

Performance Appraisal sebagai Alat Pengukuran Kepuasan Kerja Karyawan

Rahmat Hidayat

Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Sukma

rhidayat@stimsukmamedan.ac.id

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk membuat model pengukuran kepuasan kerja karyawan berdasarkan performance appraisal (penilaian kinerja) pada perusahaan BUMN khususnya perusahaan penyedia jasa sertifikasi yang ada di Kota Medan. Penelitian ini mengamati dua variabel laten, yaitu performance appraisal sebagai variabel eksogen dan kepuasan kerja sebagai variabel endogen. Metode pengumpulan data menggunakan survey yang bertujuan memperoleh data kualitatif dan kuantitatif, data dikumpulkan melalui penyebaran angket dan wawancara. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap dari tiga perusahaan cabang BUMN khusus penyedia jasa sertifikasi yang ada di Kota Medan. Penetapan jumlah sampel menggunakan sampling kuota, analisis data menggunakan statistik diskriptif dengan Structural Equation Modeling (SEM), pengolahan data menggunakan program Amos 21. Hasil penelitian menunjukkan bahwa performance appraisal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan BUMN di Kota Medan. Sedangkan masing-masing konstruk pembentuk variabel mampu menjelaskan keberadaanya pada setiap variabel laten. Hasil penelitian ini akan menjadi model baru untuk mengukur kepuasan kerja karyawan di perusahaan.

Kata kunci: Performance appraisal, kepuasan kerja karyawan, SEM

Pendahuluan

Untuk menciptakan kepuasan kerja dalam diri karyawan, perlu diketahui faktor-faktor yang mempengaruhinya. Luthans (2011) menyatakan lima dimensi yang menjadi tolak ukur kepuasan kerja karyawan, yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi (Oraman et al, 2011), pengawasan, dan rekan kerja. Selain itu penelitian Bowra dan Nasir (2014), Dhewi et al. (2006) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Permasalahan yang sering muncul dalam proses penilaian terletak pada bagaimana objektivitas penilaian dapat dipertahankan. Dengan mempertahankan objektivitas penilaian, maka hasil penilaian menjadi terjaga akurasi dan validitasnya. Untuk menjaga penilaian yang objektif hendaknya para penilai, harus menghindarkan diri dari adanya rasa suka tidak suka. Penilaian kinerja yang dilakukan tidak objektif dan benar akan mengakibatkan kekecewaan dan ketidakpuasan bagi beberapa individu atau kelompok yang dinilai, hal ini tentunya akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan.

Penelitian ini mengidentifikasi beberapa permasalahan utama pada penilaian kinerja di perusahaan antara lain (1) belum ada catatan penilaian berdasarkan pengamatan langsung dari atasan terhadap kinerja karyawan, sehingga penilaian tidak bersifat menyeluruh dari waktu ke waktu, cenderung menimbulkan persepsi dan sikap yang berbeda bagi setiap karyawan. (2) penilaian kinerja sering dianggap

tidak obyektif dan cenderung sekedar formalitas, prosedur penilaiannya masih banyak mengandung kontroversi karena unsur subyektivitas yang didominasi oleh persepsi atasan. (3) penilaian kinerja dikatakan formalitas karena ada beberapa karyawan yang mengisi sendiri form penilaian kinerja (seharusnya diisi oleh pimpinan). Selain itu rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan dapat terlihat dari banyaknya karyawan yang terlambat masuk kerja. Data internal perusahaan pada akhir tahun 2013 menunjukkan karyawan yang mangkir dan mengundurkan diri mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Permasalahan di atas menunjukkan pentingnya memberikan penilaian kinerja karyawan secara objektif, bukan penilaian berdasarkan rasa suka tidak suka.

Tinjauan

Mathis dan Jackson (2011) menyatakan bahwa penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja seringkali menjadi aktivitas yang tidak disukai dan negatif serta dianggap tidak memerlukan keahlian. Sistem penilaian tidak sepenuhnya dijelaskan kepada karyawan (Daoanis, 2012). Penilaian kinerja memiliki banyak kegunaan, sementara perbaikan hasil dan efisiensi semakin penting. Dalam melaksanakan penilaian kinerja perlu ditetapkan kriteria yang menjadi tolak ukur penilaian tersebut. Cascio (2010) menyatakan bahwa lima kriteria penilaian kinerja adalah (1) relevan (relevance), (2) sensitivitas (sensitivity), (3) reliabilitas (reliability), (4) akseptabilitas (acceptability), dan (5) praktis (practicality). Selain itu Noe (2007) juga menjelaskan bahwa kriteria yang dapat menentukan efektivitas penilaian kinerja, yaitu fit with strategy, validity, reliability, acceptability dan specific feedback.

