

## Faktor yang Menerangkan Kelakuan Pusingganti di Kalangan Pengurus Bank

**Zakaria Ismail**

### ABSTRAK

*Kajian ini telah menguji hubungan di antara variabel-variabel organisasi dan kerja dengan hasrat keluar organisasi. Empat puluh empat set soal-selidik telah diterima daripada 140 yang telah dihantar kepada pengurus-pengurus bank di seluruh Malaysia. Keputusan daripada regresi berbilang menunjukkan yang kepuasan terhadap gaji dan imbuhan kewangan yang lain, kepuasan terhadap hubungan di antara pekerja dengan penyelia, peluang kerja luar, dan komunikasi instrumental mempunyai hubungan yang signifikan dengan hasrat keluar organisasi. Variabel-variabel penentu ini telah menyumbangkan lebih kurang 48% daripada varians yang telah dihuraikan di dalam hasrat keluar organisasi.*

### ABSTRACT

*This study examines the relationships between organisational and work related variables and employees' intention to leave an organisation. Forty-six usable questionnaires were received out of 140 sent out to randomly selected bank managers throughout Malaysia. The results of the multiple regression analyses indicated that satisfaction with pay and other monetary benefits, satisfaction with the employee-supervisor relationships, external job opportunities, and instrumental communication are significantly related with the intention-to-leave among the bank managers who participated in the study. These indicator variables contributed about 48% of the variance explained in the intention-to-leave reported by the respondents.*

### PENGENALAN

Persoalan pusingganti pekerja telah memikat perhatian golongan pengamal dan teoritis kelakuan organisasi mulai abad ini. Kepada pengamal kelakuan organisasi, pusingganti pekerja merupakan satu kelakuan pekerja yang harus dipandang berat kerana ia mempunyai implikasi dan kesan tertentu pada perjalanan dan fungsi organisasi.

Pusingganti pekerja boleh menyumbang kepada kebaikan organisasi dalam tempoh jangka panjang sekiranya ia berlaku di kalangan pekerja-pekerja yang kurang diperlukan. Ini adalah kerana pusingganti pekerja merupakan satu jalan untuk menyingkir pekerja-pekerja yang tidak diingini daripada organisasi itu. Walau bagaimanapun, kesan negatif boleh timbul sekiranya pekerja-pekerja yang tinggi keupayaan dan yang diperlukan meninggal organisasi tersebut. Dalton, Todor dan Krackhardt (1982) melihat pusingganti pekerja daripada perspektif menjimatkan kos dan kebaikan daripadanya. Mereka berpendapat organisasi-organisasi akan beruntung kerana mendapat kembali simpanan pencen apabila pekerja-pekerja menamatkan perkhidmatan secara sukarela dan sebelum tempoh persaraan mereka.

Pandangan umum, walau bagaimanapun sentiasa mengaitkan akibat-akibat yang negatif daripada pusingganti pekerja. Yang nyata, dalam tempoh yang pendek, pusingganti pekerja dapat dikaitkan dengan gangguan pada operasi-operasi normal dalam organisasi (Dalton et al. 1982). Akibat yang lebih serius ialah pusingganti pekerja boleh menimbulkan implikasi ekonomi seperti kehilangan sumber manusia yang terlatih, perbelanjaan untuk mencari dan melatih pengganti pekerja-pekerja yang berhenti, dan gangguan dalam proses pengeluaran. Oleh yang demikian kos yang akan ditanggung (secara langsung atau tidak langsung) oleh organisasi yang mengalami kadar pusingganti yang tinggi adalah agak tinggi dan membebankan (Marvis & Lawler 1977). Memandangkan yang pusingganti ini mempunyai hubungkait yang rapat dengan perjalanan dan perkembangan satu-satu organisasi, maka wajarlah bagi pengamal dan ahli-ahli teori dalam bidang kelakuan organisasi mencari penghuraian kepada faktor-faktor yang menyebabkan berlakunya fenomena ini.

## PERSOALAN DAN OBJEKTIF KAJIAN

Masalah kelakuan pusingganti juga dihadapi oleh organisasi-organisasi di Malaysia. Pendek kata pusingganti dan lompatan kerja di kalangan eksekutif, baik dalam sektor swasta ataupun awam, adalah tinggi (Clad 1984). Sungguhpun begitu belum terdapat maklumat yang lengkap mengenai sebab-sebab seseorang pekerja itu berhenti dan keluar dari satu-satu organisasi. Oleh yang demikian, kajian ini akan menguji beberapa faktor penyebab yang difikirkan boleh mempengaruhi kelakuan pusingganti atau hasrat seseorang untuk berhenti dan keluar dari organisasi di mana ia bekerja.

