

**INTENSI TURNOVER KARYAWAN DITINJAU DARI PERSPEKTIF BUDAYA
ORGANISASI PERUSAHAAN
(STUDI PADA KARYAWAN PT. BANK NATIONALNOBU AREA MANADO)**

*TURNOVER INTENTIONS VIEWED FROM ORGANIZATIONAL CULTURE
(CASE STUDY OF EMPLOYEES IN PT.BANK NATIONALNOBU AREA MANADO)*

**Aneke M. Mapasa¹
Marjam Mangantar²**

*^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Magister Manajemen
Universitas Sam Ratulangi, Manado 95 115*

E-mail:

*anekemapasa@rocketmail.com¹
marjam.mangantar@gmail.com²*

ABSTRAK: Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis signifikansi dan bentuk korelasi antara Budaya Organisasi dan Intensi Turnover. Penelitian ini dilakukan di PT. NationalNobu Bank Area Manado. Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif dan menggunakan metode kuantitatif yang memakai analisis Pearson's Correlation sebagai alat analisis. Kuesioner disebar ke 35 karyawan di PT. NationalNobu Bank Area Manado. Hasil statistik menunjukkan hubungan sebesar 0.294 antar variabel dan tingkat signifikansi pada 0.087. hal ini mengimplikasikan bahwa Budaya Organisasi dan Intensi Turnover memiliki hubungan yang lemah di PT.NationalNobu Bank Area Manado. Budaya Organisasi dan Intensi Turnover tidak berubungan di PT. NationalNobu Bank Area Manado.

Kata kunci: budaya organisasi, intensi turnover

ABSTRACT: The purpose of this research is to analyze the significance and form of correlations between Organizational Culture and Turnover Intention. The research was conducted in PT. NationalNobu Bank Area Manado. This research is an associative study and used quantitative method which utilizes Pearson Correlations as the tool of analysis. Questionnaire was distributed to 35 employees in PT. NationalNobu Bank Area Manado. Statistical analysis results 0.294 in correlations measurement and 0.087 in level of significance. This findings imply that the correlations between Organizational Culture and Turnover Intention is weak. Organizational Culture does not correlate with Turnover Intention in PT. NationalNobu Bank Area Manado.

Keywords: organizational culture, turnover intention

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Terjadinya intensi keluar karyawan umumnya merupakan suatu hal yang tidak dikehendaki oleh perusahaan. Intensi keluar karyawan memang merupakan masalah klasik yang sudah dihadapi para pengusaha sejak era revolusi industri. Kondisi lingkungan kerja yang buruk, upah yang terlalu rendah, jam kerja melewati batas serta tiadanya jaminan sosial merupakan penyebab utama timbulnya intensi keluar karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Tanuwibowo dan Sutanto (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan, komitmen organisasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan, dan budaya organisasi berhubungan positif dengan komitmen organisasional, sehingga budaya organisasi dan loyalitas yang sudah tercipta dengan baik secara langsung akan memberikan efek positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan dan mengurangi biaya dalam perekrutan dan pemeliharaan karyawan.

Menilik aspek Budaya Organisasi di PT. Bank NationalNobu Tbk Area Manado dari kacamata teori Robbins (2008:72), perusahaan ini sebagai salah satu perusahaan perbankan, merupakan organisasi yang budayanya lebih konservatif dibandingkan perusahaan-perusahaan teknologi, dalam artian secara relatif tidak banyak mengambil resiko (*Risk taking*). Budaya organisasi di PT Bank NationalNobu Tbk Area Manado lebih menekankan kepada stabilitas, yakni mengincar segmen pasar yang umum, layanan produk yang masih sederhana seperti *consumer banking* dan menggunakan prinsip-prinsip bisnis yang konvensional seperti strategi pemasaran yang umum.