Berbagai upaya dapat ditempuh oleh perusahaan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan, antara lain dengan memberikan penilaian kinerja yang bersifat obyektif, terbuka serta berorientasi pada hasil pekerjaan. Chatab (2007) menyatakan bahwa untuk meningkatkan kepuasan pegawai diperlukan faktor-faktor seperti: perhatian terhadap kehadiran pegawai, perputaran pegawai, retensi pegawai, keluhan pegawai, pemogokan, tuntutan kompensasi dan penilaian kinerja. Penelitian yang mengukur kepuasan kerja berdasarkan penilaian kinerja dilakukan oleh Karimi et al. (2011), hasil penelitiannya menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara sistem penilaian kinerja karyawan dan kepuasan karyawan. Penelitian lainnya dilakukan oleh Moulik dan Mazumar (2012) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Robbins dan Judge (2014) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut. Sedangkan Luthans (2011) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menentukan tolak ukur kepuasan kerja, Luthans (2011) menyatakan lima dimensi yang menjadi tolak ukur kepuasan kerja karyawan, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja.

Metode

Variabel yang diamati dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel laten yaitu performance appraisal sebagai variabel eksogen dan kepuasan kerja sebagai variabel endogen. Untuk variabel performance appraisal diukur dengan lima konstruk yaitu relevan, sensitivitas, reliabilitas, akseptabilitas dan praktis, sedangkan variabel kepuasan kerja juga diukur dengan lima konstruk yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja.

Penelitian ini menggunakan metode survey yang tujuannya memperoleh data dalam bentuk kualitatif dan kuantitatif, data dikumpulkan melalui penyebaran angket dan wawancara kepada 101 orang karyawan tetap dari tiga perusahaan cabang BUMN khusus penyedia jasa sertifikasi yang ada di Kota Medan. Penetapan jumlah sampel menggunakan metode sampling kuota, analisis data menggunakan statistik diskriptif kuantitatif dengan Structural Equation Modeling (SEM), sedangkan pengolahan data menggunakan program Amos 21.

Asumsi kelayakan model SEM yang dibangun dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Ukuran sampel minimal 5 (lima) kali parameter yang diestimasi;
2. Uji normalitas dengan kriteria critical ratio skewness sebesar C.R. \pm 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01 atau 1%, data memiliki distribusi normal jika nilai di bawah harga mutlak 2.58;
3. Uji goodness of fit untuk mengetahui apakah permodelan yang dibangun memenuhi kriteria, untuk melakukan uji ini diperlukan beberapa indeks kesesuaian dan cut-off value yang digunakan dalam pengujian sebuah model (Hair et al, 2010).

Hasil Penelitian

Uji validitas dan reliabilitas

Pengujian validitas menggunakan nilai loading factor (nilai konstruk), konstruk dapat dikatakan valid jika memiliki nilai standar loading lebih besar dari nilai 0.5, sedangkan uji reliabilitas menggunakan nilai construct reliability, cut-off value construct reliability adalah 0.7 (Hair et al, 2010).

Tabel 1. Hasil uji validitas dan reliabilitas

Variable Construct		Loading factor	Construct reliability
Relevan	<--- Performance_appraisal	.735	0,832
Sensitivitas	<--- Performance_appraisal	.586	
Reliabilitas	<--- Performance_appraisal	.633	
Akseptabilitas	<--- Performance_appraisal	.568	
Praktis	<--- Performance_appraisal	.557	
Pekerjaan	<--- Kepuasan_kerja	.737	0,829
Gaji	<--- Kepuasan_kerja	.863	
Promosi	<--- Kepuasan_kerja	.680	
Pengawasan	<--- Kepuasan_kerja	.505	
Rekan	<--- Kepuasan_kerja	.587	

