingin dicapai dalam suatu pekerjaan. Teknologi adalah aspek penting dalam proses melaksanakan aktivitas kerja dalam mendukung peranan seluruh aspek sumber daya manusia yang terlibat dalam tim (Mehta & Mehta, 2018). Pencapaian keefektifan dapat dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai aspek salah satunya adalah fleksibilitas dalam melaksanakan pekerjaan. Teknologi yang fleksibel akan mempermudah penyelesaian suatu pekerjaan yang bisa dilakukan dari manapun, sehingga seluruh anggota organisasi dalam suatu tim dapat berkoordinasi meskipun tidak berada dalam suatu ruang yang sama. Peran penting teknologi adalah menyatukan dan koordinasi, sehingga terdapat keefektifan kerja yang ditunjukkan dari kemudahan dalam berkomunikasi (Xue et al., 2011). Komunikasi adalah aspek yang penting dalam proses pengembangan dalam pencapaian target yang telah direncanakan, sehingga proses dalam mencapai tujuan dapat dilakukan koordinasi melalui teknologi yang telah tersedia dalam suatu organisasi. Peran tim yang efektif adalah dapat mencapai tujuan secara bersama-sama dengan cara yang efisien, sehingga dapat menyelesaikan target secara holistik.

H3: Fleksibilitas teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keefektifan tim

### **Pengaruh Adaptasi terhadap Keefektifan Tim**

Beradaptasi adalah suatu proses untuk menyesuaikan dengan situasi dan kondisi dalam organisasi termasuk pemanfaatan teknologi untuk memudahkan pekerjaan. Teknologi akan berkembang seiring dengan penemuan dan invensi baru, sehingga menyempurnakan temuan yang telah ada sebelumnya. Peran penting adaptasi adalah memudahkan dalam mengoperasikan suatu teknologi, sehingga dalam suatu organisasi dan tim dapat mencapai keefektifan (Breuer et al., 2016). Pencapaian suatu organisasi adalah dengan mempergunakan seluruh sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan secara bersama-sama. Pencapaian organisasi yang melibatkan banyak pihak dapat didelegasikan dalam suatu kelompok kecil yang disebut sebagai tim. Pencapaian organisasi melalui kelompok kecil akan lebih mempermudah dalam memberikan target dan lebih efektif. Kemampuan beradaptasi adalah faktor penting untuk mencapai target yang telah diberikan dalam kelompok kecil pada suatu organisasi (Phina et al., 2018). Peran penting organisasi adalah dengan memberikan seluruh sumber daya dalam institusi, sehingga setiap anggota organisasi dapat beradaptasi dengan mempergunakan teknologi. salah satu faktor esensial dalam pencapaian keefektifan

tim adalah penggunaan teknologi. Pembaharuan yang terdapat dalam teknologi adalah suatu keniscayaan, sehingga kebaruan tersebut akan mempermudah proses penggunaan serta meningkatkan kinerja teknologi dalam suatu organisasi. Adaptasi terhadap pembaruan serta perubahan teknologi adalah faktor penting untuk menciptakan keefektifan (Cullen et al., 2014). Adanya pembaruan teknologi akan berpengaruh pada keefektifan tim yang lebih baik. Adaptasi terhadap pembaruan teknologi memiliki peranan penting dalam menentukan keefektifan kerja tim dalam mencapai target yang telah direncanakan dalam suatu organisasi.

H4: Adaptasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keefektifan tim

#### **Pengaruh Kecakapan terhadap Keefektifan Tim**

Keterampilan dalam mengoperasikan teknologi berkaitan erat dengan kecakapan anggota organisasi. Ketika seseorang memiliki kecakapan dalam mengoperasikan teknologi maka berpengaruh terhadap keefektifan tim. Koordinasi yang dilakukan melalui kecakapan keterampilan serta kemampuan dalam mengoperasikan teknologi akan memiliki peranan penting dalam menentukan komunikasi yang efektif antar anggota organisasi. Sebuah tim yang tersusun atas individu yang memiliki kemampuan dalam mengoperasikan teknologi akan mempermudah pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan target (Liu et al., 2020). Perencanaan yang didasarkan pada analisis sumber daya manusia dengan memperhatikan komposisi tim akan memiliki keefektifan pada suatu organisasi. Kecakapan merupakan keterampilan yang dilakukan untuk mengoperasikan teknologi, sehingga mempermudah pelaksanaan pekerjaan. Kemampuan dalam mengoperasikan teknologi dan didukung oleh pengetahuan berpengaruh terhadap keefektifan tim (Chung & Jackson, 2013). Koordinasi dan komunikasi adalah faktor penyusun dalam suatu keefektifan, sehingga ketika koordinasi dan komunikasi dapat dilakukan dengan teknologi yang lebih fleksibel dan individu dalam suatu organisasi dapat mengoperasikannya dengan cakap maka terbentuklah suatu tim yang efektif. Peran penting suatu tim yang efektif adalah mencapai kinerja organisasi sesuai dengan target yang telah ditetapkan (Popaitoon & Siengthai, 2014). Efektif adalah faktor utama yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk membentuk suatu institusi yang memiliki kinerja unggul.

