

Sistem Kinerja Berbasis OKR & *Business Intelligence Dashboard*

Fadli Naufal Machmud*, Otong Rukmana, Dewi Shofi Mulyati

Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Islam Bandung, Indonesia.

fadlinm1220@gmail.com, otongrukmana@gmail.com, dewishofi@gmail.com

Abstract. PT Inovasi Mandiri Pratama is a mapping and geospatial services company facing constraints such as an unstructured performance measurement system, a high absenteeism rate (9.5%), and a competency mismatch of 38%. This study aims to design an employee performance measurement system based on *Objectives and Key Results* (OKR) integrated with a Business Intelligence (BI) Dashboard. This study used a quantitative descriptive method. Primary data collection was conducted through questionnaires and interviews, while secondary data was obtained from company documentation. The system design was carried out through the identification of Spencer Competencies, the preparation of *Key Performance Indicators* (KPI), OKR cascading, and dashboard visualization on Looker Studio. The results showed that 16 out of 20 generic Spencer competencies were identified as relevant, with the *Concern for Order* competency having the highest urgency. Performance measurement resulted in a variation in employee OKR achievement scores in the range of 0.09 to 0.94. The achievement results are visualized through a BI Dashboard to facilitate management in monitoring actual performance. This research provides managerial implications in the form of an integrated framework between competencies, KPIs, and OKRs embodied in a dashboard information system for more objective decision making.

Keywords: *Business Intelligence, Objectives and Key Results, Spencer Competency.*

Abstrak. PT Inovasi Mandiri Pratama merupakan perusahaan jasa pemetaan dan geospasial yang menghadapi kendala belum terstrukturanya sistem pengukuran kinerja, tingginya tingkat ketidakhadiran (9,5%), dan adanya *mismatch* kompetensi sebesar 38%. Penelitian ini bertujuan merancang sistem pengukuran kinerja karyawan berbasis *Objectives and Key Results* (OKR) yang terintegrasi dengan *Dashboard Business Intelligence* (BI). Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Pengumpulan data primer dilakukan melalui kuesioner dan wawancara, sedangkan data sekunder dari dokumentasi perusahaan. Perancangan sistem dilakukan melalui identifikasi Kompetensi Spencer, penyusunan *Key Performance Indicators* (KPI), *cascading* OKR, dan visualisasi *dashboard* pada Looker Studio. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 16 dari 20 kompetensi generik Spencer teridentifikasi relevan, dengan kompetensi *Concern for Order* memiliki urgensi tertinggi. Pengukuran kinerja menghasilkan variasi skor capaian OKR karyawan pada rentang 0,09 hingga 0,94. Hasil pencapaian tersebut divisualisasikan melalui *Dashboard* BI untuk memfasilitasi pihak manajemen dalam memantau kinerja secara aktual. Penelitian ini memberikan implikasi manajerial berupa kerangka terintegrasi antara kompetensi, KPI, dan OKR yang diwujudkan dalam sistem informasi dasbor untuk pengambilan keputusan yang lebih objektif.

Kata Kunci: *Business Intelligence, Kompetensi Spencer, Objectives and Key Results.*

A. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan operasional dan daya saing sebuah perusahaan (Sven, Vinberg, dan Larson., 2015). Pada industri jasa yang sangat bergantung pada keahlian teknis spesifik, seperti pemetaan, survei geospasial, dan Sistem Informasi Geografis (SIG), kompetensi dan kinerja karyawan memiliki korelasi langsung terhadap kualitas luaran proyek. PT Inovasi Mandiri Pratama merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa geospasial. Berdasarkan observasi awal, perusahaan saat ini menghadapi tantangan signifikan terkait manajemen kinerja SDM. Data internal perusahaan menunjukkan tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan yang mencapai angka 9,5%. Selain itu, hasil evaluasi awal mengindikasikan adanya *mismatch* (kesenjangan) kompetensi sebesar 38% antara kemampuan aktual karyawan dengan standar yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Fenomena tersebut menjadi indikasi kuat bahwa sistem pengukuran kinerja yang berjalan saat ini belum terstruktur dan belum mampu memetakan kompetensi karyawan secara presisi. Ketidakselarasan antara tujuan strategis perusahaan dan target individu seringkali bermuara pada penurunan produktivitas (Parmenter dan David., 2015). Untuk mengatasi permasalahan tersebut, diperlukan sebuah pendekatan pengukuran kinerja yang tidak hanya mengevaluasi hasil akhir, tetapi juga melacak proses pencapaian target secara transparan. Pendekatan *Objectives and Key Results* (OKR) terbukti efektif dalam menyelaraskan tujuan organisasi pada level strategis, taktis, hingga operasional melalui pendefinisian hasil utama yang terukur (Doer, 2018). Lebih jauh, pencapaian target kerja juga harus didukung oleh karakteristik dasar (kompetensi) yang memadai. Model Kompetensi Spencer dapat digunakan untuk memetakan karakteristik mendasar karyawan yang mengarah pada kinerja superior (Spencer., 1993).