Budaya Organisasi di PT. Bank NationalNobu Tbk Area Manado juga menekankan pada *Attention to detail*. Dalam industri perbankan, baik dari sisi operasional dan proses pendukung operasional bisnis, para pegawai dituntut meningkatkan perhatian pada hal-hal detil, seperti pemrosesan uang nasabah dan analisis dari kredit yang akan diberikan dan kedua proses itu sangat vital dalam kehidupan bank. Orientasi terhadap target serta meningkatkan pelayanan yang ramah dan bersahabat juga merupakan hal yang lumrah, yang menjadi Budaya Organisasi pada suatu bank. PT. Bank NationalNobu Tbk Area Manado mengutamakan pencapaian target dalam menjaga keberlangsungan dan perkembangan bisnisnya.

Dari segi interaksi antar karyawan di PT. Bank NationalNobu Tbk Area Manado, perwujudan Budaya Organisasi dilakukan dengan menanamkan nilai-nilai kekeluargaan. Karyawan-karyawan senior maupun junior memanggil satu sama lain dengan panggilan yang tidak terlalu formal seperti “bapak-ibu”, melainkan “adik-kakak”. Perusahaan menanamkan kebiasaan ini untuk menciptakan keharmonisan dan kedekatan, dimana jika terjadi masalah, dapat dilakukan penyelesaian secara dekat dan kekeluargaan. Nilai-nilai kekeluargaan yang ditanamkan perusahaan juga membuat para karyawan bisa menyelesaikan masalah dengan cepat.

Malik (2014) menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Intensi Keluar dari karyawan. Peneliti akan melakukan studi untuk membuktikan apakah signifikansi itu terjadi juga di PT. Bank NationalNobu Tbk Area Manado. Dalam praktiknya, tuntutan budaya organisasi yang serba cepat dan detil dan memenuhi target dalam waktu yang terlalu singkat dapat menyebabkan hal-hal seperti frustrasi dan stress yang berujung keinginan karyawan untuk berpindah.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis ada tidaknya hubungan antara budaya organisasi perusahaan dengan Intensi *Turnover* pada karyawan di PT Bank NationalNobu Tbk Area Manado.

Tinjauan Pustaka

Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2007:21) mengemukakan bahwa manajemen sumberdaya manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni (*science and art*) dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan. Manajemen sumberdaya manusia atau manajemen personalia ialah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

Intensi

Intensi merupakan fungsi dari tiga acuan dasar, yaitu pertama sikap individu terhadap perilaku, kedua ialah persepsi individu terhadap tekanan sosial untuk melakukan atau untuk tidak melakukan perilaku yang bersangkutan, dan yang ketiga adalah aspek kontrol perilaku yang dihayati (Azwar, 1995).

Intensi *Turnover*

Arti Intensi adalah niat atau keinginan yang muncul pada seseorang untuk melakukan sesuatu. Sementara *Turnover* adalah berhentinya seorang pegawai dari tempatnya bekerja secara sukarela. Jadi Intensi *Turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri (Zeffane, 1994).

Zeffane (1994) menyatakan ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *Turnover*, diantaranya adalah faktor eksternal, yakni pasar tenaga kerja, faktor institusi yakni kondisi ruang kerja, upah, ketrampilan kerja, dan supervisi, karakteristik personal dari karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur, dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.

Mueller (2003) menyatakan bahwa terdapat beberapa aspek yang bisa dipakai sebagai prediktor *Turnover*. Yang pertama adalah variabel kontekstual. Menurut Eagly & Chaiken (1993) dalam Mueller (2003: 2) permasalahan mengenai konteks adalah komponen yang penting dalam mempelajari perilaku. Faktor yang penting dalam permasalahan mengenai *Turnover* adalah terdapatnya alternatif pekerjaan lain yang tersedia di luar organisasi, alternatif-alternatif dan bagaimana individu menerima nilai atau menghargai perubahan pekerjaan (*perceived costs of job change*). Yang kedua ialah sikap kerja. Tercakup sikap kerja diantaranya adalah Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi. Selain kepuasan dengan pekerjaan, komitmen seseorang terhadap organisasi dan tujuannya merupakan salah satu alasan seseorang untuk tetap bertahan. Yang ketiga ialah Kejadian-kejadian kritis. Kejadian-kejadian kritis, memberikan kejutan yang cukup kuat bagi sistem kognitif individu untuk menilai ulang kembali situasi yang dihadapi dan melakukan tindakan nyata. Contoh dari kejadian-kejadian kritis diantaranya adalah perkawinan, perceraian, sakit atau kematian dari pasangan, kelahiran anak, kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan seperti diabaikan dalam hal promosi, menerima tawaran yang lebih menjanjikan atau mendengar tentang kesempatan kerja yang lain.

