



Dari Kompensasi ke Kinerja: Peran Mediasi Kesejahteraan dan Komitmen dalam Mewujudkan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs)

Muhammad Adhimawan Wijaya^{1*}, Dewi Hadiyah², Rena Augia Putrie³, Yeni Fajrin⁴, Citra Savitri⁵

muhammad.wijaya@ubpkarawang.ac.id^{1*}

^{1,2,3,4,5}Program Studi Manajemen

^{1,2,3,4,5}Universitas Buana Perjuangan Karawang

Received: 12 09 2025. Revised: 03 11 2025. Accepted: 06 01 2026.

Abstract : This study aims to analyze the influence of compensation strategies on employee well-being and its implications for employee commitment and performance within the framework of achieving the Sustainable Development Goals (SDGs). Using a quantitative approach, data were collected from employees in the manufacturing sector in West Java through a structured survey. Structural Equation Modeling (SEM) was used to examine the relationships between variables. The results indicate that fairly and sustainably managed compensation positively impacts employee well-being. Furthermore, employee well-being is proven to be a key mediating factor between compensation and organizational commitment. Strong commitment then has a significant impact on improved employee performance. These findings confirm that compensation strategies aligned with sustainability principles not only support organizational goals but also directly contribute to the achievement of SDG 3 (Healthy and Well-Being Lives), SDG 8 (Decent Work and Economic Growth), and SDG 10 (Reduced Inequality). This study provides theoretical and practical implications for the development of human resource management oriented towards building a sustainable work ecosystem.

Keywords : Employee Well-being, Organizational Commitment, Employee Performance, Sustainable Work Ecosystem.

Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh strategi kompensasi terhadap kesejahteraan karyawan serta implikasinya terhadap komitmen dan kinerja karyawan dalam kerangka pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs). Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan dari karyawan sektor manufaktur di Jawa Barat melalui survei terstruktur. Analisis dilakukan dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji hubungan antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi yang dikelola secara adil dan berkelanjutan berpengaruh positif terhadap kesejahteraan karyawan. Selanjutnya, kesejahteraan karyawan terbukti menjadi faktor mediasi kunci antara kompensasi dan komitmen organisasi. Komitmen yang kuat kemudian berdampak signifikan pada peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa strategi kompensasi yang selaras dengan prinsip keberlanjutan tidak hanya mendukung tujuan organisasi, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap pencapaian SDG 3 (Kehidupan Sehat dan Sejahtera), SDG 8 (Pekerjaan

Layak dan Pertumbuhan Ekonomi), dan SDG 10 (Berkurangnya Kesenjangan). Penelitian ini memberikan implikasi teoritis dan praktis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada pembangunan ekosistem kerja berkelanjutan.

Kata Kunci : Kesejahteraan karyawan, Komitmen organisasi, Kinerja karyawan, Ekosistem kerja berkelanjutan.

PENDAHULUAN

Pada era persaingan global dan transformasi bisnis yang berlangsung cepat, organisasi tidak hanya dituntut untuk mencapai kinerja finansial yang tinggi, tetapi juga harus membangun fondasi sumber daya manusia yang berkelanjutan. Salah satu elemen kunci dalam pengelolaan manusia adalah strategi kompensasi yang tidak hanya bertujuan memotivasi karyawan, tetapi juga menjaga kesejahteraan mereka dalam jangka panjang. Pasca pandemi COVID-19, isu kesejahteraan pekerja semakin mengemuka, ditandai dengan meningkatnya tekanan psikososial, risiko *burnout*, dan ketidakpastian ekonomi yang berdampak pada produktivitas dan stabilitas tenaga kerja (Aulia & Dewi, 2022). Fenomena ini menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan kini menjadi indikator kritis bagi organisasi yang ingin tumbuh secara inklusif dan berkelanjutan.