## MODEL KAJIAN: FAKTOR-FAKTOR YANG MENERANGKAN PUSINGGANTI PEKERJA

Kajian-kajian yang lalu mendapati bahawa faktor-faktor peribadi (Muchinsky & Morrow 1980; Bluedorn 1982), tugas (Hulin & Blood 1968; Marsh & Mannari 1977), psikologi (Koch & Steers 1978), organisasi (Waters et al. 1976), dan luaran (Hulin et al. 1985) sedikit sebanyak mempunyai pertalian dengan kelakuan pusingganti. Faktor-faktor peribadi seperti umur, jantina, tempoh perkhidmatan dan tingkat pelajaran dapat menghuraikan kelakuan pusingganti, tetapi pengaruh perubahan yang ditunjukkan oleh faktor-faktor ini adalah sederhana sahaja (Muchinsky & Morrow 1980).

Faktor-faktor yang berhubung dengan tugas seperti kerutinan, tanggungjawab dan keterangan tugas didapati mempunyai korelasi yang agak kuat dengan kelakuan pusingganti (Marsh & Mannari 1977). Sebaliknya faktor psikologi seperti kepuasan kerja yang secara teori dijangkakan mempunyai hubungan yang kuat dengan pusingganti, didapati mempunyai perkaitan yang sederhana sahaja. Tahap varians dalam kelakuan pusingganti yang dihuraikan oleh kepuasan kerja adalah kurang daripada 16% (Mobley et al. 1979). Ini bermakna hanya 16% sahaja perubahan yang berlaku dalam kelakuan pusingganti yang berjaya dihuraikan oleh perubahan yang berlaku dalam tingkat kepuasan kerja.

Faktor luaran seperti kedapatan peluang-peluang pekerjaan di luar organisasi didapati mempunyai pertalian yang kuat dengan kelakuan pusingganti. Ini bermakna seseorang kakitangan tidak akan meninggalkan organisasi jika ia tidak mempunyai pekerjaan yang lain di luar organisasi, sungguhpun ia tidak mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi dalam organisasi itu (Mobley et al. 1978). Faktor-faktor organisasi seperti peluang kenaikan pangkat, kepuasan dengan gaji dan penyeliaan didapati tidak mempunyai pertalian dengan kelakuan pusingganti. Malahan keputusan-keputusan kajian menunjukkan bahawa pertalian di antara faktor-faktor organisasi dan kelakuan pusingganti adalah tidak konsisten (Price et al. 1981).

Berpandukan pada maklumat-maklumat yang didapati daripada kajian-kajian yang lepas, kajian ini akan menguji beberapa variabel terpilih untuk menerangkan kelakuan pusingganti di kalangan tenaga pengurusan. Variabel-variabel yang diuji ialah variabel-variabel dalaman organisasi seperti kepuasan kerja, peluang naik pangkat, kepuasan terhadap gaji dan lain-lain imbuhan kewangan, hubungan dengan ketua, komunikasi instrumental dan penglibatan dengan aktiviti-aktiviti organisasi. Variabel luaran organisasi yang diuji ialah peluang untuk mendapatkan kerja di luar organisasi. Kelakuan pusingganti pekerja telah dinilai melalui variabel "Hasrat Keluar Organisasi" (Mobley, Horner & Hollingworth 1978).

## HIPOTESIS

Dua set hipotesis telah diuji dalam kajian ini iaitu:

### *Hipotesis 1*

Berpandukan pada penemuan-penemuan kajian yang dilaporkan oleh Hulin dan Blood (1968), Marsh dan Mannan (1977), dan Price et al. (1981) mengenai hubungan diantara faktor-faktor tugas, organisasi dan hasrat untuk keluar organisasi, maka Hipotesis 1 telah dibentuk untuk diuji seperti berikut:

Kepuasan dengan peluang naik pangkat, gaji dan imbuhan kewangan yang lain, hubungan dengan ketua, komunikasi instrumental, dan penglibatan dengan proses membuat keputusan, mempunyai pertalian yang negatif dengan hasrat untuk keluar organisasi.