Budaya Organisasi

Schein dalam Moeljono (2003;17-18) mendefinisikan Budaya Organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya untuk membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain. Schein menjelaskan unsur-unsur budaya, yaitu: ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat-istiadat, perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat, asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran/pewarisan, dan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Robbins (2006:72) mendefinisikan budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut Robbins menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi (*a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values*). Robbins memberikan karakteristik Budaya Organisasi sebagai berikut: *Innovation and risk taking*, (Inovasi dan keberanian mengambil risiko), yaitu organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan;

- a. *Attention to detail* (Perhatian terhadap detail), adalah organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- b. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), yaitu manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- c. *People orientation* (Berorientasi kepada manusia), yaitu keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- d. *Team orientation* (Berorientasi tim), yaitu kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- e. *Aggressiveness* (Agresifitas), yaitu orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan Budaya Organisasi sebaik-baiknya.
- f. *Stability* (Stabilitas), yaitu kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan

Penelitian Terdahulu

Penelitian Nisa dkk. (2012) Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara Iklim Organisasi dengan Intensi *Turnover* karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat hubungan dengan arah negative yang sangat signifikan antara Iklim Organisasi dengan Intensi *Turnover*. Penelitian Novliadi (2007) menjelaskan bahwa hubungan antara budaya perusahaan dan kepuasan kerja dengan Intensi *Turnover* karyawan bersifat negatif, dimana semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan dan semakin kuat budaya perusahaan maka semakin rendah tingkat Intensi *Turnover* karyawan. Studi Malik (2014) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Loyalitas Kerja Dengan Intensi *Turnover* Pada Karyawan PT. Cipaganti Heavy Equipment Samarinda membuktikan bahwa 1) Terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara Budaya Organisasi dan loyalitas kerja dengan Intensi *Turnover* pada karyawan PT. Cipaganti Heavy Equipment Samarinda. 2) Terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara Budaya Organisasi dengan Intensi *Turnover* pada karyawan PT. Cipaganti Heavy Equipment Samarinda. 3) Terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara loyalitas kerja dengan Intensi *Turnover* pada karyawan PT. Cipaganti Heavy Equipment Samarinda.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini tergolong penelitian asosiatif, yakni penelitian yang dilakukan untuk mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lainnya. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk membuktikan ada tidaknya hubungan antara budaya Organisasi dengan Intensi *Turnover* pada karyawan. Penelitian ini juga tergolong penelitian kuantitatif, yakni penelitian yang dilakukan dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2012: 14).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT Bank NationalNobu Tbk Area Manado. Seluruh populasi jadi sampel penelitian (sensus). Sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil.

Berdasarkan data personalia yang terdapat pada PT Bank NationalNobu Tbk Area Manado, pegawai tetap diluar jajaran pimpinan berada pada angka 35 orang. Jumlah 35 orang ini akan disensus dan jumlah ini relatif kecil, sehingga metode pengambilan sampel mencakup seluruh karyawan tetap yang ada.

Metode Analisis

Pada penelitian ini menggunakan analisis korelasi sederhana dengan metode Pearson atau sering disebut *Product Moment Pearson*. Nilai korelasi (r) berkisar antara 1 sampai -1, nilai semakin mendekati 1 atau -1 berarti hubungan antara dua variabel semakin kuat, sebaliknya nilai mendekati 0 berarti hubungan antara dua variabel semakin lemah. Nilai positif menunjukkan hubungan searah (X naik maka Y naik) dan nilai negatif menunjukkan hubungan terbalik (X naik maka Y turun). Menurut Sugiyono (2012) pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi sebagai berikut:

