

# ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *TURNOVER INTENTION* (KEINGINAN BERPINDAH) KARYAWAN PADA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI

Ana Sri Wahyuni<sup>\*1</sup>, Yulvi Zaika<sup>2</sup>, Ruslin Anwar<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Mahasiswa / Program Magister / Jurusan Teknik Sipil / Fakultas Teknik  
Universitas Brawijaya

<sup>2</sup>Dosen / Jurusan Teknik Sipil / Fakultas Teknik Universitas Brawijaya  
Jl. MT. Haryono No. 167 Malang, 65145, Jawa Timur  
Korespondensi : ana\_front@yahoo.co.id

## ABSTRAK

*Turnover* merupakan persoalan penting bagi perusahaan dan karyawan. *Turnover* perlu dijadikan perhatian karena tingginya *turnover* dapat mengganggu aktifitas dan produktivitas perusahaan. Pada perusahaan jasa konstruksi di Malang telah terjadi *turnover* yang disebabkan oleh berbagai faktor. Sementara itu, kurangnya perhatian terhadap permasalahan ini mengakibatkan tidak ditemukannya rumusan penyebab terjadinya *turnover* secara jelas. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Lokasi penelitian yaitu karyawan pada perusahaan jasa konstruksi di Malang dan Surabaya. Penelitian ini dilaksanakan secara *unproportional random sampling* dengan kuisioner dan menggunakan analisis regresi berganda, jumlah sampel 102 responden. Hasil Penelitian menunjukkan faktor internal yang mempengaruhi *turnover intention* adalah komitmen (0,577) dan hubungan dengan atasan (0,224) sedangkan faktor eksternalnya gaji (0,244) dan insentif (0,240) serta sikap atasan (0,185).

**Kata kunci** : karyawan, keinginan berpindah, perusahaan jasa konstruksi.

## 1. PENDAHULUAN

Pergantian karyawan merupakan persoalan yang penting bagi perusahaan dan karyawan. Dari sudut pandang perusahaan, pergantian karyawan dapat memberikan gambaran mengenai biaya yang tidak sedikit menyangkut nilai perekrutan, pelatihan dan biaya yang telah dikeluarkan untuk mengatasi pergantian karyawan dan berbagai biaya tidak langsung seperti kehilangan karyawan yang telah mengerti tentang berbagai pekerjaan dalam perusahaan tersebut. Dari sudut pandang karyawan, pergantian karyawan dapat menimbulkan konsekuensi positif dan atau negatif.

Keinginan untuk pindah merupakan sinyal awal terjadinya *turnover* karyawan didalam perusahaan. Hal tersebut perlu dijadikan perhatian bagi perusahaan karena tingginya turnover dapat mengganggu aktifitas dan produktivitas perusahaan

(Nahusona, 2004). Berdasarkan hasil pengamatan didapatkan bahwa pada suatu perusahaan jasa konstruksi di Malang telah terjadi pergantian karyawan yang disebabkan oleh berbagai faktor. Sementara itu, kurangnya perhatian terhadap permasalahan ini mengakibatkan tidak ditemukannya rumusan penyebab terjadinya *turnover* secara jelas, sehingga dibutuhkan suatu penelitian yang membahas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan berpindah karyawan pada perusahaan jasa konstruksi.

Penelitian ini bertujuan untuk:

- (1) Mengetahui faktor-faktor internal yang mempengaruhi *turnover intention*.
- (2) Mengetahui faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi *turnover intention*.
- (3) Mengetahui faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi adanya *turnover intention*.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian terdahulu

Untuk memperkuat penelitian ini maka penulis mengambil beberapa penelitian terdahulu yaitu:

1. *Employee Dissatisfaction and Turnover Crises in the Malaysian Hospitality Industry* (Rasmi, 2013) yang menyatakan bahwa penyebab turnover adalah ketidakpuasan pekerjaan, gaji dan kondisi lingkungan pekerjaan.
2. *Labor Turnover in the Sugar Industry in Kenya*. European (Orwa, 2012) yang menyatakan bahwa masalah gaji adalah penyebab utama adanya keinginan berpindah karyawan, penyebab selanjutnya adalah minimnya promosi, kondisi pekerjaan dan gaya kepemimpinan.
3. *The Turnover Intentions for Construction Engineers* (Shun, 2011) yang menyatakan bahwa Faktor utama penyebab karyawan memiliki keinginan berpindah adalah gaji dan promosi serta komitmen terhadap perusahaan.