H5: Kecakapan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keefektifan tim

#### **Peran Adaptasi dalam Memediasi Pengaruh Fleksibilitas Teknologi Terhadap Keefektifan Tim**

Proses adaptasi dalam melaksanakan pekerjaan dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditargetkan. Dalam penyelesaian pekerjaan di bidang akuntansi membutuhkan kerja tim yang Solid, sehingga dapat menyelesaikan tugas yang telah ditargetkan. Penyelesaian tugas tidak hanya dilakukan oleh individu melainkan membutuhkan adanya kerja kelompok tim yang didukung oleh teknologi. Fleksibilitas teknologi adalah kemampuan teknologi untuk bertindak secara fleksibel dalam membantu penyelesaian pekerjaan (Soltantabar et al., 2011). Ketika suatu teknologi dapat dimanfaatkan secara fleksibel maka penyelesaian pekerjaan akan lebih mudah. Kemampuan teknologi dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam bidang akuntansi, sehingga kerja tim menjadi lebih efektif. Proses penyelesaian pekerjaan

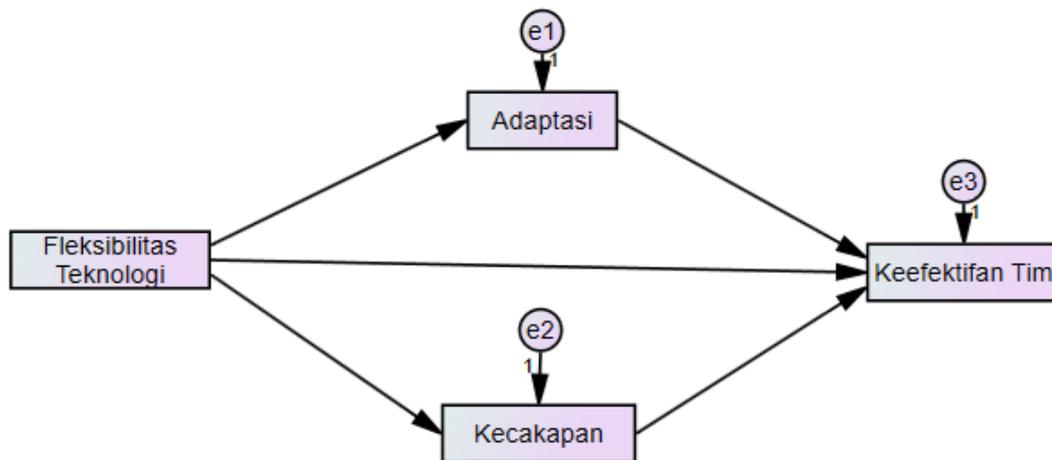
membutuhkan adanya fleksibilitas teknologi, sehingga individu yang melaksanakan pekerjaan membutuhkan adanya adaptasi yang dapat mengoperasikan suatu teknologi menjadi lebih efisien dan efektif (Peter & Dalla Vecchia, 2021). Proses penyelesaian pekerjaan membutuhkan adaptasi karena teknologi yang dipergunakan fleksibel artinya teknologi tersebut dapat menyelesaikan berbagai bidang pekerjaan dan menyesuaikan, sehingga dibutuhkan adanya adaptasi bagi individu yang bersangkutan. Fleksibilitas berkaitan dengan kemampuan menyesuaikan dengan pekerjaan yang akan diselesaikan, sehingga dibutuhkan adanya suatu adaptasi yang akan berpengaruh pada keefektifan tim. Suatu tim yang efektif adalah menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas dan menggunakan sumber daya yang efisien. Ketika suatu tim dapat menyelesaikan dengan sumber daya yang paling minimal maka pekerjaan dapat dilakukan secara efektif (Fullerton & Ness, 2010). Ketuntasan dan ketepatan penyelesaian pekerjaan adalah suatu kunci, sehingga dengan adanya suatu adaptasi dapat berpengaruh pada efektif and kerja tim. Penyelesaian pekerjaan dalam bidang akuntansi tidak dapat dilakukan oleh seorang individu melainkan perlunya adanya kerjasama yang dapat menunjang ke terselesaikan dan pencapaian target yang telah ditetapkan. Kemampuan dalam mengoperasikan teknologi serta adaptasi yang dipergunakan untuk menunjang pekerjaan kelompok berpengaruh terhadap keefektifan tim (Indriastuti & Fachrunnisa, 2021).