Secara global, isu ini juga mendapat perhatian serius dalam kerangka *Sustainable Development Goals* (SDGs) yang dicanangkan Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB). Tujuan pembangunan berkelanjutan tersebut secara eksplisit menyoroti pentingnya kesejahteraan tenaga kerja, terutama dalam SDG 3 (Kehidupan Sehat dan Sejahtera), SDG 8 (Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi), dan SDG 10 (Berkurangnya Kesenjangan). Dengan kata lain, organisasi yang berkomitmen pada prinsip keberlanjutan tidak hanya harus peduli terhadap lingkungan, tetapi juga terhadap kualitas hidup karyawannya. Namun, di Indonesia, khususnya di sektor manufaktur masih terdapat kesenjangan signifikan antara teori dan praktik. Laporan HRD BCT (2023) mengungkap bahwa 55% pekerja masih melakukan lembur tanpa kompensasi yang memadai, dan hampir sepertiganya menerima upah di bawah standar minimum. Data Tim HR Manufaktur (2024) juga menunjukkan bahwa 47,89% perusahaan di Jawa Barat belum menyesuaikan struktur pengupahan dengan regulasi pemerintah. Kondisi ini mencerminkan tantangan nyata dalam menerapkan sistem kompensasi yang tidak hanya adil secara finansial, tetapi juga mendukung kesejahteraan holistik yang mencakup aspek fisik, psikologis, dan sosial.

Di sisi akademis, penelitian sebelumnya mengenai kompensasi cenderung terfokus pada aspek finansial seperti gaji, bonus, dan tunjangan (Hassan, 2016; Othman et al., 2021).

Sementara itu, kompensasi non-finansial seperti fleksibilitas kerja, peluang pengembangan karir, dukungan terhadap keseimbangan kehidupan kerja, serta pengakuan masih jarang dikaji secara mendalam (Kang & Lee, 2021). Selain itu, banyak studi terdahulu hanya menguji hubungan langsung antara kompensasi dan kinerja, tanpa mempertimbangkan peran mediasi faktor psikologis seperti kesejahteraan (*well-being*) dan komitmen organisasi (Wijaya et al., 2025). Padahal, kedua faktor tersebut diduga menjadi mekanisme penting yang menjelaskan mengapa kompensasi yang baik dapat mendorong kinerja yang unggul.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah literatur dengan menguji model mediasi yang menghubungkan strategi kompensasi, kesejahteraan karyawan, komitmen organisasi, dan kinerja dalam konteks mendukung pencapaian SDGs. Penelitian dilakukan di sektor manufaktur Jawa Barat, yang dipilih karena perannya sebagai penggerak ekonomi nasional serta kompleksitas tantangan ketenagakerjaan yang dihadapinya, seperti isu upah, keselamatan kerja, dan kualitas hidup pekerja. Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah: 1) Strategi kompensasi berpengaruh positif terhadap kesejahteraan karyawan. 2) Kesejahteraan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. 3) Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 4) Kesejahteraan dan komitmen organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoretis dalam bidang manajemen sumber daya manusia berkelanjutan (Sustainable HRM), tetapi juga memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi yang ingin membangun ekosistem kerja yang manusiawi, produktif, dan selaras dengan agenda global pembangunan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

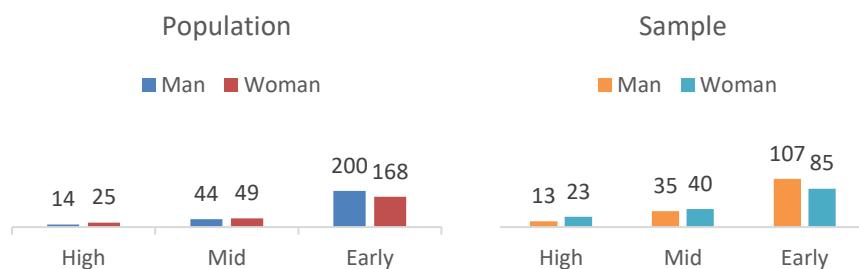
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional survey*, yang memungkinkan pengumpulan data dari responden dalam satu periode waktu untuk menguji hubungan kausal antarvariabel (Hobfoll et al., 2018). Populasi penelitian terdiri atas 500 karyawan dari berbagai perusahaan manufaktur di wilayah Jawa Barat. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional stratified random sampling* agar representatif terhadap jenjang jabatan dan fungsi kerja. Berdasarkan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, diperoleh sampel sebanyak 303 responden, yang dinilai memadai untuk analisis multivariat menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM).

