

Marital Status dan Gender: Investigasi Kepuasan Kerja Karyawan Hotel

Rian Andriani¹, Disman²

Program Studi Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia¹

Program Studi Pendidikan Ekonomi, FPEB, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia²

Abstract. For employees in the hospitality industry, employee job satisfaction is an important factor because it will affect customer perceptions of service. Job satisfaction is an interesting topic to discuss, favoring companies in the field of research services at the front line. Companies must improve and enhance job satisfaction, through control variables that can increase job satisfaction such as marital status (single or married) and gender differences (male or female). This study discusses analyzing any indicators that give high priority to the satisfaction of hotel frontline employees. This study discusses differences in marital status and gender that affect job satisfaction in employees at hotels. The study uses a survey conducted on 152 frontline employees at three hotels in the city of Bandung. Presentation of data in table form or frequency distribution and cross tabulation (crosstab) with an analysis of trend trends in research, both those included in the low, medium or high categories. The results of this study provide evidence that frontline employees in hotels have the desire to achieve success in work (achievement), have responsibility in work, have a good working relationship between employees (interpersonal relations) and company policies and administration to get satisfaction in the category high.

Keywords: Gender; Frontline Hotel employees; Job Satisfaction; Marital Status

Abstrak. Pada karyawan di industri perhotelan, kepuasan kerja karyawan adalah faktor penting karena akan mempengaruhi persepsi pelanggan mengenai layanan. Kepuasan kerja merupakan topik yang selalu menarik untuk diteliti, dengan penekanan pada perusahaan di sektor jasa terutama penelitian pada karyawan *frontline*. Perusahaan harus memelihara dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, melalui *control variable* yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seperti *marital status* (lajang atau menikah) dan perbedaan *gender* (pria atau wanita). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis indikator apa saja yang memberikan pengaruh tinggi pada kepuasan kerja karyawan *frontline* hotel. Penelitian ini meneliti apakah perbedaan *marital status* dan *gender* mempengaruhi kepuasan kerja terutama pada karyawan *frontline* di hotel. Penelitian dengan menggunakan survei dilakukan terhadap 152 karyawan *frontline* pada lima hotel di Kota Bandung. Penyajian data dalam bentuk tabel atau distribusi frekuensi dan tabulasi silang (*crosstab*) dengan analisis ini akan diketahui tren dalam temuan penelitian, baik yang termasuk dalam kategori rendah, sedang atau tinggi. Hasil Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa karyawan *frontline* di hotel memiliki keinginan untuk mencapai kesuksesan dalam pekerjaan (prestasi), memiliki tanggung jawab dalam pekerjaan, memiliki hubungan kerja yang baik antara karyawan (hubungan interpersonal) dan kebijakan dan administrasi perusahaan untuk mencapai kepuasan kerja dalam kategori tinggi.

Kata Kunci: Gender; Karyawan Frontline Hotel ;Kepuasan Kerja; Marital Status

Correspondence . rian.rrn@upi.edu, disman@upi.edu

History of article. Received: Oktober 2018, Revision: Januari 2019, Published: Maret 2019

1. PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, masalah kepuasan kerja semakin penting dalam kehidupan kerja. Pada penelitian sebelumnya menemukan bahwa karyawan dengan status *single* atau lajang memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi (Altinoz, Cakiroglu, & Cop, 2012). Ada juga bukti penelitian bahwa *marital status* mempengaruhi kepuasan kerja wanita di Australia (Long, 2005). Individu yang menikah memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah daripada yang belum menikah (Gazioglu & Tansel, 2006). Berbeda dari penelitian lain yang berstatus wanita dan menikah memiliki tingkat

kepuasan kerja tertinggi (Pagan, Haro, & Sanchez, 2016). Wanita memiliki tingkat kepuasan kerja keseluruhan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pria, meskipun posisi jelas wanita yang kurang beruntung di pasar tenaga kerja (Kaiser, 2007).