H6: Adaptasi memediasi pengaruh fleksibilitas teknologi terhadap keefektifan tim

#### **Peran Kecakapan dalam Memediasi Pengaruh Fleksibilitas Teknologi Terhadap Keefektifan Tim**

Peran keterampilan dalam mempergunakan teknologi memiliki pengaruh terhadap keefektifan tim. Suatu pekerjaan yang dilakukan dengan terkoordinasi dengan bantuan Teknologi akan lebih mempermudah komunikasi dalam suatu tim. Komunikasi yang efektif terbentuk melalui suatu teknologi yang dapat dimanfaatkan secara optimal. Peran penting komunikasi adalah menjalin kerjasama serta kesepahaman antar anggota dalam suatu kelompok, sehingga menemukan suatu pola komunikasi yang efektif (Kellogg, 2021). Keefektifan kerja tidak hanya dicerminkan dengan adanya komunikasi melainkan tercapainya kinerja yang diharapkan peserta target dalam sebuah tim. Keterampilan adalah suatu bentuk kecakapan dalam mengoperasikan teknologi dalam membentuk keefektifan kerja tim. Seorang yang cakep akan memiliki keterampilan operasional dalam melakukan suatu tindakan yang dapat memanfaatkan teknologi secara optimal. Pemanfaatan teknologi yang menjadi dasar peningkatan kinerja memiliki peran dalam menentukan keefektifan kerja tim (Novitasari et al., 2020). Penelitian terdahulu telah mengemukakan bahwa terdapat suatu pengaruh dalam kecakapan terhadap keefektifan tim. Penelitian terdahulu telah mengelaborasi bahwa dalam fleksibilitas teknologi peran penting kecakapan dalam mengoperasikan adalah aspek yang esensial. Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran kecakapan dalam memediasi pengaruh fleksibilitas teknologi terhadap keefektifan tim.

H7: Kecakapan memediasi pengaruh fleksibilitas teknologi terhadap keefektifan tim



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini mempergunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis variabel fleksibilitas teknologi, adaptasi, kecakapan, dan keefektifan tim. Penelitian dilakukan pada tim yang melakukan pekerjaan dalam bidang akuntansi. Pekerjaan dalam bidang akuntansi dipilih karena pekerjaan tersebut tidak dapat diselesaikan oleh individu, namun perlu adanya koordinasi dalam suatu tim untuk menyelesaikan pekerjaan dengan bantuan teknologi. Pemilihan sampel dilakukan dengan cara purposive sampling dengan kriteria bahwa telah bekerja dalam bidang akuntansi dan memiliki tim dalam penyelesaian pekerjaan (Hair et al., 2014). Jumlah sampel yang terlibat dalam penelitian sebanyak 114 individu yang bekerja dalam bidang akuntansi.

## HASIL PENELITIAN

Pada hasil penelitian disajikan hasil uji validitas, reliabilitas, dan uji hipotesis. Tabel 1 menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	Indikator	Korelasi Pearson	Cronbach Alpha
Fleksibilitas Teknologi	FT1	0,673**	0,842
	FT2	0,655**	
	FT3	0,712**	
	FT4	0,613**	
Adaptasi	AD1	0,641**	0,807
	AD2	0,723**	
	AD3	0,692**	
Kecakapan	KC1	0,647**	0,796

	KC2	0,711**	0,812
	KC3	0,714**	
Keefektifan Tim	KT1	0,761**	
	KT2	0,662**	
	KT3	0,608**	
	KT4	0,633**	

Keterangan: \*\*signifikan pada 0,01

Hasil penelitian menunjukkan bahwa uji validitas telah memenuhi seluruh indikator, sehingga indikator yang dipergunakan dalam penelitian telah mencerminkan derajat pengukuran yang merepresentasikan variabel yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria cronbach Alpha, yaitu  $>0,7$ . Hasil pengujian mengindikasikan bahwa seluruh variabel yang dipergunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel.

**Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Estimate	S.E.	C.R.	P
Fleksibilitas -> Adaptasi	,314	,078	4,009	***
Fleksibilitas -> Kecakapan	,285	,085	3,367	***
Adaptasi -> Keefektifan Tim	,348	,070	4,996	***
Kecakapan -> Keefektifan Tim	,316	,065	4,890	***
Fleksibilitas -> Keefektifan Tim	-,002	,065	-,029	,977

Berdasarkan pengujian dapat diketahui bahwa fleksibilitas teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi ( $\alpha = 4,009$ ,  $\text{sig} = 0,001$ ). Fleksibilitas teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kecakapan ( $\alpha = 3,367$ ,  $\text{sig} = 0,001$ ). Fleksibilitas teknologi tidak berpengaruh terhadap keefektifan tim ( $\alpha = -0,029$ ,  $\text{sig} = 0,977$ ). Hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keefektifan tim ( $\alpha = 4,996$ ,  $\text{sig} = 0,001$ ). Hasil pengujian mengindikasikan bahwa kecakapan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keefektifan tim ( $\alpha = 4,890$ ,  $\text{sig} = 0,001$ ). Berdasarkan pengujian pengaruh langsung diperlukan adanya pengujian mediasi dengan menggunakan sobel test. Hasil pengujian sobel test dapat diketahui bahwa adaptasi memediasi secara penuh pengaruh fleksibilitas teknologi terhadap keefektifan tim ( $\alpha = 4,170$ ,  $\text{sig} = 0,001$ ). Pengujian sobel test turut membuktikan bahwa kecakapan memediasi secara penuh pengaruh fleksibilitas teknologi terhadap keefektifan tim ( $\alpha = 3,634$ ,  $\text{sig} = 0,001$ ).