### 2.2 Turnover Intention

Pengertian *turnover intention* adalah keinginan seseorang untuk berpindah dari perusahaan semula bekerja ke perusahaan lain. Jenis, menurut Mathis (2004), *turnover* dikelompokkan dalam *turnover* secara tidak sukarela dan *turnover* secara suka rela. Faktor penyebab *turnover* menurut Michael (1995) adalah: gaji/ upah, desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, perkembangan karir, komitmen, kurangnya kekompakan dalam kelompok/ organisasi, ketidakpuasan dan bermasalah dengan atasan atau pengawas, rekrutmen, seleksi dan promosi

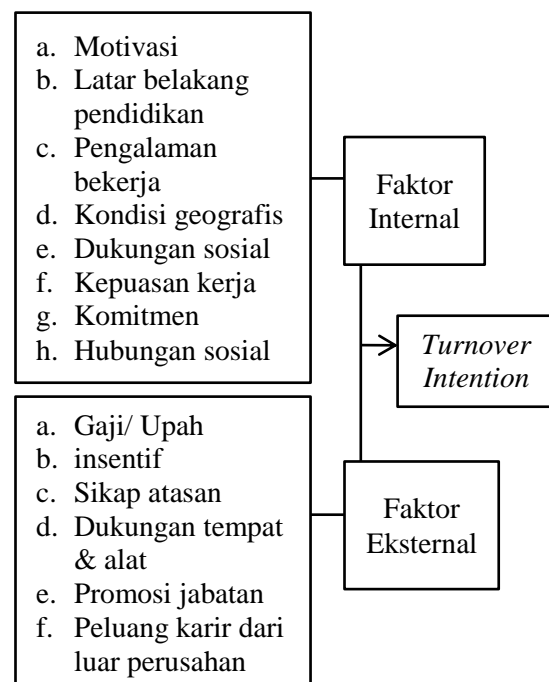
Beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya *intensi turnover* menurut Jewell dan Siegall (1998) terdapat dua bagian yaitu variabel pribadi antara lain kepuasan kerja, usia, jenis kelamin, pendidikan, lamanya kerja, pelatihan kerja, profesionalisme, pengungkapan kebutuhan akan pertumbuhan pribadi, jarak geografis

dari tempat kerja, dan keinginan yang diungkapkan untuk tinggal dengan organisasi itu dan variabel organisasional misalnya sistem penghargaan. Variabel situasional lain termasuk gaji, kesempatan promosi, dan sejauh mana kerja dalam suatu jabatan menjadi rutinitas.