Setiap variabel diukur melalui beberapa dimensi diantaranya strategi kompensasi meliputi kompensasi finansial dan non-finansial (Kang & Lee, 2021); kesejahteraan karyawan

mencakup kesejahteraan hidup, kesejahteraan di tempat kerja, dan kesejahteraan psikologis (Zheng et al., 2015); komitmen organisasi terdiri atas komitmen afektif, kontinuan, dan normatif (Mowday et al., 1979); sedangkan kinerja karyawan diukur melalui dimensi kinerja tugas, kontekstual, dan adaptif (Ramos-Villagrassa et al., 2019). Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert lima poin, yang validitas dan reliabilitasnya diuji menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), *Average Variance Extracted* (AVE > 0.5), dan *Cronbach's Alpha* (> 0.7) sesuai rekomendasi Hair et al. (2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 303 karyawan dari sektor manufaktur di Jawa Barat, yang dipilih secara proporsional berdasarkan jenjang jabatan dan unit kerja. Mayoritas responden adalah laki-laki (57%), dengan usia produktif 25–40 tahun (68%). Sebagian besar telah bekerja lebih dari tiga tahun, sehingga memiliki pemahaman yang memadai terhadap kebijakan organisasi dan dinamika kerja. Distribusi ini mencerminkan karakteristik tenaga kerja di sektor manufaktur Indonesia yang didominasi oleh pekerja usia produktif dengan pengalaman kerja yang cukup. Hal ini memperkuat representativitas sampel dan relevansi temuan dalam konteks industri yang diteliti.



Gambar 1. Populasi dan Sampel Penelitian

Uji validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan untuk memastikan keakuratan pengukuran. Hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menunjukkan bahwa semua indikator memiliki *loading factor* di atas 0,6, yang mengindikasikan bahwa setiap item secara kuat mewakili konstruk yang diukur. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk semua konstruk berada di atas 0,5, menandakan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruknya. Sementara itu, nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* masing-masing di atas 0,8 dan 0,7, menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik (Hair et al., 2021). Hasil ini mengonfirmasi bahwa instrumen yang digunakan andal dan valid untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 1. Hasil Analisis *Construct Reliability and Validity*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
Compensation System	0.732	0.736	0.882	0.788
Employee Well-Being	0.739	0.747	0.853	0.659
Individual Work Performance	0.949	0.953	0.967	0.906
Organization Commitment	0.778	0.865	0.862	0.677

Model penelitian diuji menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS 3.0. Hasil uji model fit menunjukkan nilai SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) sebesar 0,102, yang sedikit di atas ambang batas ideal 0,08, namun masih dapat diterima dalam konteks PLS-SEM, terutama untuk model dengan kompleksitas moderat (Henseler et al., 2015). Nilai d_ULS dan d_G yang rendah (masing-masing 0,681 dan 0,398) mengindikasikan bahwa model representatif terhadap data empiris. Sementara itu, NFI (*Normed Fit Index*) sebesar 0,690 menunjukkan kecocokan model yang cukup, meskipun masih ada ruang untuk penyempurnaan di penelitian mendatang. Secara keseluruhan, model ini dianggap layak untuk menguji hubungan antarvariabel.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Analisis Model_Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.102	0.102
d_ULS	0.681	0.681
d_G	0.398	0.398
Chi-Square	711.159	711.159
NFI	0.690	0.690

Hasil analisis membuktikan bahwa strategi kompensasi yang dikelola secara adil dan berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan karyawan. Hal ini berarti bahwa ketika perusahaan memberikan kompensasi yang tidak hanya memadai secara finansial, tetapi juga memperhatikan aspek non-finansial seperti fleksibilitas kerja, pengembangan karir, dan dukungan psikologis, karyawan cenderung merasa lebih sejahtera secara holistik. Temuan ini sejalan dengan penelitian Dyrka dan Kokiell (2024) yang menekankan bahwa praktik *Sustainable HRM* dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis dan finansial pekerja. Dalam konteks SDGs, hasil ini mendukung SDG 3 (Kehidupan Sehat dan Sejahtera) dan SDG 8 (Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi), karena kompensasi yang berkeadilan berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas hidup dan kesejahteraan tenaga kerja.

Kompensasi juga terbukti berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, meskipun dengan kekuatan pengaruh yang lebih rendah dibandingkan terhadap kesejahteraan. Artinya, karyawan yang merasa dihargai secara adil melalui sistem kompensasi yang transparan cenderung mengembangkan rasa keterikatan dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Hasil ini konsisten dengan penelitian Othman et al. (2021) yang menyatakan bahwa keadilan kompensasi membangun *organizational trust*, yang menjadi dasar bagi komitmen afektif. Dalam perspektif keberlanjutan, temuan ini menegaskan bahwa kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai alat motivasi jangka pendek, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk membangun hubungan kerja yang langgeng.