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh Fleksibilitas Teknologi terhadap Adaptasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas Teknologi memiliki pengaruh terhadap adaptasi. Suatu teknologi yang fleksibel akan memiliki peranan dalam menentukan penyesuaian pada anggota organisasi dalam mempergunakannya. Fleksibilitas teknologi berkaitan dengan training beserta tata cara penggunaan, sehingga adanya suatu media yang fleksibel memiliki peranan dalam menentukan keberhasilan dalam melakukan adaptasi. Kemampuan beradaptasi ditentukan oleh adanya pelatihan serta dari aspek internal individu yang bersangkutan. Penelitian ini menegaskan bahwa suatu teknologi yang fleksibel berpengaruh terhadap kemampuan adaptasi individu dalam suatu organisasi. Fleksibilitas teknologi merupakan suatu bentuk kemudahan teknologi untuk dioperasikan, sehingga pegawai dapat dengan mudah beradaptasi (Tajudeen et al., 2019). Suatu organisasi yang memiliki fleksibilitas teknologi dapat mempermudah adaptasi pegawai, sehingga memiliki peran penting dalam kinerja organisasi. Fleksibilitas teknologi merupakan alat bantu yang diperlukan pegawai untuk memperlancar pekerjaannya. Teknologi adalah suatu bentuk kemudahan yang diciptakan untuk membantu target serta kinerja yang diharapkan Dalam suatu organisasi. Seorang pegawai dapat memanfaatkan teknologi dengan mudah apabila memiliki tingkat adaptasi yang tinggi sedangkan tingkat adaptasi ditentukan dengan adanya fleksibilitas teknologi. Penelitian ini menemukan bahwa Ketika suatu teknologi yang mudah dipergunakan menentukan tingkat adaptasi pegawai. Peran penting dalam proses pencapaian kinerja adalah seorang pegawai dapat memperoleh target-target yang telah ditetapkan. Dalam tim keuangan, khususnya akuntansi berbasis kinerja tidak bisa dilakukan oleh seorang diri namun memerlukan bantuan orang lain dalam suatu kelompok untuk mencapai target yang telah ditetapkan (Indriastuti & Fachrunnisa, 2021). Pencapaian kinerja akuntansi turut ditentukan oleh adanya teknologi yang dapat membantu pekerjaan, sehingga lebih mudah diselesaikan. Penelitian ini menekankan bahwa fleksibilitas teknologi dapat mempermudah adaptasi seorang pegawai, sehingga penelitian ini menyimpulkan bahwa fleksibilitas teknologi berpengaruh terhadap adaptasi pegawai dalam suatu organisasi.

### **Pengaruh Fleksibilitas Teknologi terhadap Kecakapan**

Kinerja seorang pegawai ditentukan oleh berbagai faktor salah satunya adalah fleksibilitas teknologi yang dapat mempermudah pekerjaan terutama dalam bidang akuntansi. Dalam proses pencatatan membutuhkan adanya suatu alat untuk membantu pekerjaan dapat terselesaikan dengan efektif serta efisien. Proses penyelesaian pekerjaan membutuhkan adanya suatu teknologi yang fleksibel, sehingga dapat membantu kecakapan pegawai dalam mengolah teknologi tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan. Penelitian ini telah sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa peran teknologi dapat memperlancar fungsi kelompok atau tim dalam suatu organisasi, sehingga menjadikan suatu organisasi lebih efektif (Turkmendag & Tuna, 2020). Faktor kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh sumber daya manusia namun turut dipengaruhi oleh adanya teknologi yang membantu penyelesaian pekerjaan. Peran teknologi adalah menunjang kecakapan yang telah dimiliki pegawai, sehingga berperan dalam menentukan keberhasilan organisasi. Penelitian ini telah

menemukan bahwa fleksibilitas teknologi berpengaruh terhadap kecakapan pegawai. Teknologi yang mudah dioperasikan akan menunjang kecakapan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Ketika seorang pegawai kesulitan untuk mengoperasikan teknologi yang membantu pekerjaannya maka tugas yang diselesaikan sulit untuk mencapai target yang telah ditetapkan (Buljac-Samardzic et al., 2020). Sebaliknya, ketika teknologi dapat mudah dioperasikan maka hal tersebut dapat menunjang pekerjaannya, sehingga berperan penting dalam pencapaian pekerjaan melalui kecakapan. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa penelitian terdahulu telah membuktikan adanya suatu teknologi menunjang kecakapan pegawai untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan job description. Pencapaian pekerjaan tidak dapat dilakukan dengan mudah apabila tidak ditunjang oleh berbagai faktor yang dapat membantu ketuntasan pekerjaan. Dalam bidang akuntansi diperlukan adanya suatu teknologi yang dapat dengan mudah mencatat pencapaian, sehingga dalam analisis anggaran berbasis kinerja dapat tersusun dengan baik