Gender adalah salah satu variabel demografis yang paling penting yang mempengaruhi kepuasan kerja (Saner & Sadikoglu, 2016). Praktek sumber daya manusia memiliki efek positif pada kepuasan kerja di sektor publik Belanda; dan di samping itu, karakteristik pribadi seperti *gender* memiliki efek penting pada kepuasan kerja (Steijn, 2004). Dalam memprediksi faktor-faktor tertentu, *gender* adalah variabel prediktor yang penting (Bilgiç, 1998).

Perbedaan *gender* sedikit ditemukan dalam kekuatan hubungan antara kepuasan kerja, dengan hubungan yang tampak lebih kuat (Kossek & Ozeki, 1998). Temuan bahwa wanita melaporkan tingkat kepuasan pekerjaan yang jauh lebih tinggi daripada pria, variabel yang mencerminkan nilai-nilai kerja, yang berbeda secara substansial antara pria dan wanita dan yang merupakan prediktor penting kepuasan kerja dalam hak mereka sendiri (Clark, 1997). Perbedaan besar dalam tingkat kepuasan kerja yang dilaporkan antara *gender*, sampai batas tertentu, merupakan hasil dari input dan output peran pekerjaan yang berbeda (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000). Kepuasan kerja adalah kunci keberhasilan organisasi mana pun. Saat ini, ada banyak penelitian tentang pengaruh yang diciptakan oleh kepuasan kerja karyawan yang menunjukkan bahwa karyawan dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi memiliki kinerja yang lebih baik daripada mereka yang memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah (Naiyananont & Smuthranond, 2017).

Pada karyawan industri jasa, kepuasan kerja adalah faktor penting, karena biasanya diasumsikan bahwa sikap dan perilaku karyawan *frontline* secara substansial mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap layanan (Yeh, 2014). Perusahaan jasa harus menemukan cara untuk mengelola karyawan mereka secara efektif, dan memastikan bahwa sikap dan perilaku mereka kondusif untuk pengiriman layanan berkualitas tinggi (Chan & Wan, 2011). Untuk mendapatkan lebih banyak pengetahuan tentang *marital status* dan perbedaan *gender* yang mempengaruhi kepuasan kerja dan untuk mengisi kesenjangan penelitian mengenai topik ini, penelitian ini meneliti apakah perbedaan *marital status* dan *gender* mempengaruhi kepuasan kerja terutama pada karyawan *frontline* di hotel.

1. KERANGKA PENELITIAN & HIPOTESIS

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan menikmati pekerjaan mereka (McCloskey & McCain, 1987). Kepuasan kerja yang lebih tinggi mungkin disebabkan oleh perbaikan dalam aspek obyektif pekerjaan baik karena ekspektasi yang berkurang atau karena aspek ketidakpuasan pekerjaan diremehkan sementara aspek yang menyenangkan diberi bobot yang lebih besar (Gazioglu & Tansel, 2006). Kepuasan kerja relevan

2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan *cross sectional method* yaitu metode penelitian dengan cara mempelajari objek dalam kurun waktu tertentu (tidak berkesinambungan dalam jangka waktu panjang). Analisis data bersifat kuantitatif/statistik, penelitian

untuk kinerja ekonomi secara keseluruhan, kepuasan kerja relevan dengan kebijakan sosial, yang tidak pernah terbatas pada masalah material semata (Kaiser, 2007)). Sumber daya manusia dianggap sebagai aset perusahaan yang sangat diperlukan, perusahaan harus memelihara dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, mempertahankan pekerja yang kompeten, mengurangi *turnover*, meningkatkan efisiensi kerja perusahaan secara keseluruhan, menunjuk personil yang sesuai untuk posisi yang sesuai, dan memotivasi karyawan untuk potensi penuh mereka (Tsai, 2018). Kepuasan kerja didefinisikan dalam hal semua karakteristik pekerjaan itu sendiri, dan lingkungan kerja di mana karyawan dapat menemukan penghargaan, pemenuhan, dan kepuasan, atau sebaliknya, frustrasi atau ketidakpuasan (Bussing Andre, Bissels Thomas, Fuchs Vera, 1999). Kepuasan kerja wanita yang lebih tinggi tidak mencerminkan bahwa pekerjaan mereka secara umum lebih baik daripada pria, tetapi bahwa, mungkin karena pekerjaan mereka jauh lebih buruk di masa lalu, mereka memiliki harapan yang lebih rendah (Clark, 1997).