Kesejahteraan karyawan terbukti menjadi pendorong yang signifikan bagi komitmen organisasi. Karyawan yang merasa sejahtera baik secara fisik, emosional, maupun sosial cenderung lebih terikat secara emosional dengan organisasi, memiliki rasa memiliki yang tinggi, dan bersedia berkontribusi lebih besar. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Bai (2025) yang menemukan bahwa kesejahteraan karyawan meningkatkan *work engagement* dan komitmen afektif. Dalam kerangka SDGs, hubungan ini merefleksikan sinergi antara dimensi sosial (kesejahteraan) dan ekonomi (komitmen dan produktivitas), yang menjadi fondasi bagi pembangunan berkelanjutan.

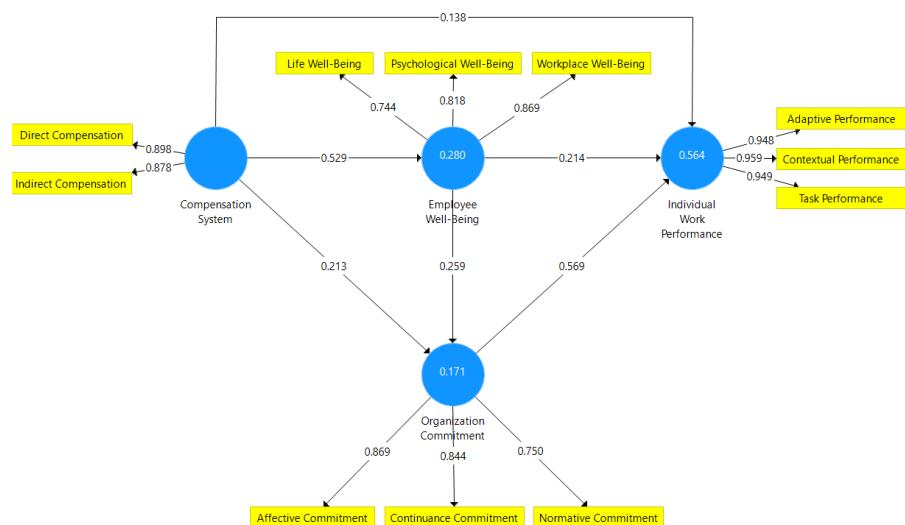
Kesejahteraan karyawan juga secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja. Karyawan yang sejahtera cenderung lebih termotivasi, fokus, dan memiliki energi positif yang berdampak pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian He et al. (2019) yang menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis berkorelasi dengan peningkatan performa tugas dan penurunan intensi *turnover*. Dalam konteks yang lebih luas, investasi dalam kesejahteraan karyawan tidak hanya bermanfaat secara individual, tetapi juga menjadi pengungkit kinerja organisasi secara keseluruhan.

Komitmen organisasi merupakan prediktor terkuat terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi seperti keterikatan emosional dan kesesuaian dengan nilai-nilai organisasi cenderung menunjukkan kinerja yang unggul, baik dalam hal penyelesaian tugas, kontribusi kontekstual, maupun adaptasi terhadap perubahan. Temuan ini mendukung teori *Self-Determination* (Deci & Ryan, 2000) yang menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar (seperti rasa memiliki dan otonomi) mendorong motivasi intrinsik, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. Dalam perspektif keberlanjutan, komitmen organisasi menjadi penggerak utama inovasi, efisiensi sumber daya, dan tanggung jawab sosial yang menjadi elemen-elemen kunci dalam mendukung SDG 8 dan SDG 10.

Tabel 3. Hasil Analisis *Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Compensation System -> Employee Well-Being	0.529	0.538	0.052	10.190	0.000
Compensation System -> Individual Work Performance	0.138	0.138	0.053	2.585	0.010
Compensation System -> Organization Commitment	0.213	0.230	0.063	3.363	0.001
Employee Well-Being -> Individual Work Performance	0.214	0.208	0.053	4.061	0.000
Employee Well-Being -> Organization Commitment	0.259	0.256	0.058	4.458	0.000
Organization Commitment -> Individual Work Performance	0.569	0.573	0.056	10.108	0.000

Analisis mediasi mengungkap bahwa kesejahteraan dan komitmen organisasi berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja. Pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui kedua mediator ini adalah 0,450 ($p < 0,001$), jauh lebih kuat dibandingkan pengaruh langsungnya yang hanya 0,138. Artinya, kompensasi tidak secara langsung mendongkrak kinerja, melainkan melalui peningkatan kesejahteraan dan komitmen terlebih dahulu. Temuan ini memiliki implikasi teoretis yang penting: ia memperluas model *Sustainable Human Resource Management* (SHRM) dengan menunjukkan bahwa kesejahteraan bukan hanya hasil (*outcome*), tetapi juga mekanisme psikologis yang mentransformasikan kebijakan kompensasi menjadi kinerja yang berkelanjutan (Aust et al., 2024).