#### **Pengaruh Fleksibilitas Teknologi terhadap Keefektifan Tim**

Pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi membutuhkan adanya dukungan teknologi dalam mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Proses pencapaian suatu kinerja akan lebih mudah jika didukung oleh adanya suatu teknologi yang dapat meningkatkan performa. Fleksibilitas teknologi adalah suatu keadaan di mana teknologi dapat dengan mudah dan fleksibel untuk dipergunakan dalam berbagai tujuan pekerjaan. Fleksibilitas teknologi mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif dengan adanya dukungan suatu teknologi yang menyesuaikan dengan tugas dan beban pekerjaan dari masing-masing individu (Fullerton & Ness, 2010). Suatu teknologi yang fleksibel dapat dengan mudah diadaptasi dengan individu yang bersangkutan, sehingga mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian merupakan bentuk pembagian wewenang tanggung jawab dan pekerjaan pada suatu organisasi dan pengorganisasian turut menjadi bagian penting untuk membagi pekerjaan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang telah ditetapkan. Dalam suatu pekerjaan membutuhkan adanya spesifikasi pekerjaan yang tidak mudah, sehingga dengan didukung oleh adanya teknologi maka dapat membentuk suatu pencapaian kinerja yang efektif. Sebuah tim yang efektif adalah dapat menyelesaikan segala pekerjaan yang dibebankan pada kelompok dan membaginya pada masing-masing individu, sehingga setiap anggota organisasi memiliki beban pekerjaan yang setara. Terdapat suatu keadaan yang saling berpengaruh yakni ketika keefektifan kerja individu mempengaruhi keefektifan kerja tim dan organisasi (Alsharo et al., 2017). Artinya ketika seorang individu dapat memanfaatkan fleksibilitas teknologi maka membentuk suatu keefektifan tim yang jauh lebih baik. Teknologi merupakan suatu bentuk inovasi pengembangan pada suatu organisasi, sehingga tidak hanya mengandalkan individu melainkan adanya alat bantu yang membentuk suatu pekerjaan dengan lebih mudah. Keefektifan pekerjaan ditentukan oleh kemampuan individu yang bersangkutan beserta pemanfaatan teknologi yang fleksibel, sehingga mampu mencapai kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.

#### **Pengaruh Adaptasi terhadap Keefektifan Tim**

Adaptasi dalam teknologi pada suatu organisasi adalah aspek yang esensial untuk membantu menyelesaikan pekerjaan serta tanggung jawab individu yang

bersangkutan. Proses untuk melakukan adaptasi membutuhkan adanya pengetahuan yang didasarkan pada kemampuan untuk mengoperasikan suatu teknologi. Keberadaan suatu teknologi yang berubah untuk menyesuaikan dengan perubahan membutuhkan adanya adaptasi dari individu yang melakukan pekerjaan. Proses adaptasi adalah suatu upaya untuk membantu penyelesaian pekerjaan dengan fleksibilitas teknologi (Wang et al., 2014). Teknologi yang membutuhkan adaptasi berkaitan dengan Bagaimana suatu komunikasi ataupun teknologi digital dapat meningkatkan akses dalam penggunaan dan pengetahuan, sehingga menjadi suatu alat bantu yang reliabel dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Pada pekerjaan yang berkaitan dengan akuntansi membutuhkan adanya suatu kerjasama tim, sehingga adaptasi dan teknologi adalah aspek yang esensial untuk dikaitkan pada kedua hal tersebut. Ketika suatu tim membutuhkan komunikasi dengan didorong oleh adanya suatu teknologi maka dapat membentuk suatu kinerja yang efektif. Keefektifan kinerja tim dapat dibentuk dengan adanya koordinasi dengan teknologi, sehingga performa suatu individu dapat terbentuk dan meningkatkan keefektifan kerja kelompok (Paolucci et al., 2018). Peran penting Adaptasi adalah suatu penyelesaian pekerjaan yang didasarkan pada penyesuaian-penyesuaian pada berbagai aspek untuk mendukung ketercapaian target yang telah ditetapkan. Peran penting adaptasi adalah suatu penyesuaian yang dapat dilakukan oleh individu, sehingga dengan adanya teknologi digital dapat mendorong adanya kinerja yang lebih baik. Peningkatan kinerja akan membentuk suatu keefektifan kerja kelompok yang dapat mendukung organisasi menjadi lebih baik. Keefektifan kerja tim merupakan aspek yang esensial dengan didorong oleh adanya teknologi yang dapat membantu penyelesaian pekerjaan.