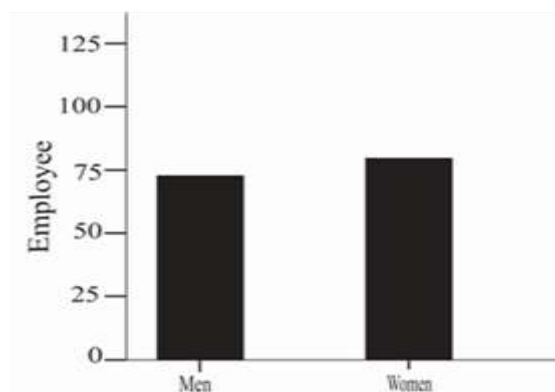
Menurut beberapa penelitian, faktor pribadi juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja, seperti karakteristik demografis (Robbins & Judge, 2003). Tingkat kepuasan kerja mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan terhadap pekerjaan yang dia lakukan dan secara langsung mempengaruhi kinerja pekerjaan (Wang, Hsieh, & Song, 2010). Kepuasan kerja melibatkan perasaan positif dan negatif karyawan yang tidak hanya bergantung pada karakteristik yang terkait dengan pekerjaan tetapi juga pada karakteristik pribadi, seperti usia, kesehatan, hubungan sosial, pendidikan dan *gender* (Schultz & Schultz, 1998). Singkatnya, untuk menemukan kepuasan kerja, perlu mengambil langkah-langkah untuk memperkuat perasaan keamanan kerja, upah yang memadai, peluang promosi, kesempatan untuk menunjukkan diri mereka sendiri dan keadilan kelembagaan dan komitmen organisasi (Chang, Shih, & Lin, 2010). Ketika perbedaan antara pekerjaan pria dan wanita terkikis, maka akan ada perbedaan *gender* dalam harapan dan kepuasan kerja (Clark, 1997). Kepuasan kerja mencerminkan sikap karyawan dan struktur pemahaman terhadap organisasi (George & Jones, 1996).

ini menggunakan metode survey. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan verifikatif, sehingga kecenderungan temuan penelitian akan diketahui kepuasan kerja, apakah itu dikategorikan rendah, sedang atau tinggi. Total populasi pada penelitian ini adalah sebanyak 152 karyawan *frontline* hotel.

Penelitian dimulai dengan membagikan 152 kuesioner pada awal tahun 2019. Target utama penelitian ini adalah lebih banyak karyawan *frontline* yang terdiri dari *front office* dan *bagian service*. Penelitian ini dilakukan di lima hotel yang berlokasi di Kota Bandung. Kuesioner terdiri dari sepuluh indikator tentang kepuasan kerja yang akan diuji berdasarkan *marital status* dan *gender*. Langkah-langkah penelitian dijawab dengan menggunakan skala respons lima poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) (Granberg-Rademacker, 2009). *Marital status* diklasifikasikan antara lajang dan menikah, sedangkan pada *gender* diklasifikasikan antara pria dan wanita.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian dilakukan pada lima hotel yang berlokasi di Kota Bandung, untuk menganalisis kepuasan kerja pada karyawan *frontline* berdasarkan *marital status* dan *gender*. Sebaran data marital status dapat dilihat pada Gambar 1.