Keterbatasan lain yang diidentifikasi pada PT Inovasi Mandiri Pratama adalah minimnya visualisasi data manajerial. Proses pemantauan kinerja yang masih bersifat manual menghambat kecepatan manajemen dalam mengambil keputusan (Gaspersz V, 2011). Oleh karena itu, integrasi hasil pengukuran kinerja ke dalam sebuah *Dashboard Business Intelligence* (BI) menjadi sebuah urgensi. Penggunaan *dashboard* BI memungkinkan transformasi data mentah menjadi insight visual yang interaktif dan *real-time* (Eckerson W, 2010).

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana merancang sistem pengukuran kinerja berbasis OKR yang selaras dengan kompetensi dasar karyawan, serta bagaimana memvisualisasikan capaian tersebut agar mempermudah evaluasi manajerial. Tujuan dari penelitian ini adalah merancang sistem pengukuran kinerja karyawan terintegrasi (Kompetensi Spencer, KPI, dan OKR) dan mengembangkan *prototipe* visualisasinya menggunakan Google Looker Studio (Aguinis H, 2011). Manfaat dari penelitian ini adalah memberikan kerangka kerja yang objektif bagi stakeholder perusahaan dalam mengevaluasi kinerja dan mereduksi tingkat mismatch kompetensi di masa mendatang (Google, 2015).