0,00 - 0,199 = Sangat Rendah

0,20 - 0,399 = Rendah

0,40 - 0,599 = Sedang

0,60 - 0,799 = Kuat

0,80 - 1,000 = Sangat Kuat

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Tabel 1. Hasil Uji Korelasi

Hubungan	Pearson Correlation	Sig.	Keterangan
Budaya Organisasi dan Intensi Turnover	0.294	0.087	Hubungan Lemah

(Sumber: Hasil olah data, 2016)

Berdasarkan output analisa korelasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa besarnya hubungan antara variabel Budaya organisasi (X_1) dengan Intensi *Turnover* (Y) adalah 0.294 (tidak ada tanda negatif) dengan

tingkat signifikansi 0.087. Nilai ini mengandung arti bahwa hubungan kedua variabel adalah tidak signifikan. Artinya adalah Intensi *Turnover* karyawan di PT Bank NationalNobu Tbk Area Manado tidak berhubungan dengan budaya organisasi yang diimplementasikan di organisasi tersebut. Oleh karena tidak signifikansinya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Intensi *Turnover*, maka arah hubungan antar variabel sudah tidak bermakna lagi. Dengan demikian hipotesa yang menyatakan terdapat hubungan negatif antara Budaya Organisasi terhadap Intensi *Turnover* ditolak.

Pembahasan

Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa budaya organisasi tidak memiliki hubungan dengan Intensi *Turnover* karyawan. Artinya bahwa budaya organisasi yang baik tidak serta merta menyebabkan rendahnya intensi keluar, sebaliknya budaya organisasi yang tidak baik tidak serta merta menyebabkan tingginya intensi keluar. Karyawan yang merasakan dan menerima budaya organisasi perusahaan tidak menutup adanya kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan di tempat lain. Sebaliknya, karyawan yang kurang respek terhadap budaya organisasi di perusahaan tidak langsung memiliki niat atau keinginan untuk keluar dari pekerjaannya. Penemuan ini tidak sejalan dengan beberapa studi terdahulu seperti Penelitian Nisa dkk. (2012), penelitian Novliadi (2007) dan penelitian Malik (2014), dimana ketiga penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan yang ada antara Budaya Organisasi dan Intensi *Turnover* sangat signifikan.

Belum lamanya PT. NationalNobu Bank Area Manado beroperasi mengakibatkan budaya organisasinya belum langsung tertanam dalam diri setiap karyawan. Pernyataan ini mengkonfirmasi pernyataan Robbins (2008) yang berpendapat bahwa dibutuhkan waktu yang lama untuk pembentukan budaya organisasi. Baru beberapa tahun berdirinya PT. NationalNobu Bank di kota Manado belum cukup untuk menanamkan budaya organisasi yang berasal dari pendiri ke manajemen puncak dan melalui proses sosialisasi. Proses sosialisasi dan asimilasi budaya yang sudah terbentuk di kantor PT. NationalNobu Bank area yang lain belum terjadi di masyarakat Manado yang memiliki budaya berbeda. Hal ini mengimplikasikan bahwa perlu beberapa tahun lagi untuk membentuk Budaya Organisasi yang solid di PT. NationalNobu Bank Area Manado yang dapat berkorelasi kuat dengan kehidupan pekerjaan para pegawai.

Berdasarkan tahapan terbentuknya Budaya Organisasi menurut Robbins (2006:72), di PT. NationalNobu Bank Area Manado, tahapan ini baru sampai pada tahap Sosialisasi kepada para pegawai untuk membentuk Budaya Organisasi yang solid. Dalam tahapan Sosialisasi, para organisasi masih berada pada proses mengenal dan menghayati pola-pola interaksi antara karyawan dan perusahaan. Dan proses ini membutuhkan waktu yang cukup lama. Pola-pola interaksi antara perusahaan dan karyawan ini yang akan terinternalisasi di kemudian hari dan ketika Budaya Organisasi ini telah terinteraksi, pengaruhnya akan tampak lebih signifikan terhadap kepuasan kerja ataupun kinerja dari para karyawan (Robbins, 2006: 265).