### *Hipotesis 2*

Faktor-faktor luaran seperti kerja-kerja lain yang lebih menarik di luar organisasi boleh menjadi faktor penarik yang dapat mempengaruhi minat seseorang untuk berhenti dari organisasinya (Hulin et al. 1985). Untuk menguji kekuatan pengaruh faktor luaran ke atas hasrat keluar organisasi, maka Hipotesis 2 telah dibentuk seperti berikut: Peluang mendapat kerja luar mempunyai pertalian positif dengan hasrat keluar dari organisasi.

## KAEDAH KAJIAN

### SAMPEL

Kajian ini telah menggunakan sampel yang terdiri daripada pengurus-pengurus bank yang dipilih secara rambang dari senarai bank-bank yang terdapat dalam buku panduan telefon STM. Kesemuanya 140 pengurus telah dipilih dan dihantar soalselidik bersama dengan sampul surat yang beralamat sendiri dan berstem. Sebanyak 48 set soalselidik telah dihantar balik, tetapi 2 daripadanya tidak dapat digunakan oleh sebab tidak lengkap (muka surat hilang). Ini bermakna lebih kurang 30 peratus soalselidik telah diterima dan digunakan dalam analisis untuk kajian ini.

### UKURAN

Soalselidik telah dibuat dalam Bahasa Malaysia bersama-sama dengan terjemahannya yang dibuat dalam Bahasa Inggeris. Soalselidik ini telah dipra-uji terlebih dahulu untuk menentukan kesesuaian dan kebolehpercayaan ukuran-ukuran yang digunakan.

Ukuran-ukuran seperti peluang naik pangkat, peluang kerja di luar, komunikasi instrumental, dan penglibatan dalam membuat keputusan telah dipadankan dari soalselidik yang digunakan oleh Thompson dan Terpening (1983). Thompson dan Terpening (1983) telah melaporkan yang koefisien kebolehpercayaan bagi ukuran-ukuran ini adalah di antara 0.66 hingga 0.80, iaitu satu tahap kebolehpercayaan yang sesuai digunakan untuk kajian (Nunnally 1967). Kepuasan kerja telah dinilai melalui ukuran yang dilaporkan oleh Jamal (1985). Hasrat keluar dari organisasi telah diukur melalui ukuran yang telah dilaporkan oleh Keller (1984).

## STRATEGI ANALISIS

### 1. Korelasi "Zero order"

Langkah pertama untuk analisis ialah korelasi "zero order" untuk menentukan darjah hubungan di antara setiap variabel yang digunakan dalam kajian. Variabel-variabel penentu yang digunakan untuk analisis selanjutnya haruslah bebas daripada yang lain atau mempunyai korelasi yang rendah antara satu sama lain (Kerlinger 1973).

### 2. Analisis Regresi Berbilang (*Multiple Regression Analysis*)

Analisis regresi berbilang (Cohen dan Cohen 1975) telah dibuat untuk menentukan kekuatan hubungan di antara faktor-faktor yang diuji dengan hasrat untuk keluar dari organisasi, iaitu variabel bersandar di dalam kajian ini. Seterusnya daripada regresi berbilang dapat ditentukan jumlah varians atau perubahan Dalam Hasrat Untuk Keluar Organisasi yang dihuraikan oleh faktor-faktor penerang yang digunakan itu. Dari jumlah varians yang dihuraikan maka dapat dinilai sekuat mana faktor-faktor penerang mempengaruhi Hasrat Untuk Keluar Organisasi yang dikaji itu.

## KEPUTUSAN

### SIFAT SAMPEL

Sampel yang diguna dalam kajian ini terdiri daripada 74% pengurus-pengurus berbangsa Melayu, 20% Cina dan 6% dari lain-lain keturunan. Sebahagian besar daripada mereka adalah pengurus laki-laki (96%) dan juga sudah berumah tangga (96%). Lebih kurang 60% daripada pengurus mempunyai kelulusan di peringkat universiti, manakala 9% pula mempunyai kelulusan Sarjana. Sebahagian besar daripada pengurus-pengurus ini juga telah berkhidmat sekurang-kurangnya 7 tahun dalam jawatan yang mereka pegang, dan daripada jumlah ini 37% telah berkhidmat lebih daripada 12 tahun.