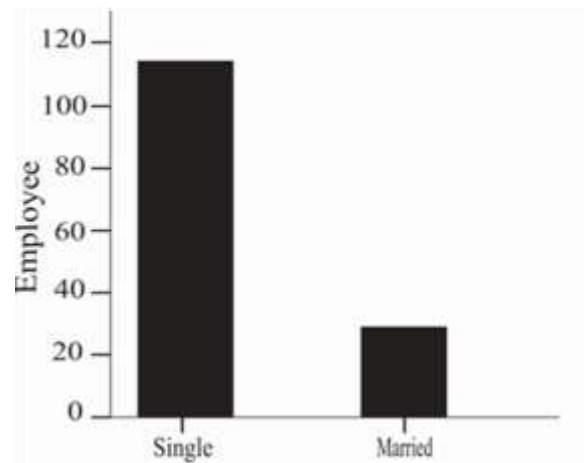


Sumber: Hasil olah peneliti (2019)

Gambar 2
Gender

Berdasarkan gambar 2, ditemukan bahwa berdasarkan *gender* terdiri dari 74 pria (48,7%) dan 78 wanita (51,3%), sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini yang paling banyak diteliti berdasarkan pada *gender* adalah wanita, meskipun jumlah dengan pria hampir sama.

Penyajian data dalam bentuk tabel atau distribusi frekuensi dan tabulasi silang (crosstab)



Sumber: Hasil olah peneliti (2019)

Gambar 1
Marital Status

Berdasarkan Gambar 1 dari hasil studi *marital status*, ditemukan bahwa karyawan *frontline* dengan status lajang adalah 114 orang (75%) dan 38 sudah menikah (25%), sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini yang paling banyak yang diteliti berdasarkan *marital status* pada karyawan *frontline* berstatus

dengan analisis ini akan diketahui tren dalam temuan penelitian, baik yang termasuk dalam kategori rendah, sedang atau tinggi (Harwell & Gatti, 2001). Hasil Kepuasan kerja berdasarkan *marital status* dan *gender* dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1
Marital Status dan Gender Pada Indikator
Kepuasan Kerja

Skor hasil	lajang	Menikah	Pria	wanita
Skor tertinggi	5700	1900	3700	3900
Skor terendah	1140	380	740	780
Skor actual	4788	1616	3152	3211
Interval rentang:				
Rendah	1140-2660	380-887	740-1726	780-1820
Medium	2661-4180	888-1394	1727-	1821-2860
Tinggi	4181-5700	1395-1900	2712-2713-	2861-3900

Sumber: Hasil olah peneliti (2019)

Catatan: skor dari perhitungan 152 responden berdasarkan *marital status* dan *gender*

Berdasarkan tabel 1, hasil pengolahan data *marital status*, karyawan dengan status lajang mendapat skor aktual 4.888, sehingga masuk dalam kategori tinggi (4181-5700) dalam kepuasan kerja. Karyawan dengan status menikah memiliki skor aktual 1616, sehingga mereka juga berada dalam kategori tinggi (1395-1900) dalam kepuasan kerja. Hasil pemrosesan data pada *gender*, karyawan pria mendapatkan skor aktual 3152, sehingga itu termasuk dalam kategori tinggi (2713-3700) dalam kepuasan kerja. Karyawan wanita mendapatkan skor aktual 3211, sehingga mereka juga termasuk dalam kategori tinggi (2861-3900) dalam kepuasan kerja.

Indikator kepuasan kerja disusun berdasarkan teori dua faktor Herzberg, (1) faktor Motivator, terdiri dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemungkinan pertumbuhan dan kemajuan, (2) Faktor kebersihan, terdiri dari kondisi kerja, hubungan interpersonal, kebijakan perusahaan dan administrasi dan pengawasan teknis (Krumbiegel, Maertens, & Wollni, 2018). Hasil indikator kerja berdasarkan marital status dan gender dapat dilihat pada tabel 2.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini memiliki dua batasan penting, yang harus dipertimbangkan ketika merancang penyelidikan penelitian di masa depan mengenai kepuasan kerja. Penelitian ini hanya memiliki pengguna sampel berdasarkan *marital status* dan *gender*. Namun, literatur yang relatif baru menunjukkan bahwa individu berdasarkan perbedaan usia dan masa kerja juga telah meneliti studi kepuasan kerja (Arasli, Daskin, & Saydam, 2014). Dengan demikian, para peneliti dapat mengembangkan variabel kontrol lain seperti perbedaan usia, masa kerja, latar belakang pendidikan, karakteristik pekerjaan, dalam studi masa depan. Jelas, investigasi di masa depan akan mendapat manfaat dari langkah-langkah luas untuk memahami kepuasan kerja. Secara kolektif, penelitian ini menawarkan beberapa wawasan pertama tentang perbedaan *marital status* dan perbedaan *gender* dalam kepuasan kerja di antara kelompok pengguna utama. Temuan kami memperluas, melengkapi dan juga memvalidasi temuan terbatas (terutama kualitatif) yang terbatas pada *marital status* dan perbedaan *gender* dalam