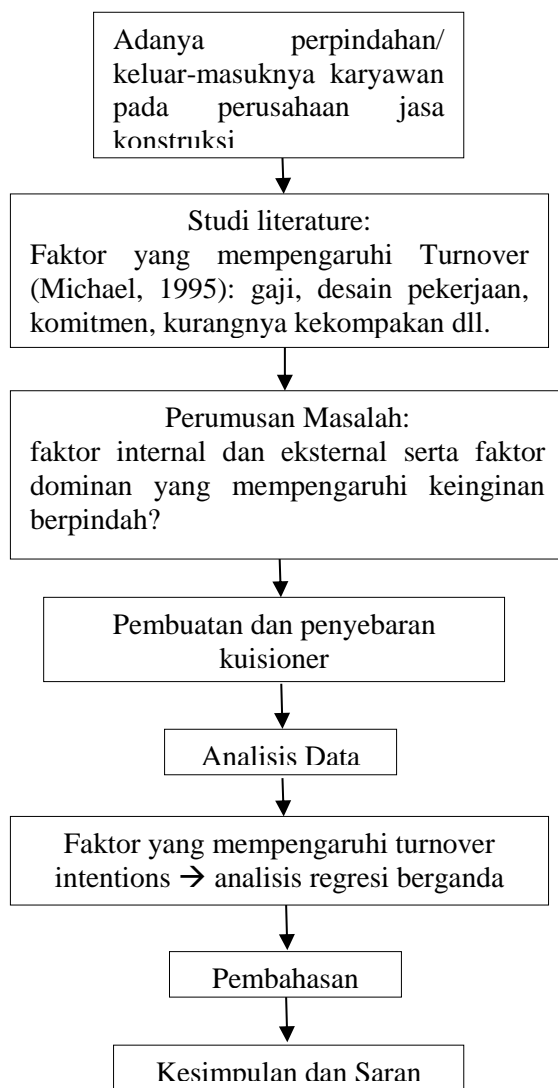
## 3. METODOLOGI

Tahapan penelitian dapat di jelaskan pada **Gambar 2**.

Penelitian ini menggunakan metode survey melalui penyebaran kuesioner. Penelitian ini dilaksanakan pada perusahaan-perusahaan jasa konstruksi di wilayah Malang Raya dan Surabaya. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *unproportional random sampling*, yaitu pengambilan sampel dari anggota populasi secara acak dan tidak proporsional untuk kepentingan penelitian. Teknik ini digunakan karena jumlah perusahaan yang terlampaui banyak dan tidak terdeteksi. Dalam penelitian ini digunakan sampel sebanyak 102 responden.



**Gambar 1.** Penyebab *turnover intention*



**Gambar 2.** Diagram alur penelitian

Variabel penelitian dibedakan menjadi variabel terikat dan variabel bebas.

1. Variabel Bebas (*Independent Variabel*)

- A. Faktor Internal (dari dalam diri karyawan) ( $X_1$ )
- a. Motivasi ( $X_{1.1}$ )
  - b. Latar Belakang Pendidikan ( $X_{1.2}$ )
  - c. Pengalaman Bekerja ( $X_{1.3}$ )
  - d. Kondisi geografis antara tempat tinggal dan tempat bekerja ( $X_{1.4}$ )
  - e. Dukungan keluarga/ lingkungan sosial ( $X_{1.5}$ )
  - f. Kepuasan kerja ( $X_{1.6}$ )
  - g. Komitmen perusahaan ( $X_{1.7}$ )
  - h. Hubungan sosial dengan teman kerja ( $X_{1.8}$ )

- i. Hubungan dengan atasan ( $X_{1.9}$ )

B. Faktor Eksternal ( $X_2$ )

- a. Gaji/ Upah ( $X_{2.1}$ )
- b. Budaya Perusahaan (uang lembur, bonus tahunan, dan insentif lainnya) ( $X_{2.2}$ )
- c. Sikap Atasan/ Direktur ( $X_{2.3}$ )
- d. Dukungan tempat dan alat-alat pekerjaan ( $X_{2.4}$ )
- e. Peluang karir dalam perusahaan ( $X_{2.5}$ )
- f. Peluang karir dari luar perusahaan ( $X_{2.6}$ )

2. Variable terikat (*Dependent Variabel*), yaitu *turnover intention* (keinginan berpindah) karyawan (Y)

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 4.1 Data Umum

Jumlah responden terbesar berasal dari kabupaten Malang (62%). Jumlah responden yang berasal dari Kota Malang, Batu dan Surabaya berturut-turut sebesar 26%, 4% dan 8%. Total jumlah kuisisioner yang kembali sebanyak 133 responden, namun dari jumlah tersebut tidak semua kuisisioner yang kembali dapat digunakan sebagai data penelitian. Jumlah responden yang tidak dapat digunakan karena merupakan karyawan kontrak sebanyak 31 responden. Hal ini menandakan bahwa pada perusahaan jasa konstruksi untuk beberapa perusahaan menggunakan sistem kontrak dalam manajemen sumber daya manusia yang ada didalamnya. Jumlah kuisisioner yang dapat digunakan sebanyak 102.