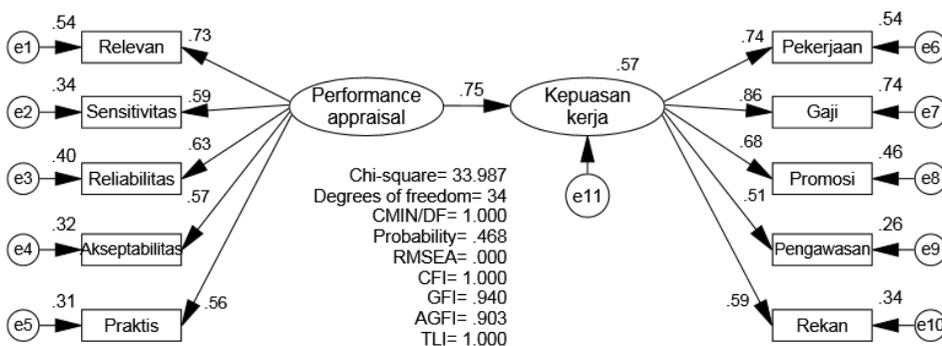
Hasil uji validitas menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki nilai convergent validity dengan loading factor > 0.5 ini berarti seluruh indikator valid dan memiliki konvergen yang baik. Sedangkan uji reliabilitas menunjukkan bahwa, masing-masing variable laten memiliki nilai di atas cut off value construct reliability 0.7, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel laten reliabel.

Uji Structural Equation Modelling (SEM)

SEM dimaksudkan untuk menguji model CFA (confirmatory factor analysis) dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini secara full model. Asumsi kelayakan model Structural Equation Modelling (SEM) yang dibangun dalam penelitian ini dilakukan dengan tiga cara, yaitu ukuran sampel, uji normalitas, dan uji kelayakan model (goodness of fit).

Asumsi pengujian SEM:

1. Ukuran sampel minimal 5 kali parameter yang diestimasi, penelitian ini mengestimasi 10 konstruk pembentuk variabel laten, [5 x 10 = 50] sedangkan sampel penelitian ini sebanyak 101, ini berarti ukuran sampel sudah memenuhi asumsi.
2. Uji normalitas menggunakan nilai critical ratio (c.r.) skewness ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01. Data berdistribusi normal jika di bawah harga mutlak 2.58 (Hair et al, 2010).



Gambar 1: Hasil uji SEM (full model)

Tabel 2. Hasil uji normalitas

Assessment of normality (Group number 1)						
Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Rekan	2.000	5.000	-.568	-2.330	.180	.370
Pengawasan	3.000	5.000	-.227	-.931	-.666	-1.366
Promosi	2.000	5.000	-.603	-2.474	.567	1.163
Gaji	2.000	5.000	-.529	-2.169	.903	1.853
Pekerjaan	2.000	5.000	-.455	-1.868	.494	1.014
Praktis	2.000	5.000	-.606	-2.487	.430	.882

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Akseptabilitas	2.000	5.000	-.595	-2.443	.489	1.004
Reliabilitas	2.000	5.000	-.576	-2.362	.001	.001
Sensitivitas	2.000	5.000	-.371	-1.524	-.721	-1.479
Relevan	3.000	5.000	-.617	-2.531	-.694	-1.423
Multivariate					7.514	2.437

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa nilai c.r. skewness seluruh konstruk berada dalam rentang ± 2.58 , hasil uji ini berarti memenuhi asumsi normalitas.

- Uji goodness of fit dilakukan dengan membandingkan nilai indeks cut-off value dengan nilai hasil uji goodness of fit (Hair et al, 2010).

Hasil uji goodness of fit menunjukkan bahwa seluruh nilai indeks yang terdiri dari nilai Chi-square, Probability, CMIN/DF, RMSEA, CFI, GFI, AGFI dan TLI sudah memenuhi criteria pengujian, ini berarti model yang dibangun sudah memenuhi asumsi kelayakan. Hasil uji goodness of fit terlihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Hasil uji goodness of fit

Goodness of fit index	Cut of value	Hasil	Ket
Chi-square	Diharapkan kecil (<df)	33,987	fit
Probability	$\geq 0,05$	0,468	fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,000	fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	fit
CFI	$\geq 0,95$	1,000	fit
GFI	$\geq 0,90$	0,940	fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,903	fit
TLI	$\geq 0,95$	1,000	fit

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai C.R. (critical ratio) yang dihasilkan pada tabel regression weights. nilai C.R. lebih besar dari 2.58 pada taraf signifikan 0.01 atau nilai C.R. lebih besar dari 1.96 pada taraf signifikan 0.05, maka variabel eksogen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel endogen.