#### **Pengaruh Kecakapan terhadap Keefektifan Tim**

Kecakapan kerja dengan ditunjang oleh adanya teknologi membentuk suatu penyesuaian pekerjaan menjadi lebih mudah untuk diselesaikan. Individu yang menyelesaikan pekerjaan tanpa dibantu oleh teknologi akan mengalami kesulitan dalam administrasi beserta penyelesaian pekerjaan dan membutuhkan waktu. Kecakapan dalam mempergunakan teknologi akan mempermudah dan mengurangi durasi pekerjaan karena telah terbantu secara administrasi maupun secara esensi dalam mempergunakan teknologi yang bersangkutan. Penggunaan teknologi sebagai alat bantu menciptakan suatu pekerjaan yang dapat mendorong kinerja menjadi lebih baik. Kecakapan penggunaan teknologi berkaitan dengan kemampuan seorang individu dalam suatu organisasi untuk mengoperasikan teknologi dengan benar dan tepat (Hanafi & Ibrahim, 2018). Ketika seorang individu tidak mampu dalam mengoperasikan teknologi maka termasuk dalam kategori kurang cakap, sehingga membutuhkan adanya penyesuaian kembali terkait dengan langkah-langkah yang diperlukan untuk mengoperasikan dengan tepat. Pada suatu kinerja tim dibutuhkan adanya kecakapan dalam mengoperasikan teknologi. Ketika suatu Teknologi memiliki suatu fleksibilitas maka anggota organisasi perlu mempelajari secara periodik perubahan-perubahan yang terjadi dalam suatu teknologi, sehingga dengan adanya penguasaan Perubahan tersebut berpengaruh pada kinerja tim yang semakin meningkat. Seorang anggota dalam organisasi perlu untuk menyesuaikan dan meningkatkan kapasitas serta kecakapan dirinya dalam meningkatkan pengetahuan dalam pengoperasian teknologi

(Roblek et al., 2021). Dalam suatu kelompok yang berkaitan dengan pencatatan keuangan atau akuntansi suatu teknologi dapat mendukung penyelesaian pekerjaan, sehingga administrasi dalam akuntansi dapat terselesaikan. Ketika seorang anggota organisasi melakukan pencatatan secara manual maka hal tersebut membutuhkan waktu yang panjang. Ketika suatu teknologi dapat diaplikasikan dan dioperasikan secara cakup maka adanya teknologi tersebut telah membantu penyelesaian pekerjaan secara lebih efektif (Memon, 2014). Penelitian ini telah membuktikan bahwa kecakapan dalam mengoperasikan teknologi berpengaruh terhadap kinerja tim. Pada kelompok kerja dalam bidang akuntansi yang bertujuan untuk mencatat keuangan menjadi lebih efektif dan dalam suatu kelompok atau tim pencatatan keuangan yang menjadi pekerjaan anggota organisasi dapat dilakukan dengan lebih baik dan reliabel.

#### **Peran Adaptasi dalam Memediasi Pengaruh Fleksibilitas Teknologi Terhadap Keefektifan Tim**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh fleksibilitas terhadap keefektifan tim. Penelitian ini turut membuktikan bahwa adaptasi memediasi secara penuh pengaruh fleksibilitas teknologi terhadap keefektifan tim. Penelitian ini mengindikasikan bahwa adaptasi memiliki peranan penting dalam meningkatkan keefektifan tim untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan dalam organisasi. Pekerjaan-pekerjaan yang berkaitan dengan akuntansi dapat diselesaikan secara kelompok, sehingga membutuhkan adanya adaptasi terhadap perubahan teknologi serta fleksibilitas yang menjadi bagian penting untuk menyelesaikan pekerjaan. Kemampuan teknologi untuk menjembatani pekerjaan individu dalam menyelesaikan pekerjaan dalam bidang akuntansi adalah keunggulan kompetitif dalam suatu teknologi digital (Hizam-Hanafiah & Soomro, 2021). Keunggulan kompetitif yang merupakan aktivitas dalam menyelesaikan berbagai macam pekerjaan menuntut adanya adaptasi dari masing-masing individu. Peran individu dalam tim adalah memperkuat dengan kemampuan beradaptasi dengan teknologi yang telah difasilitasi oleh organisasi. Kemampuan beradaptasi memiliki pengaruh terhadap keefektifan tim, sehingga keberadaan adaptasi muncul pada saat fleksibilitas teknologi berpengaruh terhadap keefektifan tim.