Tabel 2
Indikator Kepuasan Kerja

No	Indikator	Skor Hasil
1	Faktor motivator:	
2	Prestasi	712*
3	Pengakuan	586
4	Bekerja sendiri	590
5	Tanggung jawab	684*
6	Kemungkinan pertumbuhan	638
7	Kemajuan	618
8	Faktor kebersihan:	
9	Situasi kerja	628
10	Hubungan interpersonal	670*
11	Kebijakan dan administrasi perusahaan	650*
12	Teknis pengawasan	628

Sumber: Hasil olah peneliti (2019)

Catatan: skor dari perhitungan 152 responden berdasarkan *marital status* dan *gender*

Berdasarkan tabel 2 dapat diperoleh data bahwa indikator yang paling mempengaruhi kepuasan kerja berdasarkan *marital status* dan *gender* adalah prestasi (712), tanggung jawab (684), hubungan interpersonal (670) dan kebijakan dan administrasi Perusahaan (650).

kepuasan kerja. Penelitian di masa depan harus menguji efek longitudinal, atau berubah seiring waktu dalam aktivitas dan pola pengguna yang terkait dengan kepuasan kerja. Selain itu, kami juga menyerukan investigasi empiris yang lebih mendalam tentang *marital status* dan perbedaan *gender* dalam kepuasan kerja.

5. REKOMENDASI

Peneliti merekomendasikan untuk meneliti lebih lanjut indikator kepuasan kerja yang dirasa kurang berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Masukan untuk penelitian ini dapat dikembangkan oleh peneliti selanjutnya untuk dijadikan pengembangan penelitian kedepannya, untuk lebih menggali indikator atau dimensi apa saja yang lebih berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Rekomendasi untuk industri perhotelan untuk lebih memperhatikan kepuasan kerja karyawan seiring daya saing yang semakin meningkat dan pemenuhan akan kebutuhan karyawan di tempat kerja. Perhatian lebih akan kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan layanan kepada pelanggan sehingga kinerja karyawan dan kinerja perusahaan akan lebih maksimal.