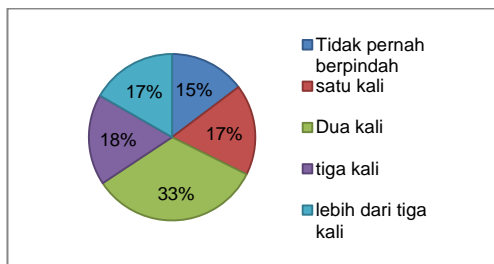
##### 4.2 Karakteristik Responden

Responden laki-laki dalam penelitian ini sebesar 63% dan perempuan 37%. Usia responden antara 18-55 tahun, dengan pendidikan mayoritas sarjana (48%). Lama bekerja responden antara 0 sampai lebih dari 8 tahun dengan pendapatan perbulan mayoritas antara Rp1.500.000–Rp2.500.000 (60%).

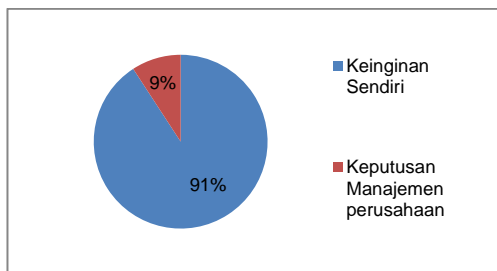
### 4.3 Data Khusus

**Tabel 1.** Pengalaman berpindah pekerjaan responden

No	Turnover	Jumlah	%
1	Pernah	87	85.29
2	Tidak Pernah	15	14.71
	Jumlah	102	100.00



**Gambar 3.** Diagram intensitas responden dalam berpindah pekerjaan



**Gambar 4.** Diagram alasan penyebab responden berpindah pekerjaan

Persentase responden yang pernah berpindah pekerjaan menunjukkan bahwa karyawan pada perusahaan jasa konstruksi banyak yang memiliki pengalaman berpindah pekerjaan sebelum pekerjaan yang sekarang dengan intensitas terbesar sebanyak dua kali dengan alasan berpindah karena keinginan sendiri.

### 4.4 Uji Validitas dan Reabilitas

Dengan menggunakan program statistik SPSS Versi 16 dilakukan pengujian terhadap jawaban 30 responden pertama. Hasil pengujian validitas untuk semua instrumen dinyatakan valid.

Pengujian reliabilitas instrument dengan menggunakan teknik alpha cronbach. Reabilitas instrument dianggap andal jika memiliki koefisien reliabilitas  $\geq$

0.6. Hasil pengujian menyatakan bahwa semua instrumen reliabel.

### 4.5 Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 102 responden, didapatkan rata-rata distribusi jawaban dapat dilihat pada **Tabel 2**.

Kuisisioner menggunakan skala likert dengan skala jawaban 1-5. Variabel bebas (faktor internal/ X1 dan eksternal/ X2) skala 1-2 bermaksud dukungan rendah, 3 netral dan 4-5 dukungan tinggi. Variabel terikat (keinginan berpindah, Y) skala 1-2 bermaksud keinginan berpindah tinggi, 3 netral dan 4-5 keinginan berpindah rendah (tidak memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan).

Hasil rata-rata distribusi frekuensi jawaban responden menunjukkan untuk variabel bebas X 1 (faktor internal) rentang nilai 3,13 – 4,02 dengan rerata 3,58. Hal ini menunjukkan bahwa rerata faktor internal memiliki dukungan yang tinggi sehingga faktor internal bukanlah faktor utama yang menjadi penyebab keinginan berpindah karyawan.

