

**PENGARUH *MANAGER TRAINING* TERHADAP *EMPLOYEE TURNOVER*  
*INTENTIONS DIMEDIASI OLEH EMPLOYEE PERCEPTIONS OF*  
*MANAGER***

**Ratih Intania Nabella**

Universitas Banten Jaya,

Serang, Indonesia

e-mail: [intanianabella@gmail.com](mailto:intanianabella@gmail.com)

**ABSTRACT**

This study aims to determine the effect of manager training on employee turnover intentions mediated by employee perceptions of managers on employees. This research is motivated by the high level of employee turnover in the hotel industry. This requires managers to provide training to employees so that they have a good perception of superiors and the company, so that their intention to leave the company decreases. This shows that the better the training and teaching provided by superiors, accompanied by a good communication style between superiors and employees, the lower the level of employee turnover intentions.

Keywords: Service Management, Hospitality, Manager Training, Employee Turnover Intentions, Employee Perceptions of Manager

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh manager training terhadap employee turnover intentions yang dimediasi oleh employee perceptions of manager pada karyawan. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya tingkat turnover karyawan pada industri perhotelan. Hal tersebut mengharuskan manager memberikan pelatihan kepada para karyawan agar mereka memiliki persepsi yang baik terhadap atasan dan perusahaan, sehingga niat mereka untuk keluar perusahaan pun menurun.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan dan pengajaran yang diberikan atasan, diiringi dengan gaya komunikasi yang baik antara atasan dan karyawan, maka akan dapat menurunkan tingkat *employee turnover intentions*.

Kata kunci : Manajemen Jasa, Perhotelan, Manager Training, Employee Turnover Intentions, Employee Perceptions of Manager

## LATAR BELAKANG

Industri jasa merupakan salah satu industri yang berpotensi memberikan kontribusi besar bagi perekonomian suatu negara. Salah satu industri jasa yang banyak dijalankan oleh pebisnis adalah jasa akomodasi yaitu perhotelan, dimana jasa utama yang ditawarkan adalah penginapan, dan untuk jasa pelengkapannya terdapat fasilitas tambahan seperti restaurant, ballroom, pusat kebugaran, spa, dan sarana rekreasi. Fasilitas ini diperuntukan bagi masyarakat umum baik yang ingin bermalam maupun yang hanya ingin menggunakan fasilitas tertentu yang dimiliki hotel tersebut. Namun sayangnya, berdasarkan laporan BLS (2015) industri perhotelan memiliki tingkat *turnover* tertinggi, yaitu sebesar 74,6% dari 2001 hingga 2006 dan 51,2% pada 2015, diikuti industri seni, hiburan dan rekreasi dengan nilai 37%. Ada berbagai alasan mengapa karyawan mempertimbangkan untuk berhenti dari pekerjaannya dalam industri perhotelan. Ini telah diidentifikasi dan diteliti secara signifikan selama 60 tahun terakhir (Brown et al., 2015). Namun, organisasi terus berusaha mencari solusi terkait *turnover* karyawan karena dianggap sebagai biaya tertinggi yang harus ditanggung suatu organisasi (Tracey dan Hinkin, 2008). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan hubungan yang kuat antara *Management Training* (pelatihan manajemen) dengan *Employee Turnover Intentions* atau biasa disebut tingkat perputaran karyawan (Babakus et al., 2017). Disimpulkan bahwa dengan dukungan yang tinggi dari manajemen dan *training* yang intensif akan menghasilkan tingkat *turnover* yang lebih rendah (Newman et al., 2011). Kegunaan dari pelatihan untuk suatu organisasi dapat menurunkan tingkat *turnover*, jumlah keterlambatan dan ketidakhadiran karyawan dan biaya *overhead*. Sisi positifnya, kualitas pekerjaan

yang meningkat, keterampilan, kemampuan teknologi, metode, produk, dan modal manajemen (Oguntimehin, 2005).