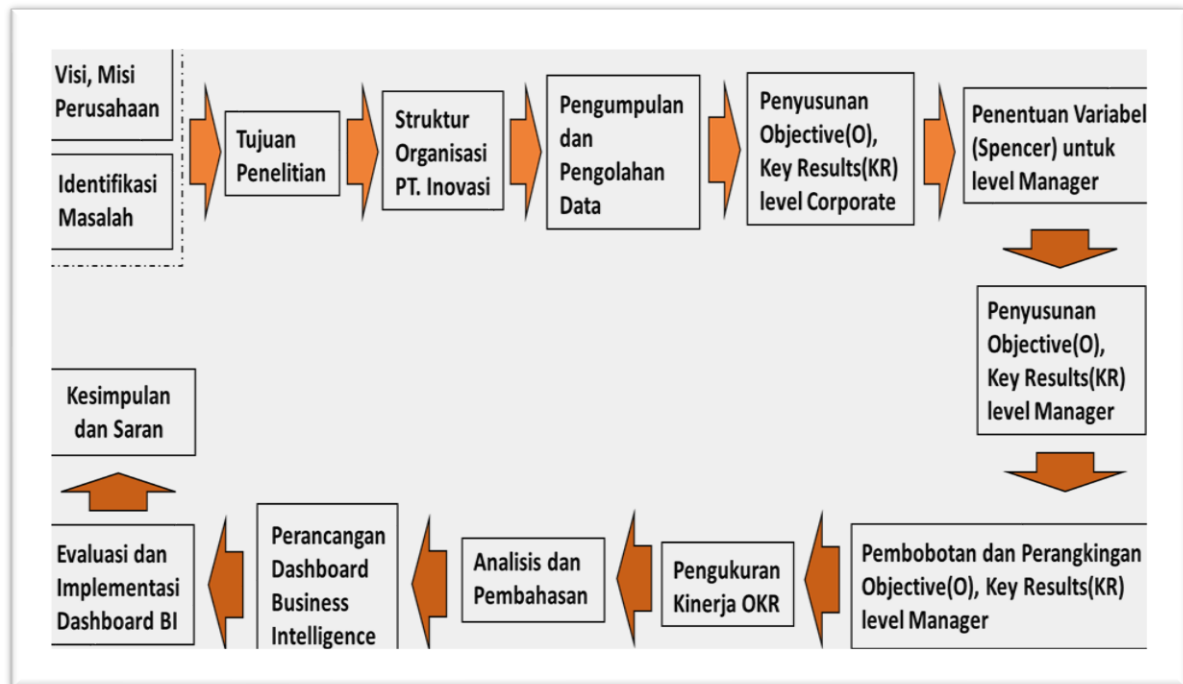
B. Metode

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif untuk memecahkan permasalahan pengukuran kinerja di PT Inovasi Mandiri Pratama. Objek penelitian ini difokuskan pada karyawan di departemen operasional perusahaan. Tahapan pengumpulan data menggunakan gabungan antara sumber data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan untuk memvalidasi relevansi instrumen kompetensi, serta wawancara dengan pihak manajemen guna merumuskan sasaran strategis. Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi perusahaan, meliputi struktur organisasi, profil pekerjaan (*job profile*), dan data absensi karyawan (Huselid M, 1995).

Penelitian ini melibatkan populasi sebanyak [isi jumlah populasi, misal: 45] orang karyawan di departemen operasional PT Inovasi Mandiri Pratama. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode [isi metode, misal: sensus / *purposive sampling*], sehingga seluruh populasi yang memenuhi kriteria dijadikan sampel penelitian. Pengumpulan data primer menggunakan instrumen kuesioner berskala Likert 1 hingga 5. Untuk memastikan keakuratan dan konsistensi alat ukur, kuesioner tersebut terlebih dahulu diuji menggunakan uji validitas korelasi *Product Moment Pearson* dan uji reliabilitas Cronbach's Alpha menggunakan perangkat lunak statistik.

Proses pengolahan data dilakukan melalui beberapa tahapan sistematis. Pertama, identifikasi dan seleksi variabel dari 20 kompetensi generik model Spencer untuk menentukan kompetensi yang paling relevan dengan operasional perusahaan. Kedua, perumusan *Key Performance Indicators* (KPI)

berdasarkan turunan visi dan misi perusahaan (Kaplan R, 1992). Ketiga, proses cascading KPI ke dalam kerangka *Objectives and Key Results* (OKR) dilakukan secara *top-down* dan *bottom-up*. Visi perusahaan diturunkan menjadi sasaran departemen, lalu dipecah kembali menjadi Key Results level individu berupa target kuantitatif bulanan dan kuartalan (Sari R, Nugroho Y., 2019). Keempat, perhitungan skor akhir pencapaian OKR karyawan dievaluasi menggunakan metode normalisasi target matematis. Kelima, perancangan *Dashboard Business Intelligence* dilakukan melalui tahapan ETL (*Extract, Transform, Load*). Data mentah capaian OKR dan kompetensi diekstraksi, dibersihkan (*data cleaning*), dan distandardisasi. Data yang telah bersih kemudian dihubungkan secara *real-time* ke dalam platform Google Looker Studio untuk divisualisasikan menjadi insight manajerial yang interaktif (Marr B, 2016). Secara ringkas, kerangka tahapan penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Tahapan Penelitian

Tahap analisis dan pembahasan kemudian dilakukan dengan membandingkan hasil rancangan sistem baru terhadap kondisi faktual perusahaan (*gap analysis*) guna menarik kesimpulan komprehensif atas implementasi OKR dan dasbor interaktif tersebut.

Rumus yang digunakan dalam metode *Objective and Key Results* dapat dilihat pada persamaan 1 berikut.

$$f(KRg) = \begin{cases} 0, & \text{Jika } X_{act} < X_{base} \\ \frac{X_{act} - X_{base}}{X_{tgt} - X_{base}}, & \text{Jika } X_{base} \leq X_{act} \leq X_{tgt} \\ 1, & \text{Jika } X_{act} > X_{tgt} \end{cases} \quad (1)$$

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Identifikasi Kompetensi Spencer

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dan validasi pihak manajemen, dilakukan seleksi terhadap 20 kompetensi generik Spencer. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa terdapat 16 kompetensi yang teridentifikasi sangat relevan dengan kebutuhan dan karakteristik operasional di PT Inovasi Mandiri Pratama. Empat kompetensi lainnya dieliminasi karena tidak sesuai dengan profil jabatan yang ada. Dari 16 kompetensi terpilih, kompetensi *Concern for Order* menempati urutan dengan tingkat urgensi tertinggi (Tabel 1). Hal ini sejalan dengan sifat operasional industri geospasial yang menuntut tingkat ketelitian, keteraturan, dan akurasi data yang sangat tinggi.