Hasil rata-rata distribusi frekuensi jawaban responden menunjukkan untuk variabel bebas X 2 (faktor eksternal) rentang nilai 2,56 – 3,20 dengan rerata 2,94. Hal ini menunjukkan bahwa rerata faktor eksternal bersifat netral namun cenderung rendah sehingga faktor eksternal dapat menjadi faktor utama penyebab keinginan berpindah karyawan.

**Tabel 2.** Nilai rata - rata distribusi frekuensi jawaban responden

Variabel Bebas	X 1.1	X 1.2	X 1.3	X 1.4	X 1.5	X 1.6	X 1.7	X 1.8	X 1.9
Rerata	3.69	3.76	3.13	3.47	4.02	3.27	3.34	3.87	3.66
Variabel Bebas	X 2.1	X 2.2	X 2.3	X 2.4	X 2.5	X 2.6			
Rerata	2.67	2.56	3.20	3.47	2.70	3.07			
Variabel terikat	Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6	Y 7	Y 8	Y 9
Rerata	3.03	3.07	3.06	2.56	2.74	2.90	3.61	2.78	2.59

## 4.6 Uji Klasik

Pengujian asumsi klasik digunakan sebagai syarat agar model regresi layak untuk digunakan. Asumsi yang digunakan antara lain normalitas, multikolinieritas, dan heterokedastisitas.

### 4.6.1 Uji asumsi normalitas residual

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah residual dalam model path mengikuti sebaran normal atau tidak. Metode yang digunakan dalam menguji normalitas adalah dengan uji Kolmogorov-Smirnov. Residual model dikatakan mengikuti distribusi normal apabila nilai signifikansi uji lebih besar dari alpha yang digunakan. Asumsi ini terpenuhi jika nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov residual model lebih besar dari alpha 5%. Hasil pengujian menunjukkan bahwa persamaan 1,2 dan 3 berdistribusi normal.

### 4.6.2 Uji asumsi multikolinieritas

Uji multikolinieritas adalah pengujian dari asumsi yang terkait bahwa variabel bebas pada suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Untuk mendeteksi multikolinieritas adalah dengan menggunakan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. Apabila  $VIF < 10$  maka bebas multikolinieritas. Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua variabel bebas multikolinieritas.

### 4.6.3 Uji asumsi heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah model yang tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005). Hasil analisis menunjukkan bahwa tidak terdapat indikasi adanya heterokedastisitas.

## 4.7 Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

### 4.7.1 Pengaruh faktor internal terhadap keinginan berpindah

Berdasarkan **Tabel 3** diketahui bahwa faktor internal yang secara signifikan dan berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan pada

perusahaan jasa konstruksi adalah komitmen (0,577) dan hubungan karyawan dengan atasan (0,224). Koefisien regresi yang bernilai positif artinya dengan bertambahnya nilai X1 atau faktor pendukung eksternal maka nilai Y akan tinggi dengan artian keinginan berpindah karyawan akan semakin rendah.

Nilai *R Square* sebesar 0,472 atau 47,2%. Artinya variabel Keinginan Berpindah Karyawan (Y) dijelaskan sebesar 47,2% oleh faktor-faktor yang terdapat dalam faktor internal (X1). Sedangkan sisanya sebesar 52,8% dijelaskan oleh variabel/faktor lain diluar persamaan regresi.