#### **Peran Kecakapan dalam Memediasi Pengaruh Fleksibilitas Teknologi Terhadap Keefektifan Tim**

Kecakapan adalah aspek penting dalam menentukan keefektifan tim. Penelitian ini telah membuktikan bahwa kecakapan mediasi secara penuh pengaruh fleksibilitas teknologi terhadap keefektifan tim. Peran kecakapan adalah dapat mengoperasikan teknologi dengan pengetahuan dan keterampilan, sehingga memperkuat pencapaian kinerja organisasi. Kecakapan merupakan bagian penting dalam organisasi yang dimiliki oleh individu, sehingga dengan adanya perubahan-perubahan dalam teknologi yang fleksibel akan dapat dioperasikan dengan standar yang berlaku (Saraswati & Widiartanto, 2016). Kecakapan menentukan kemampuan operasional suatu tim dengan teknologi dalam menyelesaikan pekerjaan dalam bidang akuntansi. Kecakapan terbukti memediasi secara penuh artinya fleksibilitas teknologi melalui kecakapan berpengaruh terhadap keefektifan kerja tim. Seorang individu yang cakap dapat mengoperasikan teknologi dengan optimal, sehingga menentukan keefektifan kerja yang dapat dilakukan oleh suatu kelompok (Bautista et al., 2020). Keefektifan kerja

mengindikasikan bahwa pekerjaan dapat dilakukan dengan langkah-langkah yang tepat melalui pemanfaatan teknologi. Penelitian ini mengindikasikan bahwa kecakapan adalah suatu keterampilan yang dapat dipelajari dengan adanya dukungan pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi. Kecakapan tidak dapat diperoleh dengan instan, sehingga diperlukan suatu proses untuk mempelajari dengan menumbuhkan pengetahuan serta keterampilan secara gradual (Sharma & Taneja, 2018). Peran organisasi dalam menentukan kecakapan individu untuk menyelesaikan pekerjaan akuntansi perlu dilakukan dengan teratur dan terjadwal, sehingga organisasi memiliki sumberdaya yang cakap dalam mengoperasikan teknologi yang fleksibel.

#### **KESIMPULAN DAN SARAN (UPPERCASE, LEFT, BOLD, FONT CALIBRI 12)**

Pekerjaan dalam bidang akuntansi tidak dapat diselesaikan secara individual melainkan dibutuhkan adanya koordinasi dalam suatu kelompok atau tim. Penelitian ini mengelaborasi peran koordinasi yang direpresentasikan oleh fleksibilitas teknologi untuk melakukan berbagai macam pekerjaan dalam bidang akuntansi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh fleksibilitas teknologi terhadap adaptasi kecakapan dan keefektifan tim. Selain itu penelitian ini bertujuan untuk menguji peran adaptasi dan kecakapan dalam memediasi pengaruh fleksibilitas teknologi terhadap keefektifan tim. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aktivitas teknologi berpengaruh secara langsung terhadap kemampuan beradaptasi dan kecakapan operasional, namun tidak berpengaruh terhadap keefektifan tim. Penelitian turut membuktikan bahwa adaptasi dan kecakapan memediasi secara penuh pengaruh fleksibilitas teknologi terhadap keefektifan tim. Penelitian ini mengindikasikan bahwa suatu perusahaan perlu untuk mengalokasikan waktu dalam memberikan pelatihan kepada anggota organisasi untuk memiliki kecakapan serta keterampilan dalam beradaptasi dengan penggunaan teknologi yang fleksibel. Kemampuan adaptasi serta kecakapan individual memiliki peranan penting dalam menentukan keberhasilan serta keefektifan tim. Penelitian selanjutnya dapat mengelaborasi implikasi atas keefektifan tim, seperti kinerja organisasi.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alsharo, M., Gregg, D., & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information and Management*, 54(4). <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.10.005>
- Bautista, A., León, A., Rojas, J., & Raymundo, C. (2020). Strategic planning model to increase the profitability of an HR outsourcing SME through digital transformation. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1018. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-25629-6\\_134](https://doi.org/10.1007/978-3-030-25629-6_134)
- Benitez, J., Ray, G., & Henseler, J. (2018). Impact of information technology infrastructure flexibility on mergers and acquisitions. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 42(1). <https://doi.org/10.25300/MISQ/2018/13245>

- Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8). <https://doi.org/10.1037/apl0000113>
- Buljac-Samardzic, M., Doekhie, K. D., & Van Wijngaarden, J. D. H. (2020). Interventions to improve team effectiveness within health care: A systematic review of the past decade. In *Human Resources for Health* (Vol. 18, Issue 1). <https://doi.org/10.1186/s12960-019-0411-3>
- Channar, Z. A., Sareeta, T., & Bai, M. (2015). Impact of human capital variables on the effectiveness of the organization. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(1).
- Chung, Y., & Jackson, S. E. (2013). The Internal and External Networks of Knowledge-Intensive Teams: The Role of Task Routineness. *Journal of Management*, 39(2). <https://doi.org/10.1177/0149206310394186>
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2014). Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(2). <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9312-y>
- Enrique, D. V., Druczkoski, J. C. M., Lima, T. M., & Charrua-Santos, F. (2021). Advantages and difficulties of implementing Industry 4.0 technologies for labor flexibility. *Procedia Computer Science*, 181. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.177>
- Fisher, M., Boland, R., & Lyytinen, K. (2016). Social networking as the production and consumption of a self. *Information and Organization*. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2016.11.001>
- Fullerton, T., & Ness, L. (2010). Information Technology Flexibility: A Synthesized Model from Existing Literature. *Journal of Information Technology Management*, 21(3).
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis Seventh Edition*. In Pearson New International. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-01517-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-01517-0_3)
- Hanafi, H. M., & Ibrahim, S. B. (2018). Impact of Employee Skills on Service Performance. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 7(12).
- Hassan, N. H., Arshad, N. I., & Mustapha, E. E. (2015). A preliminary study on learning orientation, information technology infrastructure flexibility and agility. *ARPN Journal of Engineering and Applied Sciences*, 10(23).