## MIN, SISIHAN PIAWAI DAN KOEFISIYEN KEBOLEHPERCAYAAN

Nilai-nilai min, sisihan piawai dan koefisyen kebolehpercayaan (Cronbach Alpha) bagi variabel-variabel yang diguna di dalam kajian ini adalah seperti yang ditunjukkan di dalam Jadual 1. Koefisyen kebolehpercayaan bagi variabel-variabel yang diguna dalam kajian kesemuanya melebihi paras 0.6 dan ini adalah memuaskan dan sesuai digunakan dalam analisis selanjutnya (Omran 1984).

JADUAL 1. Min, sisihan piawai dan Cronbach Alpha (n=46)

Variabel	Min	S.P	Bil. Item	Cronbach Alpha
Peluang Naik Pangkat	(PNP) 2.467	.648	6	.7916
Komunikasi instrumental	(KI) 2.767	.646	10	.8584
Kepuasan Kerja	(KK) 2.461	.647	9	.8269
Peluang Kerja luar	(PKL) 2.783	.559	3	.7371
Hubungan dengan Ketua	(HDK) 2.283	.735	2	.7954
Kepuasan dengan gaji dan imbuhan kewangan	(KGDK) 2.623	.746	3	.6356
Penglibatan	(Pn) 2.723	.626	4	.6075
Hasrat keluar organisasi	(HKO) 3.725	.977	3	.8237

## KORELASI "ZERO ORDER"

Nilai kolerasi "zero order" di antara variabel-variabel penentu adalah agak rendah, kecuali di antara Penglibatan (PN) dan Peluang Naik Pangkat (PNP), Peluang Nail Pangkat (PNP) dan Komunikasi Instrumental (KI), dan Kepuasan Kerja (KK) dan Kepuasan Gaji dan Imbuhan Kewangan Lain (KGDK) (Jadual 2). Ini menunjukkan bahawa masalah "multicollinearty" dan pertindihan konsep di antara variabel-variabel penentu adalah rendah (Martin 1979) dan tidak menimbulkan komplikasi dalam pertalian di antara variabel penentu dan variabel bersandar.

JADUAL 2. Korelasi "zero order"

Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8
1. PNP	1.000	.359**	.303*	.195	.063	-.052	.445***	-.028
2. KI	.359**	1.000	.228	-.053	.305*	.315*	.280*	-.391**
3. KK	.303*	.228	1.000	.202	.189	.392	.190	-.271*
4. PKL	.195	-.053	.202	1.000	-.397**	-.325*	.094	.390**
5. HDK	.063	.305*	.189	-.397*	1.000	.381**	.283*	-.493***
6. KGDK	-.515	.315*	.392**	-.325*	.381**	1.000	.216	-.640***
7 Pn	.445***	.280*	.190	.094	.283*	.216	1.000	-.276*
8. HKO	-.028	-.391**	-.271*	-.390**	-.493***	-.640***	-.276*	1.000

Nota: Paras Keertian \*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001  
Ujian t ialah satu ekor.

Korelasi di antara faktor-faktor penjelasan HKO adalah tinggi. Sebagai contoh, KI, KK, PKL, HDK, KGDK, dan Pn adalah faktor-faktor penting yang mempunyai pertalian yang signifikan dengan HKO.

KOEFISIYEN REGRESI BERBILANG

Keputusan daripada analisis regresi berbilang menunjukkan bahawa KI, PKL, HDK, dan KGDK adalah faktor-faktor penting yang dapat menerangkan HKO (Jadual 3). KGDK dan HDK adalah dua faktor yang mempunyai hubungan yang terkuat dengan HKO. KK didapati tidak penting untuk menghuraikan HKO bagi sampel ini.

JADUAL 3. Koefisyen regresi berbilang

Variabel Penentu	Nilai t
Peluang Naik Pangkat (PNP)	-.039
Komunikasi Instrumental (KI)	-1.763*
Kepuasan Kerja (KK)	-.185
Peluang Kerja Luar (PKL)	1.693*
Hubungan Dengan Ketua (HDK)	-2.450**
Kepuasan Gaji Dan Imbuhan Kewangan Lain (KGDK)	-5.530***
Penglibatan (Pn)	-1.226

Nota: Paras keertian adalah: \*  
\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001  
Ujian t adalah satu ekor  
R<sup>2</sup> = .4823

Faktor-faktor yang mempunyai kesan yang signifikan (ki, pkl, hdk, kgdk) telah dapat menghuraikan sebanyak 48 peratus daripada varians dalam hko.