Choi dan Dickson (2010) melakukan penelitian kualitatif untuk menentukan apakah ada pengaruh antara *Management Training* terhadap *Turnover Intentions* di industri perhotelan. Hal ini dapat menginformasikan dan memengaruhi manajemen untuk berpartisipasi dalam pelatihan dan kemauan pemilik hotel untuk mendukung dan melakukan program pelatihan manajemen (*Management Training*). Selain *Manager Training* yang mempengaruhi *Employee Turnover Intentions* pada karyawan, *Employee Perceptions of Manager* juga dapat berpengaruh terhadap *Employee Turnover Intentions* karyawan (Malek et al., 2018). *Employee Perception* sangat penting dalam perusahaan khususnya jasa karena dapat memberikan kontribusi yang melebihi tuntutan organisasi (Malek et al., 2018). Salah satu cara untuk meningkatkan *Employee Perception* yaitu dengan *Manager Training*, karena *Manager Training* dapat mendatangkan loyalitas, integritas dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap organisasi. Selanjutnya dalam penelitian (Malek et al., 2018) mengatakan bahwa bahwa *Employee Perception of Managers* berperan sebagai mediasi dari *Manager Training* terhadap *Employee Turnover Intentions*.

Berdasarkan uraian di atas maka judul penelitian ini adalah **“Pengaruh *Manager Training* terhadap *Employee Turnover Intentions* yang dimediasi oleh *Employee Perceptions of Manager* pada Karyawan Hotel”**

### PERUMUSAN MASALAH PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini *diidentifikasi* sebagai berikut : “Apakah terdapat pengaruh *Manager Training* terhadap *Employee Turnover Intentions* yang dimediasi oleh *Employee Perceptions of Manager* pada karyawan Hotel?”

## **TUJUAN PENELITIAN**

Berdasarkan pada pengungkapan perumusan masalah maka diperoleh tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Menganalisis *Manager Training* pada karyawan Hotel.
2. Menganalisis *Employee Perceptions of Manager* pada karyawan Hotel.
3. Menganalisis *Employee Turnover Intentions* pada karyawan Hotel.
4. Menganalisis pengaruh *Manager Training* terhadap *Employee Turnover Intentions* yang dimediasi oleh *Perceptions of Manager* pada karyawan Hotel.

## **MANFAAT PENELITIAN**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi :

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi bagi perusahaan untuk kemajuan serta perkembangan organisasi, terutama pada masalah yang berkaitan dengan *Manager Training*, *Employee Perceptions of Manager* dan *Employee Turnover Intentions*.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar acuan untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

## **BATASAN PENELITIAN**

Sementara studi saat ini memiliki nilai dalam menambah praktik dan teori, ada beberapa keterbatasan penelitian. Penelitian ini unik karena diuntungkan dari sampel manajer dan karyawan dari dua hotel. Oleh karena itu, hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke semua hotel yang ada. Batasan lainnya bahwa kumpulan data ini dimiliki oleh pihak ketiga yang aksesnya terbatas untuk memberikan data. Perusahaan hanya mengizinkan penggunaan data di lokasi dan tidak memberikan data secara penuh ke tim peneliti. Karena keterbatasan ini, ada banyak potensi menarik lainnya yang seharusnya bisa lebih dieksplorasi. Penelitian yang sebelumnya telah menunjukkan bahwa program pelatihan karyawan berdampak pada tingkat pergantian karyawan di organisasi.

## LANDASAN TEORI

### *Manager Training*

Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa karyawan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya (Gomez, 2007). Pelatihan karyawan yang efektif dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi (Beer et al., 1990). Pelatihan yang baik dapat memungkinkan karyawan memahami cara mencapai tujuan organisasi dan membantu karyawan dalam memecahkan permasalahan (Montes et al., 2003). Industri hotel menganggap pelatihan yang sedang berlangsung sebagai rahasia mereka untuk sukses (Kline dan Harris, 2008). Manajemen telah terbukti secara empiris memainkan peran penting dalam komitmen organisasi, kepuasan kerja dan keinginan berpindah (Alexandrov et al., 2007; Choi dan Dickson, 2010; Woods, 2002).