Tabel 4. Hasil uji hipotesis pertama

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Variable	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan_kerja <--- Performance_appraisal	.882	.224	3.932	***	par_9

Hasil pengujian hipotesis pertama bahwa variabel performance appraisal dengan konstruk terdiri dari relevan, sensitivitas, reliabilitas, akseptabilitas dan praktis mampu menjelaskan keberadaannya terhadap variabel kepuasan kerja, ini terbukti dengan nilai loading factor sebesar 0.753 atau nilai C.R. lebih besar dari

2.58 ($3.932 > 2.58$) dengan nilai signifikansi *** ($0.000 < 0.01$), ini artinya hipotesis pertama terbukti bahwa performance appraisal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengujian hipotesis kedua menggunakan model CFA (confirmatory factory analysis), pengujian model ini untuk menguji konstruk secara teoritis (manifest), apakah konstruk tersebut merupakan pembentuk yang valid dan reliabel sebagai konstruk laten.

Konstruk laten performance appraisal terdiri dari 5 dimensi pembentuknya yaitu: relevan, sensitivitas, reliabilitas, akseptabilitas dan praktis. Sedangkan konstruk laten kepuasan kerja terdiri dari pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja.

Tabel 5. Hasil uji hipotesis kedua

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Variable		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Relevan	<--- Performance_appraisal	1.384	.287	4.826	***	par_1
Sensitivitas	<--- Performance_appraisal	1.355	.310	4.374	***	par_2
Reliabilitas	<--- Performance_appraisal	1.298	.295	4.394	***	par_3
Akseptabilitas	<--- Performance_appraisal	1.097	.268	4.099	***	par_4
Praktis	<--- Performance_appraisal	1.000				
Pekerjaan	<--- Kepuasan_kerja	1.105	.200	5.522	***	par_5
Gaji	<--- Kepuasan_kerja	1.228	.209	5.862	***	par_6
Promosi	<--- Kepuasan_kerja	1.020	.195	5.225	***	par_7
Pengawasan	<--- Kepuasan_kerja	.771	.185	4.156	***	par_8
Rekan	<--- Kepuasan_kerja	1.000				

Hasil pengujian hipotesis kedua pada variabel performance appraisal menunjukkan bahwa seluruh konstruk pembentuk mampu menjelaskan keberadaannya terhadap variabel laten, ini terbukti dengan nilai C.R. lebih besar dari 2.58, dan masing-masing konstruk pembentuk memiliki nilai signifikansi *** ($0.000 < 0.01$).

Dari ke lima konstruk tersebut yang paling dominan menjelaskan variabel performance appraisal adalah relevan (standar penilaian) dengan nilai loading factor 0.735, hasil ini searah dengan hasil penelitian Dhewi et al (2006) menyatakan bahwa menilai kinerja karyawan sesuai dengan standar kinerja, selanjutnya konstruk reliabilitas (objektifitas penilai) dengan nilai loading factor 0.633, hasil ini sesuai dengan hasil penelitian Ahmad et al (2012) menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara sikap penilai terhadap keputusan penilaian kinerja, dan ternyata hasil ini membantah penelitian Boachie-Mensah dan Seidu (2012) menyatakan sistem penilaian kinerja lembaga dipengaruhi oleh subjektivitas. Konstruk yang menempati urutan ketiga adalah sensitivitas (kemampuan penilai membedakan kinerja antar karyawan) dengan nilai loading factor 0.586, hasil ini sesuai dengan penelitian Khan (2013) bahwa seorang manajer (penilai) mampu memberikan penilaian positif. Konstruk selanjutnya adalah akseptabilitas (sistem penilaian sudah disosialisasikan) dengan nilai loading factor 0.568, hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Daoanis (2012) menyatakan bahwa sistem penilaian tidak sepenuhnya dijelaskan kepada karyawan, tidak ada umpan balik dari hasil penilaian

dan karyawan tidak berpartisipasi dalam perumusan alat evaluasi, sedangkan konstruk yang menempati nilai terendah adalah praktis (sistem penilaian yang digunakan mudah dilaksanakan).