Dukungan teori dan penelitian sebelumnya juga dapat menambah wawasan untuk penelitian yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Altinoz, M., Cakiroglu, D., & Cop, S. (2012). The Effect of Job Satisfaction of the Talented Employees on Organizational Commitment: A Field Research. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 322–330. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1007>
- Arasli, H., Daskin, M., & Saydam, S. (2014). Polychronicity and Intrinsic Motivation as Dispositional Determinants on Hotel Frontline Employees' Job Satisfaction: Do Control Variables Make a Difference? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1395–1405. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.643>
- Bilgiç, R. (1998). The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 132(5), 549–557. <https://doi.org/10.1080/00223989809599287>
- Bussing Andre, Bissels Thomas, Fuchs Vera, P. K.-M. (1999). A Dynamic Model of Work Satisfaction : Qualitative Approaches. *Human Relations*, 52, no. 8, 1–30.
- Chan, K. W., & Wan, E. W. (2011). *How Can Stressed Employees Deliver Better Customer Service? The Underlying Self- Regulation Depletion Mechanism*. Hong Kong.
- Chang, L., Shih, C., & Lin, S. (2010). The Mediating Role of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Organizational Commitment for School Health Nurses: A Cross-sectional Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47(4), 427–433. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.09.007>
- Clark, A. E. (1997). Job Satisfaction and Gender: Why Are Women So Happy at Work? *Labour Economics*, 4, 341–372. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(97\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9)
- Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). Job Satisfaction in Britain: Individual and Job-related Factors. *Applied Economics*, 38(10), 1163–1171. <https://doi.org/10.1080/00036840500392987>
- George, J. M., & Jones, G. R. (1996). The experience of Work and Turnover Intentions: Interactive Effects of Value Attainment, Job Satisfaction, and Positive Mood. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 318–325. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.318>
- Granberg-Rademacker, J. S. (2009). An Algorithm for Converting Ordinal Scale Measurement Data to Interval/Ratio Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 1–17. <https://doi.org/10.1177/0013164409344532>
- Harwell, M. R., & Gatti, G. G. (2001). Rescaling Ordinal Data to Interval Data in Educational Research. *Review of Educational Research*, 71(1), 105–131. <https://doi.org/10.3102/00346543071001105>
- Kaiser, L. C. (2007). Gender-job Satisfaction Differences Across Europe: An Indicator for Labour Market Modernization. *International Journal of Manpower*, 28(1), 75–94. <https://doi.org/10.1108/01437720710733483>
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-Family Conflict, Policies, and the Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139–149. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>
- Krumbiegel, K., Maertens, M., & Wollni, M. (2018). The Role of Fairtrade Certification for Wages and Job Satisfaction of Plantation Workers. *World Development*, 102, 195–212. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.09.020>
- Long, A. (2005). Happily Ever After? A Study of Job Satisfaction in Australia. *The Economic Record*, 81(255), 303–321. Retrieved from <http://0-search.proquest.com/www.consuls.org/abicomplete/docview/219661486/fulltextPDF/1A3E84FD67C84D06PQ/17?accountid=27112>
- Mccloskey, J. C., & Mccain, B. E. (1987). Satisfaction, Commitment and Professionalism of Newly Employed Nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 19(1), 20–24.
- Naiyananont, P., & Smuthranond, T. (2017). Relationships between Ethical Climate, Political Behavior, Ethical Leadership, and Job Satisfaction of Operational Officers in a Wholesale Company, Bangkok Metropolitan Region. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(3), 345–351. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2016.07.005>
- Pagan, R., Haro, C. O. de, & Sanchez, C. R. (2016). Obesity, Job Satisfaction and Disability at Older

- Ages in Europe. *Economics and Human Biology*, 20, 42–54.
<https://doi.org/10.1016/j.ehb.2015.10.001>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. Organizational Behavior, Organizational Behavior 1–23 (2003). Prentice Hall. Retrieved from <http://www.etcases.com/media/cnews/15108071121394384931.PDF>
- Saner, T., & Sadikoglu, G. (2016). Gender Differences in Job Satisfaction in 5 Star Hotels of North Cyprus: Descriptive Analysis. *Procedia Computer Science*, 102, 359–364.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.412>
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (1998). *Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Macmillan (Fourth).
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Taking Another Look at the Gender/ Job-Satisfaction Paradox. *Kyklos*, 53(2), 135–152.
<https://doi.org/10.1111/1467-6435.00114>
- Steijn, B. (2004). Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 24(4), 291–303.
<https://doi.org/10.1177/0734371X04269187>
- Tsai, S.-B. (2018). Using the DEMATEL Model to Explore the Job Satisfaction of Research and Development Professionals in China's Photovoltaic Cell Industry. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 81, 62–68.
<https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.07.014>
- Wang, W., Hsieh, J. P.-A., & Song, B. (2010). *Understanding User Satisfaction of Instant Messaging Usage: An Empirical Study*.
- Yeh, Y.-P. (2014). Exploring the Impacts of Employee Advocacy on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Case of Taiwanese Airlines. *Journal of Air Transport Management*, 36, 94–100.
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2014.01.002>