Tabel 1. Hasil Pemetaan Kompetensi Spencer

Kode Final KPI	Dimensi Spencer	Indikator Perilaku / Pernyataan
V ₁	<i>Achievement Orientation</i>	Dorongan inovasi & efisiensi waktu
V ₂	<i>Achievement Orientation</i>	Pengambilan risiko yang diperhitungkan
V ₃	<i>Achievement Orientation</i>	Menetapkan sasaran menantang (stretch goals)
V ₄	<i>Concern for Order</i>	Kejelasan tugas & akurasi data
V ₅	<i>Concern for Order</i>	Monitoring kualitas berkala draf peta
V ₆	<i>Information Seeking</i>	Investigasi galat koordinat spasial
V ₇	<i>Information Seeking</i>	Pengumpulan data sebelum rapat
V ₈	<i>Analytical Thinking</i>	Antisipasi hambatan cuaca misi drone
V ₉	<i>Analytical Thinking</i>	Mengurai masalah kompleks proyek
V ₁₀	<i>Expertise</i>	Penguasaan regulasi aviasi & SIG lanjut
V ₁₁	<i>Self-Confidence</i>	Ketenangan menangani project delay
V ₁₂	<i>Team Leadership</i>	Menggerakkan kelompok secara kooperatif
V ₁₃	<i>Self-Control</i>	Mengendalikan emosi saat konflik internal
V ₁₄	<i>Flexibility</i>	Adaptasi cepat perubahan <i>pipeline</i> data
V ₁₅	<i>Professionalism & Discipline</i>	Attendance & Reliability (Tingkat Kehadiran)
V ₁₆	<i>Productivity Outcome</i>	Project Completion & Delivery (Penyelesaian Proyek)

Sumber: Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2026.

Pengukuran Kinerja Berbasis OKR

Setelah indikator kinerja (KPI) ditentukan, langkah selanjutnya adalah melakukan cascading menjadi struktur OKR. Pengukuran kinerja aktual karyawan dilakukan berdasarkan realisasi Key Results yang telah disepakati. Hasil perhitungan skor OKR pada periode evaluasi menunjukkan rentang variasi pencapaian yang cukup signifikan. Rentang skor pencapaian OKR seluruh karyawan berada pada angka 0,09 (terendah) hingga 0,94 (tertinggi). Temuan ini mengkonfirmasi bahwa penerapan OKR mampu memetakan secara detail perbedaan performa antar individu. Skor di bawah 0,5 mengindikasikan area yang memerlukan pembinaan intensif guna menekan tingginya tingkat ketidakhadiran (9,5%) dan mereduksi mismatch kompetensi (38%).

Perancangan Dashboard Business Intelligence

Untuk memfasilitasi pengambilan keputusan (*data-driven decision making*), seluruh data capaian OKR dan profil kompetensi karyawan divisualisasikan ke dalam sebuah *dashboard* interaktif menggunakan *platform* Google Looker Studio. Dasbor ini dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan manajemen akan informasi yang *real-time*, transparan, dan mudah dipahami. Tampilan dasbor menampilkan indikator-indikator kunci seperti rata-rata skor OKR departemen, progres pencapaian individu, serta grafik peta kompetensi.



Gambar 2. Executive Performance Dashboard Hal-1



Gambar 3. Profil Kinerja Individu

Analisis dan Pembahasan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi *Concern for Order, Detail, and Accuracy* merupakan kompetensi utama yang memengaruhi kinerja karyawan PT Inovasi Mandiri Pratama. Tingginya bobot kompetensi tersebut mengindikasikan pentingnya ketelitian, kepatuhan terhadap standar operasional, dan akurasi dalam mendukung proses pengolahan data geospasial. Temuan ini juga menunjukkan bahwa kesenjangan latar belakang pendidikan karyawan dapat diminimalkan melalui standarisasi kompetensi perilaku sebagai dasar pengukuran kinerja.

Perancangan sistem *Objectives and Key Results* (OKR) berhasil menyelaraskan sasaran strategis perusahaan dengan aktivitas operasional melalui pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Variasi capaian OKR mencerminkan tingkat tantangan target yang berbeda pada setiap divisi, sehingga sistem mampu membedakan antara rendahnya capaian akibat faktor internal maupun faktor eksternal. Penerapan OKR juga mendorong budaya inovasi dan mengurangi kecenderungan penetapan target yang terlalu rendah. Implementasi *Business Intelligence Dashboard* menggunakan *Looker Studio* meningkatkan efektivitas pemantauan kinerja melalui integrasi data kompetensi, KPI, dan OKR dalam satu platform. *Dashboard* memungkinkan penyajian informasi secara *real-time* sehingga mempercepat proses pengambilan keputusan, meningkatkan transparansi, serta memudahkan identifikasi akar permasalahan operasional.