- Hizam-Hanafiah, M., & Soomro, M. A. (2021). The situation of technology companies in industry 4.0 and the open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1). <https://doi.org/10.3390/joitmc7010034>
- Indriastuti, D., & Fachrunnisa, O. (2021). Achieving Organizational Change: Preparing Individuals to Change and their Impact on Performance. *Public Organization Review*, 21(3). <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00494-1>
- Kellogg, K. C. (2021). Local Adaptation Without Work Intensification: Experimentalist Governance of Digital Technology for Mutually Beneficial Role Reconfiguration in Organizations. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1445>
- Liu, M., Wang, H. J., & Leon Zhao, J. (2012). Technology flexibility as enabler of robust application development in community source: The case of Kuali and Sakai. *Journal of Systems and Software*, 85(12). <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.06.026>
- Liu, Y., Pant, G., & Sheng, O. R. L. (2020). Predicting labor market competition: Leveraging interfirm network and employee skills. *Information Systems Research*, 31(4). <https://doi.org/10.1287/isre.2020.0954>
- Mariani, M., Firmanzah, F., Balqiah, T. E., & Wahyuni, S. (2019). The roles of functional competencies, dynamic capability and technology flexibility in crafting product superiority: A study of Indonesian packaged software developers. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 27(S2).
- Mehta, A., & Mehta, N. (2018). Knowledge Integration and Team Effectiveness: A Team Goal Orientation Approach. *Decision Sciences*, 49(3). <https://doi.org/10.1111/deci.12280>
- Novitasari, D., Yuwono, T., Cahyono, Y., Asbari, M., & Sajudin, M. (2020). Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Indonesian Teachers' Performance during Covid-19 Pandemic. *Solid State Technology*, 63(6).
- Paolucci, N., Dimas, I. D., Zappalà, S., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2018). Transformational leadership and team effectiveness: The mediating role of affective team commitment. *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 34(3). <https://doi.org/10.5093/jwop2018a16>
- Peter, M. K., & Dalla Vecchia, M. (2021). The Digital Marketing Toolkit: A Literature Review for the Identification of Digital Marketing Channels and Platforms. In *Studies in Systems, Decision and Control* (Vol. 294). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-48332-6\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48332-6_17)
- Phina, N., Arinze, Chidi, F., & Chukwuma, D. (2018). The Effect of Teamwork on Employee Performance: A Study of Medium Scale Industries in Anambra State.

International Journal of Contemporary Applied Researches, 5(2).

- Popaitoon, S., & Siengthai, S. (2014). The moderating effect of human resource management practices on the relationship between knowledge absorptive capacity and project performance in project-oriented companies. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.12.002>
- Rasheed Memon, K. (2014). Strategic Role of HRD in Employee Skill Development: An Employer Perspective. *Journal of Human Resource Management*, 2(1). <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20140201.15>
- Roblek, V., Meško, M., Pušavec, F., & Likar, B. (2021). The Role and Meaning of the Digital Transformation As a Disruptive Innovation on Small and Medium Manufacturing Enterprises. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.592528>
- Saraswati, A., & Widiartanto, W. (2016). Pengaruh Implementasi Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada UMKM Industri Kreatif Digital di Kota Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*.
- Sharma, S., & Taneja, M. (2018). The effect of training on employee performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*.
- Soltantabar, P., Farsijani, H., & Bazazi, M. (2011). Main HRM Aspects of Different Layout Designs and Its Impacts on Staff's Motivation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.525>
- Sony, M., & Mekoth, N. (2019). Broadening the Lean Six Sigma concept through employee adaptability: A literature review. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 28(3). <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2019.103522>
- Tafti, A., Mithas, S., & Krishnan, M. S. (2013). The effect of information technology-enabled flexibility on formation and market value of alliances. *Management Science*, 59(1). <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1579>
- Tajudeen, F. P., Jaafar, N. I., & Sulaiman, A. (2019). External technology acquisition and external technology exploitation: The difference of open innovation effects. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(4), 5–7. <https://doi.org/10.3390/joitmc5040097>
- Turkmendag, Z., & Tuna, M. (2020). Empowering leadership and knowledge management: the mediating role of followers' technology use. *Journal of Organizational Change Management*, 34(1). <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2020-0364>
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership

and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2).  
<https://doi.org/10.1037/a0034531>

Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 299–312.  
<https://doi.org/10.1108/13673271111119709>