Selanjutnya, tindakan manajerial telah terbukti menjadi faktor yang sangat berpengaruh dalam membentuk perilaku karyawan (Boshoff dan Allen, 2000). Salah satu penentu penting dari efektivitas pelatihan adalah tingkat motivasi pelatihan (Mathieu dan Martineau, 1993; Tannenbaum dan Yukl, 1992). Tidak hanya dibutuhkan motivasi untuk menghadiri pelatihan, juga dibutuhkan motivasi untuk mentransfer pengetahuan dari pelatihan ke tempat kerja. Beberapa peneliti telah menunjukkan hubungan yang signifikan antara motivasi pelatihan dan efektivitas pelatihan (Facteau et al., 1995). Pelatihan biasanya dilaksanakan pada saat para pekerja memiliki keahlian yang kurang atau pada saat suatu organisasi mengubah suatu system dan para karyawan perlu belajar tentang keahlian baru (Gomez et al., 2001).

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *Manager Training* adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen organisasi terhadap para karyawannya agar menumbuhkan *Employee Perceptions* yang baik dan menurunkan tingkat *Employee Turnover Intentions*.

### ***Employee Perceptions of Manager***

*Employee perceptions* manajemen bersifat - opini atau subjektif. Ini bukan hanya hal-hal berdasarkan fakta tetapi lebih merupakan perspektif pribadi yang dimiliki seseorang didasarkan pada pandangan mereka sendiri tentang situasi tertentu (Tornow dan Wiley, 1991). Saat berbicara tentang organisasi, karyawan merupakan komponen penting dan apa yang mereka pahami tentang organisasi atau manajemennya, menjadi sangat berpengaruh. Persepsi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, komunikasi, juga peran organisasi (Tornow dan Wiley, 1991). Konsep persepsi adalah sebagai metode yang digunakan individu untuk berinteraksi dan memahami lingkungan mereka (Robbins et al., 2012).

Perilaku karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh praktik manajemen sumber daya manusia saja, namun juga oleh persepsi (Chang et al., 2009). Menurut Macey dan Schneider (2008), *employee perceptions* mempengaruhi sikap dan perilaku mereka secara positif.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa bahwa *Employee Perceptions of Manager* memainkan peran penting dalam membentuk perilaku karyawan, yang kemudian berpengaruh terhadap tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.

### ***Employee Turnover Intentions***

Untuk membentuk organisasi yang sukses, peran karyawan yang mampu melakukan pekerjaan lebih dari sekedar tugas formalnya sangat dibutuhkan, dimana organisasi menginginkan dan membutuhkan karyawan yang bersedia melakukan tugas diluar deskripsi pekerjaannya (Robbins et al., 2013). Dalam industri yang bergerak dibidang jasa, *Employee Turnover Intentions* menjadi hal penting karena dapat meningkatkan pelayanan dan kesuksesan perusahaan. Menurut pendapat Mobley (1982), *Turnover Intentions* dapat didefinisikan sebagai proses pengambilan keputusan psikologis yang dilakukan dalam serangkaian langkah: evaluasi pekerjaan, ketidakpuasan pengalaman kerja, adanya niat untuk berhenti dan mencari alternatif,

evaluasi alternatif, perbandingan alternatif dengan pekerjaan saat ini, dan niat untuk berhenti / tinggal. Ketika karyawan berpikir manajemen peduli dengan kesejahteraan mereka, mereka merasa puas sehingga mereka berdedikasi untuk organisasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