**Tabel 3.** Hasil uji regresi linier berganda faktor internal mempengaruhi *turnover intention*

Variabel bebas	Koef	Sig. t	Keterangan
Konstanta	.548	.271	Non Sig
X1.1	-.229	.120	Non Sig
X1.2	-.016	.789	Non Sig
X1.3	.037	.555	Non Sig
X1.4	.072	.189	Non Sig
X1.5	.082	.293	Non Sig
X1.6	.144	.060	Non Sig
X1.7	.577	.000	Signifikan
X1.8	-.163	.090	Non Sig
X1.9	.224	.010	Signifikan
t tabel = $t_{(92,5\%)}$	= 1,986		
R	= 0,687		
R-square	= 0,472		
Adj. R-square	= 0,426		
F hitung	= 9,121		
Sig. F	= 0,000		
F tabel =	= 1,983		
$F_{(9,92,5\%)}$			

### 4.7.2 Pengaruh faktor eksternal terhadap keinginan berpindah

Faktor eksternal yang secara signifikan dan berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan pada perusahaan jasa konstruksi adalah gaji (0,244) dan insentif (0,240) serta sikap atasan (0,185).

**Tabel 4.** Hasil uji regresi linier berganda faktor internal mempengaruhi *turnover intention*

Variabel bebas	Koef	Sig. t	Keterangan
Konstanta	.823	.005	Signifikan
X2.1	.244	.007	Signifikan
X2.2	.240	.013	Signifikan
X2.3	.185	.003	Signifikan
X2.4	.058	.478	Non Sig
X2.5	.066	.456	Non Sig
X2.6	-.043	.317	Non Sig
t tabel = $t_{(95,5\%)}$	= 1,985		
R	= 0,821		
R-square	= 0,674		
Adj. R-square	= 0,653		
F hitung	= 32,710		
Sig. F	= 0,000		
F tabel = $F_{(6,95,5\%)}$	= 2,040		

Koefisien regresi yang bernilai positif artinya dengan bertambahnya nilai X2 atau faktor pendukung eksternal maka nilai Y akan tinggi dengan artian keinginan berpindah karyawan akan semakin rendah.

Nilai *R Square* pada persamaan 2 tahap akhir sebesar 0,674 atau 67,4%. Artinya variabel Keinginan Berpindah Karyawan (Y) dijelaskan sebesar 67,4% oleh faktor-faktor yang terdapat dalam faktor eksternal (X2). Sedangkan sisanya sebesar 32,6% dijelaskan oleh variabel/faktor lain di luar persamaan regresi.

#### 4.7.3 Pengaruh Faktor Internal dan eksternal terhadap Keinginan berpindah

Model regresi berdasarkan hasil analisis di **Tabel 5** adalah :

$$Y = -2,746 + 1,005 X2 + e$$

Faktor paling dominan yang mempengaruhi adanya *turnover intention* karyawan pada perusahaan jasa konstruksi adalah faktor eksternal (1,005). Nilai *R Square* pada persamaan 3 sebesar 0,545 atau 54,5%. Artinya variabel Keinginan Berpindah Karyawan (Y) dijelaskan sebesar 54,5% oleh Faktor Internal (X1) dan Faktor Eksternal (X2).

**Tabel 5.** Hasil uji regresi linier berganda faktor internal dan faktor eksternal mempengaruhi *turnover intention*

Variabel bebas	Koef	Sig. t	Keterangan
Konstanta	-2.746	.472	Non Sig
X1	.130	.230	Non Sig
X2	1.005	.000	Signifikan
t tabel = $t_{(99,5\%)}$	= 1,984		
R	= 0,738		
R-square	= 0,545		
Adj. R-square	= 0,536		
F hitung	= 59,306		
Sig. F	= 0,000		
F tabel = $F_{(2,99,5\%)}$	= 3,088		

Sumber : Data Diolah, 2014

Sedangkan sisanya sebesar 45,5% dijelaskan oleh variabel/faktor lain di luar persamaan regresi.