Untuk saat ini, faktor-faktor dari lainlah yang menyebabkan terdapatnya Intensi *Turnover* PT. NationalNobu Bank Area Manado. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi yaitu tawaran pekerjaan baru dan tingkat gaji dan insentif dari perusahaan lain bisa menjadi pertimbangan. Faktor-faktor seperti gaji dan insentif dapat diduga sebagai penyebab Intensi *Turnover* di perusahaan ini, karena kedua faktor ini merupakan bentuk motivasi dasar seseorang menukarkan tenaganya untuk bekerja, namun perlu diteliti lebih lanjut.

PENUTUP**Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis yang telah dilakukan peneliti, maka hasil penelitian disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan antara Budaya Organisasi yang diimplementasikan dan Intensi *Turnover* pada karyawan di PT Bank NationalNobu Tbk Area Manado. Oleh karena tidak terdapatnya hubungan antara Budaya Organisasi yang diimplementasikan dan Intensi *Turnover* pada karyawan di PT Bank NationalNobu Tbk Area Manado, maka tidak ada hubungan yang signifikan antara dua variabel ini. Oleh karena tidak signifikansinya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Intensi *Turnover*, maka arah hubungan antar variabel sudah tidak bermakna lagi.

Saran

Saran yang dapat diberikan peneliti bagi penelitian selanjutnya dan pihak perusahaan ialah sebagai berikut:

1. Melakukan penelitian lebih lanjut mengenai hubungan variabel-variabel lain yang bisa berhubungan dengan Intensi *Turnover* di PT Bank NationalNobu Tbk Area Manado, untuk mengetahui faktor-faktor determinan penyebab Intensi *Turnover* di perusahaan. Penemuan variabel-variabel yang bisa menjadi determinan dari Intensi *Turnover* bisa menggunakan referensi-referensi penelitian sebelumnya pada industry perbankan.
2. Manajemen perusahaan bisa mengeliminasi variabel Budaya Organisasi yang diimplementasikan di PT Bank NationalNobu Tbk Area Manado, sebagai variabel determinan terjadinya Intensi *Turnover* pada perusahaan. Melalui eliminasi variabel Budaya Organisasi, manajemen bisa mempersempit kemungkinan variabel-variabel yang bisa memiliki hubungan yang lebih erat dengan Intensi *Turnover* di PT Bank NationalNobu Tbk Area Manado.
3. Bagi peneliti, hasil dari penelitian ini bisa dibuat sebagai perbandingan dengan studi-studi lainnya yang mengungkapkan hal-hal yang berbeda. Seperti studi Nisa, dkk (2012) dan Novliadi (2007) yang mengatakan bahwa hubungan antara Budaya Organisasi dan Intensi *Turnover* signifikan dan arahnya negatif. Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi perbandingan untuk dianalisis lebih dalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, S. 1995. Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Hasibuan, M.S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi Kedua*, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Malik, A. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Loyalitas Kerja Dengan Intensi *Turnover* Pada Karyawan PT. Cipaganti Heavy Equipment Samarinda. eJournal Psikologi Unmul. Vol 2(1). PP: 65-75
- Moeljono, D. 2003. Budaya Korporat dan Keunggulan Korporat, PT. Elex Media Komputindo.
- Mueller, J.D. 2003. Turnover Processes in a Temporal Context: It's About Time (online), (www.emeraldinsight.com, diakses 12 Mei 2016).
- Nisa, H. D. W., Suharsono, Y., dan T.M. Ingarianti. 2012 Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Intensi *Turnover* Pada Karyawan. Malang: Universitas Muhammadiyah

Novliadi. 2007 *Intensi Turnover Karyawan Ditinjau Dari Budaya Perusahaan Dan Kepuasan Kerja*. Medan: Universitas Sumatra Utara

Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh, PT Indeks.

Robbins, S.P. 2008. *Perilaku organisasi*. Jakarta: PT.Indeks kelompok Gramedia, Jakarta.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. CV Alfabeta: Bandung.

Tanuwibowo, C. J dan E. Sutanto. 2014. Hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Trikonomika* Volume 13(2). PP. 136–144.

Zeffane, R. 1994, Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach, *International Journal of Manpower*, Vol. 15(9). PP 1-14.