Ini mengarah pada dampak positif terkait perilaku karyawan terhadap niat untuk keluar (Babakus et al., 2003). Beberapa temuan ini meliputi: ketersediaan peluang kerja alternatif, kualitas rekan kerja, kondisi kerja keseluruhan, keterlibatan dalam organisasi, gaji, kompleksitas pekerjaan, kinerja, situasi emosional, kejenuhan, masa kerja di organisasi, keinginan berkelompok, konflik pekerjaan / keluarga, sikap karyawan tentang pekerjaan dan ambisi karyawan (Alexandrov et al., 2007; Allen et al., 2003; Babakus et al., 2008; Barrick dan Zimmerman, 2005; Choi dan Dickson, 2010).

Penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi 15 penyebab karyawan keluar di industri perhotelan, setidaknya dari sepuluh permasalahan dapat ditangani oleh manajemen (Woods, 2002). Penyebab nomor 1 mengapa karyawan memutuskan keluar dari organisasi adalah *employee perceptions* mengenai kualitas manajemennya (Woods, 2002). Pengaruh manajemen dinyatakan menjadi faktor dalam proses terjadinya *turnover*.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *Employee Turnover Intentions* dipengaruhi oleh pelatihan manajemennya, dan juga *employee perceptions* itu sendiri. Ketika karyawan berpikir manajemen peduli dengan kesejahteraan mereka, mereka merasa puas sehingga mereka berdedikasi untuk organisasi dan mengurangi niat untuk keluar. Pengaruh manajemen juga termasuk hubungan karyawan dengan manajer, kualitas manajemen, gaya kepemimpinan dan kepedulian terhadap karyawan.

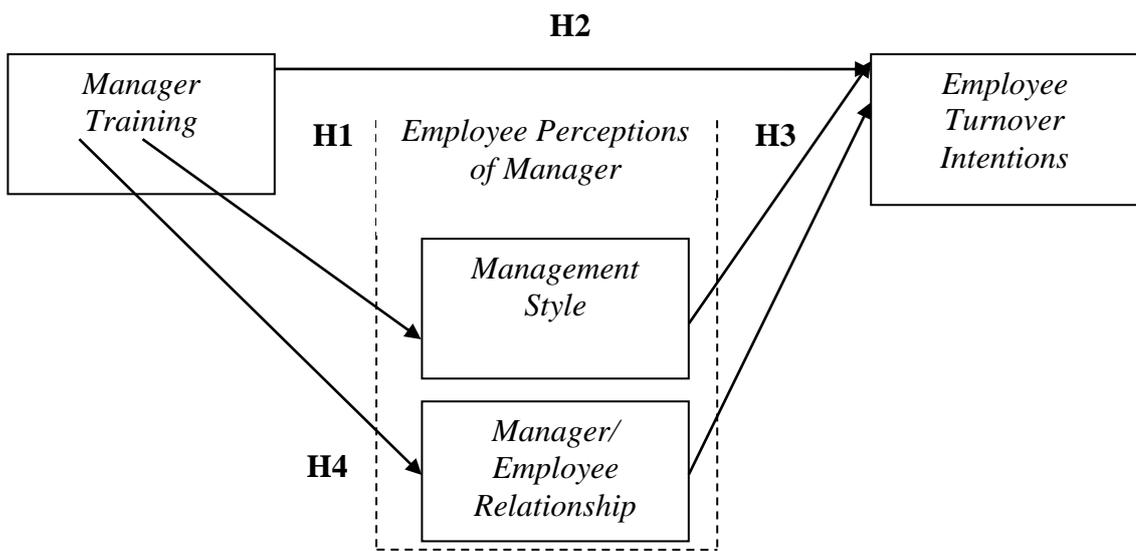
## **RERANGKA KONSEPTUAL**

Dalam menghadapi persaingan saat ini, perusahaan dituntut untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan

perusahaan. Perusahaan merupakan salah satu organisasi yang menghimpun orang-orang yang biasa disebut dengan karyawan untuk menjalankan kegiatan dalam perusahaan. Hampir di semua perusahaan mempunyai tujuan yaitu memaksimalkan keuntungan dan nilai bagi perusahaan, dan juga untuk meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Malek et al., (2018) mengatakan bahwa *Manager Training* dapat mempengaruhi *Turnover Intentions*. Dimana pelatihan dianggap sebagai salah satu strategi paling penting untuk membantu karyawan mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan (Mathieu dan Martineau, 1993; Tannenbaum dan Yukl, 1992). Sehingga, karyawan yang mampu beradaptasi dan bekerja dengan baik tentu akan memiliki niat keluar organisasi yang rendah.

Selain itu, Malek et al., (2018) juga mengatakan bahwa *Employee Perceptions of Manager* dapat mempengaruhi *Employee Turnover Intentions*. Dalam organisasi, *Employee Perceptions of Manager* menjadi faktor penting bagi tinggi rendahnya tingkat *turnover* karyawan, sebab persepsi yang baik akan mengurungkan niat karyawan untuk keluar dari organisasi. (Malek et al., 2018). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Employee Perceptions of Manager* dapat memediasi hubungan antara *Manager Training* terhadap *Employee Turnover Intentions* (Malek et al., 2017). Oleh karena itu dapat disusun rerangka konseptual sebagai berikut :



**Gambar 1**

## Rerangka Konseptual

**Pengaruh *Manager Training* terhadap *Employee Turnover Intentions* yang di mediasi oleh *Employee Perceptions of Manager***

### PENGEMBANGAN HIPOTESA

Menurut Malek et al., (2018) pelatihan manajemen yang diterima oleh karyawan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *employee perceptions* tentang manajernya. Ini berarti bahwa ketika pelatihan manajemen secara keseluruhan meningkat, maka *employee perceptions* tentang manajernya juga meningkat. Hasilnya menunjukkan bahwa karyawan melihat manajer lebih berpengetahuan dan berkomitmen untuk organisasi sebagai hasil dari pelatihan manajemen. Manajer memiliki pengaruh besar pada lingkungan kerja dan perilaku karyawan. Jika *management training* meningkat, dan *employee perceptions* tentang manajer meningkat pula, maka akan berdampak positif pada pekerjaan karyawan. Ini mendukung penelitian sebelumnya, di mana hubungan positif itu dinyatakan oleh Alexandrov et al., (2007); Schneider dan White (2004). Maka hipotesa dinyatakan sebagai berikut:

**H1: Terdapat pengaruh positif antara *Manager Training* terhadap *Employee Perceptions of Manager*.**

*Manager Training* merupakan setiap usaha untuk memperbaiki performa karyawan mengenai suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya (Gomez, 2007). *Manager Training* dapat berpengaruh secara negatif terhadap *Employee Turnover Intentions*. Dimana pelatihan dianggap sebagai salah satu strategi paling penting untuk membantu karyawan mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan (Mathieu dan Martineau, 1993; Tannenbaum dan Yukl, 1992). Sehingga karyawan yang mampu beradaptasi dan bekerja dengan baik tentu akan memiliki niat keluar organisasi yang rendah. Maka hipotesa dinyatakan sebagai berikut:

**H2: Terdapat pengaruh negatif antara *Manager Training* terhadap *Employee Turnover Intentions*.**

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Malek et al., (2018) menyatakan bahwa Terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee perceptions* tentang manajernya dan *employee turnover intentions*. Ketika *employee perceptions* tentang manajer mereka meningkat, maka *employee turnover intentions* menurun. Literatur sebelumnya menunjukkan bahwa seorang karyawan yang memiliki hubungan baik dengan manajernya secara positif memengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan kerja yang positif mengurangi niat untuk meninggalkan organisasi (Macey dan Schneider, 2008). Penelitian ini mendukung konsep bahwa *management training* mengurangi niat karyawan tinggalkan organisasi. Maka hipotesa dinyatakan sebagai berikut :