Nilai persamaan dengan konstanta bernilai negatif sebagaimana terlihat diatas menunjukkan bahwa pada dasarnya karyawan tidak memiliki keinginan berpindah. Faktor internal (komitmen dan hubungan sosial dengan atasan atau teman kerja) tidak mempengaruhi keinginan berpindah namun jika beberapa hal penting yaitu gaji dan insentif tidak terpenuhi maka karyawan dapat memiliki keinginan untuk berpindah dari pekerjaan sekarang. Hal ini menunjukkan bahwa faktor eksternal berupa gaji, insentif dan sikap atasan merupakan hal yang sangat penting dan dominan dalam mempengaruhi karyawan untuk berpindah pekerjaan.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan, maka dapat diperoleh kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Faktor internal yang secara signifikan dan berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan pada perusahaan jasa konstruksi adalah komitmen 0,577 dan hubungan karyawan dengan atasan 0,224 (47,2%).

2. Faktor eksternal yang secara signifikan dan berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan pada perusahaan jasa konstruksi adalah gaji 0,244 dan insentif 0,240 serta Sikap atasan 0,185 (67,4%).
3. Faktor paling dominan yang mempengaruhi adanya *turnover intention* karyawan pada perusahaan jasa konstruksi adalah faktor eksternal 1,005 (54,5%).

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil yang diperoleh dalam penelitian ini, maka saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagi pemilik perusahaan, guna menghindari adanya perpindahan karyawan yang tidak diinginkan hendaknya memberikan perhatian penuh pada permasalahan gaji, bonus atau insentif serta sikap pemilik perusahaan.
2. Bagi karyawan hendaknya dalam berpindah pekerjaan dilakukan dengan pertimbangan dan tanpa tergesa-gesa sehingga tidak merugikan perusahaan.
3. Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya ditemukan faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan berpindah karyawan diluar yang telah disebutkan peneliti, seperti tingkat stress atau kejenuhan karyawan terhadap pekerjaan dll.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 1999. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 1999 tentang Jasa Konstruksi*. Departemen Pekerjaan Umum: Jakarta.
- Anonim. 2013. *Peraturan LPJK No. 10 Tahun 2013 dan pengkalifikasian usaha jasa konstruksi*. (<http://www.sertifikasi.biz/kualifikasikontraktorgred2.htm>). Diakses pada tanggal 1 November 2013.
- Ghozali, I. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Edisi Ketiga*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Hasibuan, M. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara: Jakarta.

- Jewell, L. N. & Siegall, M. 1998. *Psikologi Industri/ Organisasi Modern*. Terjemahan. Arcan: Jakarta.
- Mathis, R. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Human Resource Management*. PT Salemba Emban Patria: Jakarta.
- Michael. 1995. *Human Resource Management*. Diakses pada tanggal 2 Januari 2014. (<https://www.uop.edu.jo/Repository/41/Strategic%20Human%20Resource%20Management.pdf>).
- Mobley, W. 1986. *Pergantian Karyawan: Sebab Akibat dan Pengendaliannya*. PT. Pustaka Binaman Pressindo: Jakarta.
- Ongory, H. 2007. *A Review of the Literature on Employee Turnover*. African Journal of Business Management pp. 049-054. ISSN 1993-8233. (<http://www.academicjournals.org/ajbm>). Diakses pada tanggal 1 November 2013.
- Orwa, H. 2012. *Labor Turnover in the Sugar Industry in Kenya*. European Journal of Business and Management. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol 4, No.9. ([www.iiste.org](http://www.iiste.org)). Diakses pada tanggal 14 Desember 2013.
- Shun, K. 2011. *The Turnover Intentions for Construction Engineers*. Journal of Marine Science and Technology, Vol. 19, No. 5, pp. 550-556. Diakses pada tanggal 14 Desember 2013).
- Steers, R. 1977. *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*. Administrative Science Quarterly, 22 (1), halaman 46-56.
- Tolly, A. 2001. *Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Turnover Intention pada Staf Kantor Akuntan Publik*. Jurnal Akuntanssi dan keuangan Vol. 3 No. 2 Hal 102-105 Jurusan Akuntanssi. Universitas Petra.
- Zeffane, R. 1994. *Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach*. International Journal of Manpower 15(9): 1-14.