Integrasi Kompetensi Spencer, KPI, OKR, dan *Dashboard Business Intelligence* menghasilkan sistem pengukuran kinerja yang saling terhubung mulai dari identifikasi kompetensi individu hingga penyediaan informasi strategis bagi manajemen. Sistem ini mampu mengatasi permasalahan utama perusahaan, seperti tingkat absensi yang tinggi dan ketidaksesuaian latar belakang pendidikan, melalui pendekatan pengukuran yang objektif, terintegrasi, dan berbasis data. Secara manajerial, sistem yang diusulkan mendukung transformasi pengelolaan kinerja menuju budaya *data-driven performance management*, meningkatkan transparansi evaluasi, mempercepat pengambilan keputusan, serta menjadi dasar penyusunan program pengembangan kompetensi karyawan. Meskipun demikian, implementasi sistem masih memiliki keterbatasan pada ketergantungan terhadap integrasi data eksternal dan periode pengujian yang relatif singkat, sehingga diperlukan evaluasi lebih lanjut dalam implementasi jangka panjang.

D. Kesimpulan

Berdasarkan serangkaian tahapan penelitian dan analisis data yang telah dilakukan di PT Inovasi Mandiri Pratama, dapat ditarik kesimpulan bahwa perancangan sistem pengukuran kinerja yang komprehensif berhasil diwujudkan. Sistem ini secara sinergis mengintegrasikan model Kompetensi Spencer sebagai landasan penilaian perilaku kerja dengan kerangka kerja *Objectives and Key Results* (OKR) sebagai tolok ukur pencapaian target strategis dan operasional. Hasil pemetaan kompetensi membuktikan bahwa 16 dari 20 kompetensi dasar generik Spencer teridentifikasi sangat relevan dengan karakteristik dan kebutuhan industri geospasial. Secara spesifik, kompetensi *Concern for Order* (kepedulian terhadap keteraturan dan ketelitian) terbukti menjadi faktor yang paling krusial. Hal ini menegaskan bahwa tingkat akurasi tinggi dan kepatuhan terhadap standar operasional memegang peranan vital dalam menentukan kualitas luaran proyek pemetaan di perusahaan tersebut.

Lebih lanjut, implementasi sistem pengukuran berbasis OKR yang diterapkan telah terbukti mampu memetakan dan mendeteksi tingkat kinerja karyawan secara kuantitatif, objektif, dan terukur. Hal ini ditunjukkan oleh hasil perhitungan variasi skor pencapaian OKR karyawan yang memiliki rentang cukup lebar, yakni antara 0,09 (terendah) hingga 0,94 (tertinggi). Temuan rentang skor ini memberikan gambaran presisi bagi pihak manajemen terkait disparitas produktivitas, sekaligus mengidentifikasi area yang memerlukan intervensi pembinaan. Guna mendukung proses monitoring dan evaluasi kinerja yang lebih transparan dan faktual, seluruh rancangan indikator tersebut telah diintegrasikan secara *real-time* ke dalam sebuah *Dashboard Business Intelligence* (BI) menggunakan platform *Google Looker Studio*. Transformasi data ke dalam bentuk visualisasi interaktif ini berhasil memfasilitasi manajemen dalam mempercepat proses pengambilan keputusan.

Secara manajerial, kerangka sistem terintegrasi ini diharapkan mampu menjadi solusi strategis berbasis data (*data-driven solution*) untuk memecahkan kendala utama perusahaan. Melalui transparansi pemantauan kehadiran dan pemetaan indikator kinerja secara aktual, sistem ini diproyeksikan dapat secara proaktif menekan tingginya angka ketidakhadiran karyawan (9,5%). Selain itu, integrasi data kompetensi dalam dasbor dapat digunakan sebagai landasan penyusunan program pelatihan yang tepat sasaran guna mereduksi tingkat kesenjangan (*mismatch*) kompetensi sebesar 38% di masa mendatang, sehingga budaya kerja yang berorientasi pada hasil (*outcome-oriented*) dapat terbentuk.