**H3: Terdapat pengaruh negatif antara *Employee Perceptions of Manager* terhadap *Employee Turnover Intentions*.**

Jika manajemen memiliki lebih banyak pelatihan, menghasilkan dampak yang positif, yaitu karyawan akan memandang manajer mereka dengan lebih baik, merasa lebih dekat dengan manajer mereka, dan rendahnya keinginan untuk meninggalkan organisasi. Dengan komunikasi yang tepat, *employee perceptions* tentang manajer dalam hal pelatihan, kompetensi dan keterampilan meningkat. Jika pelatihan tidak dikomunikasikan dengan baik, maka yang terjadi karyawan tidak memiliki persepsi yang baik terhadap manajemen. Industri perhotelan yang ingin memiliki tingkat turnover rendah harus merekrut manajer yang tepat dan memberikan pelatihan intensif sehingga organisasi memiliki karyawan yang berkualitas, tentu hal tersebut dapat berpengaruh juga terhadap tingkat *turnover* karyawan (Kang et al., 2015; Mathieu et al., 2016) . Maka hipotesa dinyatakan sebagai berikut :

**H4: Terdapat pengaruh antara *Manager Training* terhadap *Employee Turnover Intentions* yang dimediasi oleh *Employee Perceptions of Manager*.**

## SIMPULAN

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa ketiga variable tersebut saling berhubungan, bahwa **terdapat pengaruh negatif antara *Manager Training* terhadap *Employee Turnover Intentions***. Selain itu, ditemukan bahwa **terdapat pengaruh negatif antara *Employee Perceptions of Manager* terhadap *Employee***

***Turnover Intentions.*** Akhirnya, penelitian ini menemukan bahwa **terdapat pengaruh antara *Manager Training* terhadap *Employee Turnover Intentions* yang dimediasi oleh *Employee Perceptions of Manager*.** Ketika pelatihan manajer meningkat, disertai dengan gaya kepemimpinan yang baik sehingga persepsi karyawan baik, maka niat karyawan untuk keluar organisasi akan menurun. Penelitian ini menunjukkan bahwa jika hotel berinvestasi dalam pelatihan manajemen maka akan terjadi penurunan tingkat *turnover* karyawan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alexandrov, A., Babakus, E. and Yavas, U. (2007), "The effects of perceived management concern for frontline employees and customers on turnover intentions", *Journal of Service Research*, Vol. 9 No. 4, pp. 356-371.
- Allen, D., Shore, L. and Griffeth, R. (2003), "The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process", *Journal of Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 99-118.
- Babakus, E., Yavas, U. and Karatepe, O.M. (2008), "The effects of job demands, job resources and intrinsic motivation on emotional exhaustion and turnover intentions: a study in the Turkish hotel industry", *International Journal Of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 9 No. 4, pp. 384-404.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, S.M. and Avci, T. (2003), "The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 31 No. 3, pp. 272-286.
- Barrick, M.R. and Zimmerman, R.D. (2005), "Reducing voluntary, avoidable turnover through selection", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No. 1, pp. 159-166.
- Beer, M., Eisenstat, R.A. and Spector, B. (1990), "Why change programs don't produce change", *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 6, pp. 158-166.