Variabel kepuasan kerja dengan konstruk pekerjaan, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja, secara bersama-sama mampu menjelaskan variabel kepuasan kerja, dari ke lima konstruk tersebut yang paling dominan menjelaskan variabel kepuasan kerja adalah gaji (gaji yang sesuai) dengan nilai loading factor 0.863, hasil ini sesuai dengan penelitian Bustamam et al (2014) dan Hadimoghadam et al (2014) yang menyatakan bahwa imbalan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya adalah konstruk pekerjaan (puas dengan pekerjaan sekarang) dengan nilai loading factor 0.737, hasil ini sesuai dengan penelitian Rast dan Tourani (2012) menyatakan bahwa karyawan cukup puas dengan pekerjaan mereka. Konstruk selanjutnya adalah promosi (promosi jabatan dan wewenang) dengan nilai loading factor 0.680, hasil ini sesuai dengan penelitian Mustapha dan Zakaria (2013) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara peluang promosi dan kepuasan kerja. Konstruk yang keempat adalah rekan (kerjasama dengan rekan kerja) dengan nilai loading factor 0.587, hasil ini sesuai dengan penelitian Kabak et al (2014) yang menyatakan bahwa pelatihan dan pendidikan karyawan, hubungan karyawan dan kerja sama tim merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja. Konstruk yang terakhir adalah pengawasan (evaluasi kerja secara berkala) dengan nilai loading factor 0.505, hasil ini sesuai dengan penelitian Lumley et al (2011) yang menyatakan bahwa peserta puas dengan gaji, promosi (kemajuan), pengawasan, tunjangan, imbalan kontinjensi (pengakuan dan prestasi), hubungan dengan rekan kerja. Hasil uji CFA untuk hipotesis kedua ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk pembentuk mampu menjelaskan keberadaannya terhadap variabel laten. Ini berarti seluruh konstruk merupakan pembentuk yang valid dan reliabel sebagai konstruk laten, artinya bahwa hipotesis kedua terbukti.

Daftar Pustaka

- Ahmad, R., Paya, L., Baig, A., Mansor, N. naaha A., & Islamil, W. K. W. (2012). The Relationship between Selected Factors of Rating Dissatisfaction and Employees' Satisfaction on the Appraisal Decisions. *International Journal of Innovation and Bussiness Strategy*, 01(December), 103–112.
- Boachie-Mensah, F., & Awini Seidu, P. (2012). Employees' perception of performance appraisal system: a case study. *International Journal of Business and Management*, 7(2), 73–88.
- Bowra, Z. A., & Nasir, A. (2014). Impact of Fairness of Performance Appraisal on Motivation and Job Satisfaction in Banking Sector of Pakistan. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(2), 16–20.
- Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward Management and Job Satisfaction among Frontline Employees in Hotel Industry in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144, 392–402.
- Cascio, W. F. (2010). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (8th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Chatab, N. (2007). *Diagnostic Management, Metode Teruji Meningkatkan Keunggulan Organisasi*. Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta.

- Daoanis, L. (2012). Performance Appraisal System: It's Implication to Employee Performance. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(3), 55–62.
- Dhewi, R. M., Mangkuprawira, S., & Ma'arif, S. (2006). Analisis Pengaruh Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT Coats Rejo Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Agribisnis*, 3(1), 1–17.
- Hadimoghadam, A., Foroud, S., Arvajah, B. M., Ghafari, M., & Sohrforouzani, N. J. (2014). The Relationship between Employee's Job Satisfaction and Rewards Management System of Isfhan Bank Saderat. *Journal of Social Issues & Humanities*, 2(9), 315–318.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kabak, K. E., Şen, A., Göçer, K., Küçüksöylemez, S., & Tuncer, G. (2014). Strategies for Employee Job Satisfaction: A Case of Service Sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1167–1176.
- Karimi, R., Malik, M. I., & Hussain, S. (2011). Examining the Relationship of Performance Appraisal System and Employee Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 2(22), 243–247.
- Khan, M. F. U. (2013). Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation. *IOSR Journal of Business and Management*, 8(4), 66–83.
- Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15(1), 100–118.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management. Human Resource Management* (13th ed.). Mason-USA: Cengage Learning.
- Moulik, S. R., & Mazumar, S. (2012). Exploring the Relationship Between Percieved use of Appraisal and Performance Appraisal Satisfaction in the Indian it sector: An Empirical Study. *International Journal of Business and Social Research*, (1983), 63–76.
- Mustapha, N., & Zakaria, Z. C. (2013). The Effect of Promotion Opportunity in Influencing Job Satisfaction among Academics in Higher Public Institutions in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(3), 20–26.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2012). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (8th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Oraman, Y., Unakitan, G., & Selen, U. (2011). Measuring Employee Expectations in a Strategic Human Resource Management Research: Job Satisfaction. In *Procedia-Social and Behavioral Sciences* (Vol. 24, pp. 413–420). Paris, France: Elsevier. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.022>
- Rast, S., & Tourani, A. (2012). Evaluation of Employees' Job Satisfaction and Role of Gender Difference: An Empirical Study at Airline Industry in Iran. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 91–100.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Essentials of Organizational Behavior* (12th ed.). New Jersey: Pear.