Gambar 2. Model Struktural Hasil Penelitian Menggunakan Smart-PLS 3.0

Hasil penelitian ini menegaskan hubungan kausal yang kuat antara kompensasi, kesejahteraan, komitmen, dan kinerja karyawan. Secara teoretis, hasil ini memperluas pemahaman tentang *Human Resource Sustainability Framework* dengan menempatkan kesejahteraan sebagai dimensi mediasi penting yang menghubungkan strategi organisasi dan perilaku individu. Dalam konteks organisasi manufaktur, kesejahteraan terbukti menjadi jembatan psikologis antara kompensasi yang adil dan peningkatan kinerja produktif.

SIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa strategi kompensasi yang dirancang secara adil dan berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan, yang selanjutnya memperkuat komitmen organisasi dan berdampak positif pada peningkatan kinerja. Hasil analisis menggunakan SEM menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja tidak hanya bersifat langsung, tetapi sebagian besar dimediasi oleh kesejahteraan dan komitmen organisasi. Dengan demikian, kesejahteraan karyawan menjadi mekanisme psikologis penting yang menjembatani hubungan antara kebijakan kompensasi dan hasil kerja individu. Temuan ini memperluas bukti empiris mengenai konsep SHRM serta menegaskan kontribusi nyata praktik kompensasi berkelanjutan terhadap pencapaian SDG 3 (Kehidupan Sehat dan Sejahtera), SDG 8 (Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi), dan SDG 10 (Berkurangnya Kesenjangan). Secara praktis, penelitian ini memberikan arah bagi organisasi, khususnya di sektor manufaktur, untuk menyeimbangkan antara kompensasi finansial dan non-finansial melalui kebijakan yang transparan, inklusif, serta mendukung keseimbangan kehidupan kerja. Manfaat utama dari pendekatan ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan produktivitas, tetapi juga membangun budaya organisasi yang adaptif dan berkelanjutan. Namun demikian, keterbatasan penelitian ini terletak pada ruang lingkup wilayah dan sektor industri yang masih terbatas pada manufaktur di Jawa Barat.

DAFTAR RUJUKAN

- Aulia Anjani, R., & Dewi Noorizki, R. (2022). The Relationship between Workplace Well-being and Burnout Among Healthcare Professionals in Medika Utama Clinic Sidoarjo during the COVID-19 Pandemic. *KnE Social Sciences*.
<https://doi.org/10.18502/kss.v7i18.12379>

- Aust, I., Cooke, F. L., & Muller-Camen, M. (2024). Achieving sustainable development goals through common-good HRM. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Bai, B. (2025). *Exploring Sustainable HRM Through the Lens of Employee Wellbeing. Sustainability*, MDPI.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist, 55(1), 68–78.
- Dyrka, S., & Kokiela, A. (2024). *Sustainable HR and employee psychological well-being in shaping the performance of a business*. *Sustainability*, MDPI.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- HASSAN, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1). <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v6-i1/1951>
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2019). Improving Millennial Employee Well-Being and Task Performance in the Hospitality Industry: The Interactive Effects of HRM and Responsible Leadership. *Sustainability*, 11(16), 4410. <https://doi.org/10.3390/su11164410>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Kang, E., & Lee, H. (2021). Employee Compensation Strategy as Sustainable Competitive Advantage for HR Education Practitioners. *Sustainability*, 13(3), 1049. <https://doi.org/10.3390/su13031049>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

Othman, A. K., Yusof, H. M., & Osman, A. I. (2021). The impact of fair compensation on employee performance in organizations. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(3), 245–260.

Ramos-Villagrassa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>

United Nation. (2023). SDG Summit 2023. <https://www.un.org/en/conferences/SDGSummit2023>

Wijaya, M. A., Hudiayah, D., & Putrie, R. A. (2025). *Compensation! Is It the Key to Improving Employee Performance and Commitment in the VUCA Era?* Kompartemen.

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>