- Boshoff, C. and Allen, J. (2000), "The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 63-90.
- Bowen, D.E. and Ostroff, C. (2004), "Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the 'strength' of the HRM system", *Academy of Management Review*, Vol. 29 No. 2, pp. 203-221.
- Brown, E.A., Thomas, N.J. and Bosselman, R.H. (2015), "Are they leaving or staying: a qualitative analysis of turnover issues for generation Y hospitality employees with a hospitality education", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 46, pp. 130-137, available at: [www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20153210078](http://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20153210078)
- BLS (2012), "Annual industry report", Bureau of Labor Statistics, available at: [www.bls.gov/oco/cg/cgs036.htm](http://www.bls.gov/oco/cg/cgs036.htm)
- BLS (2015), "Annual quits rates by industry and region, not seasonally adjusted", Economic News Release, Bureau of Labor Statistics, available at: [www.bls.gov/news.release/jolts.t18.htm](http://www.bls.gov/news.release/jolts.t18.htm) (accessed January 20, 2017).
- Chang, C.H., Rosen, C.C. and Levy, P.E. (2009), "The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: a meta-analytic examination", *Academy of Management Journal*, Vol. 52 No. 4, pp. 779-801.
- Choi, Y. and Dickson, D.R. (2010), "A case study into the benefits of management training programs: impacts on hotel employee turnover and satisfaction level", *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, Vol. 9 No. 1, pp. 103-116.
- Facteau, J.D., Dobbins, G.H., Russell, J.A., Ladd, R.T. and Kudisch, J.D. (1995), "The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer", *Journal of Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 1-25.
- Gomez-Mejia, Luis & Haynes, Katalin & Núñez-Nickel, M. & Jacobson, K.J.L. & Moyano-Fuentes, José. (2007). *Socioemotional Wealth and Business Risks in*

- Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*. 52. 106-137.
- Kang, H.J., Gatling, A. and Kim, J. (2015), "Satisfaction and turnover intension for hospitality frontline employees", *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, Vol. 14 No. 1, pp. 68-89.
- Kline, S.F. and Harris, K. (2008), "ROI is MIA: why are hoteliers failing to demand the ROI of training", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 No. 1, pp. 45-59.
- Macey, W.H. and Schneider, B. (2008), "The meaning of employee engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1 No. 1, pp. 3-30.
- Malek, K., Kline, S.F. and DiPietro, R. (2018), "The impact of manager training on employee turnover intentions", *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, Vol. 1 No. 3, pp. 203-219.
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R. and Raymond, L. (2016), "The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover", *Journal of Management and Organization*, Vol. 22 No. 1, pp. 113-129.
- Mathieu, J.E. and Martineau, J.W. (1993), "Individual and situational influences on the development of self-efficacy: implications for training effectiveness", *Personal Psychology*, Vol. 46 No. 1, pp. 125-147.
- Mobley, W.H. (1982), "Some unanswered questions in turnover and withdrawal research", *Academy of Management Review*, Vol. 7 No. 1, pp. 111-116.
- Montes, F.J.L., Verdú Jover, A. and Miguel Molina Fernández, L. (2003), "Factors affecting the relationship between total quality management and organizational performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 189-209.
- Newman, A., Thanacoody, R. and Hui, W. (2011), "The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: a study of multinationals in the Chinese service sector", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No. 8, pp. 1765-1787.

- Oguntimehin, A. (2005), "Teacher effectiveness: some practical strategies for successful implementation of universal basic education in Nigeria", *African Journal of Educational Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 151-161.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002), "Perceived organizational support: a review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 4, pp. 698-714.
- Robbins, J.M., Ford, M.T. and Tetrick, L.E. (2012), "Perceived unfairness and employee health: a meta-analytic integration", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97 No. 2, pp. 235-272.
- Schneider, B. and White, S.S. (2004), *Service Quality: Research Perspectives*, Vol. 107, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Tannenbaum, S.I. and Yukl, G. (1992), "Training and development in work organizations", *Annual Review of Psychology*, Vol. 43 No. 1, pp. 399-441.
- Tornow, W.W. and Wiley, J.W. (1991), "Service quality and management practices: a look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences", *People and Strategy*, Vol. 14 No. 2, pp. 105-115.
- Tracey, J.B. and Hinkin, T.R. (2008), "Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 49 No. 1, pp. 12-27.
- Woods, R.H. (2002), *Managing Hospitality Human Resources*, 3rd ed., Educational Institute of the American Hotel and Lodging Association, Lansing, MI.