Meskipun perancangan sistem ini telah menjawab permasalahan perusahaan, penelitian ini masih memiliki keterbatasan pada periode pengujian implementasi yang relatif singkat. Oleh karena itu, saran yang direkomendasikan untuk penelitian selanjutnya adalah melakukan studi evaluasi jangka panjang (*longitudinal*) pasca-implementasi dasbor BI untuk menguji korelasi sistem ini terhadap kenaikan produktivitas dan profitabilitas perusahaan secara berkelanjutan. Selain itu,

penelitian mendatang juga disarankan untuk mengeksplorasi penambahan fitur analitik prediktif (*predictive analytics*) pada dasbor untuk memproyeksikan tren kinerja karyawan, serta memperluas ruang lingkup implementasi OKR ke seluruh departemen guna mencapai keselarasan organisasi secara menyeluruh.

Ucapan Terimakasih

Penyelesaian penelitian ini tidak terlepas dari dukungan, kolaborasi, serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan apresiasi yang sebesar-besarnya kepada pimpinan dan segenap jajaran manajemen PT Inovasi Mandiri Pratama. Terima kasih atas kepercayaan yang diberikan berupa izin penelitian, transparansi dalam memberikan akses terhadap data-data krusial perusahaan, serta penyediaan fasilitas yang sangat memadai selama masa observasi dan implementasi berlangsung. Keterbukaan pihak manajemen terhadap inovasi sistem pengukuran kinerja sangat membantu penulis dalam merancang kerangka kerja yang aplikatif dan tepat sasaran.

Penghargaan yang setinggi-tingginya juga penulis sampaikan kepada seluruh staf dan karyawan, khususnya di departemen operasional PT Inovasi Mandiri Pratama. Terima kasih atas ketersediaan waktu, antusiasme, dan partisipasi aktifnya dalam mengisi kuesioner penelitian, serta kesediaannya untuk membagikan wawasan dan pengalaman riil di lapangan pada saat sesi wawancara mendalam. Tanpa kolaborasi, kejujuran, dan umpan balik yang konstruktif dari rekan-rekan karyawan, pemetaan kompetensi dan perancangan *Business Intelligence Dashboard* ini tidak akan dapat direalisasikan dengan presisi. Terakhir, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Islam Bandung atas dukungan akademis dan fasilitas pembelajaran yang diberikan. Apresiasi juga ditujukan kepada rekan-rekan sejawat, dosen, dan para ahli yang telah memberikan arahan, tinjauan, serta ruang diskusi yang kritis selama proses perumusan *Objectives and Key Results* (OKR) hingga penelitian ini dapat diselesaikan dan disusun menjadi karya ilmiah yang komprehensif.

Daftar Pustaka

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Alif Aulia Rahmansyah, & Djamaludin. (2023). Perancangan Business Intelligence untuk Menganalisa Strategi Pemasaran PT. XYZ. *Jurnal Riset Teknik Industri*, 147–156. <https://doi.org/10.29313/jrti.v3i2.2896>
- Analia, X. V., & Aviasti. (2021). Perbaikan Kinerja Rantai Pasok Halal Berdasarkan Pengukuran dengan Model Supply Chain Operation Reference (SCOR). *Jurnal Riset Teknik Industri*, 1(2), 103–109. <https://doi.org/10.29313/jrti.v1i2.395>
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters*. Penguin Random House.
- Eckerson, W. W. (2010). *Performance Dashboard*. Wiley.
- Firmansyah, R. D. (2022). Perancangan Sistem Informasi Manajemen Persediaan UD. X. *Jurnal Riset Teknik Industri*, 47–56. <https://doi.org/10.29313/jrti.v2i1.940>
- Gaspersz, V. (2011). *Total Quality Management*. Vinchristo Publication.
- Google. (2023). *Looker Studio Documentation*.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Kaplan, R. S. N. D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Marr, B. (2016). *Key Performance Indicators (KPI): The 75 Measures Every Manager Needs to Know*. Pearson Education.

- Parmenter dan David. (2015). *Key Performance Indicators*. Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781119019855>
- Sari, R. P., & Nugroho, Y. A. (2019). Pengukuran kinerja karyawan menggunakan metode OKR. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(2), 101–1120.
- Spencer, L. M. ., & Spencer, S. M. . (1993). *Competence at work : models for superior performance*. Wiley.
- Svensson, S., Vinberg, S., & Larsson, J. (2015). External workers' perception of leadership behaviour - a study of Swedish temporary agency workers and contractors. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 250–266. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12053>