Ini adalah satu paras yang agak tinggi dan dengan itu dapat memberi sokongan yang agak kuat pada model kajian yang menggunakan *ki*, *pkl*, *hdk* dan *kgdk* sebagai variabel-variabel penerang untuk menghurai perubahan-perubahan dalam Hasrat Keluar Organisasi.

## HURAIAN DAN RUMUSAN

Hasrat Keluar Organisasi mempunyai pertalian yang kuat dengan Gelagat Keluar Organisasi (Mobley et al. 1978). Oleh yang demikian kajian ke atas Hasrat Keluar Organisasi boleh menggambarkan keadaan gelagat pusingganti pekerja dalam satu-satu organisasi. Begitu juga dengan kajian ke atas faktor-faktor yang mempengaruhi hasrat seseorang untuk berhenti dari organisasi dapat menjelaskan sebab-sebab seseorang berhenti/keluar dari organisasi di mana ia berkerja.

Kajian ini telah menguji satu model kelakuan pusingganti di kalangan pengurus-pengurus dalam industri bank di Malaysia. Variabel-variabel penentu yang didapati mempunyai korelasi yang kuat dan negatif dengan Hasrat Keluar Organisasi (HKO) ialah Komunikasi Instrumental (KI), Kepuasan Kerja (KK), Hubungan Dengan Ketua (HDK), dan Kepuasan Dengan Gaji dan Imbuhan Kewangan lain (KGDK). Ini bermakna apabila paras KI atau KK atau HDK atau KGDK itu berada di paras yang rendah, maka paras HKO seseorang pekerja itu meningkat. Walau bagaimanapun, Peluang Mendapat Kerja Lain (PKL) mempunyai korelasi yang signifikan dan positif dengan HKO. Ini bermakna HKO seseorang akan meningkat jika ia mempunyai peluang-peluang yang baik untuk mendapat kerja yang lebih baik di luar organisasi itu.

Arah tunjuk (*direction*) bagi korelasi di antara variabel penentu dan variabel bersandar adalah seperti yang dijangkakan. Sebagai contoh, korelasi di antara KI dan HKO adalah signifikan dan negatif. Ini bermakna apabila pekerja diberi maklumat yang terang dan jelas mengenai peraturan-peraturan kerja, tugas dan tanggungjawabnya, dan kedudukan prestasi kerja yang dijalankan, maka paras hasrat atau perasaannya untuk berhenti dan keluar dari organisasi itu akan berkurangan. Begitu juga dengan korelasi di antara HDK dan HKO, di mana hasrat seseorang untuk keluar/berhenti dari satu-satu organisasi akan meningkat apabila hubungan dia dan ketuanya adalah tidak baik dan tidak ada persefahaman.

Sungguh pun keputusan korelasi "zero order" menunjukkan ada pertalian yang signifikan di antara beberapa variabel penentu dengan variabel bersandar secara individu, tetapi ia tidak menunjukkan kekuatan pengaruh secara relatif di antara variabel-variabel ini dan HKO (Morris dan Sherman 1981). Keputusan daripada ujian regresi berbilang, walau bagaimanapun, boleh memberi gambaran mengenai kekuatan pertalian yang relatif di antara variabel-variabel penentu dengan HKO, di mana Kepuasan Dengan Gaji dan Imbuhan Kewangan Lain (KGDK) didapati mempunyai pengaruh yang terkuat ke atas HKO, diikuti



oleh Hubungan Dengan Ketua. Kesemua sekali empat variabel penentu didapati mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas Hasrat Keluar Organisasi melalui analisis regresi berbilang. Variabel-variabel ini adalah Kepuasan Dengan Gaji dan Imbuhan Kewangan Lain, Hubungan Dengan Ketua, Peluang Kerja Lain, dan Komunikasi Instrumental.

Penemuan-penemuan ini menunjukkan bahawa bagi sampel ini, beberapa faktor dalaman dan luaran organisasi boleh mempengaruhi minat atau hasrat seseorang pengurus bank untuk sama ada terus berkhidmat dengan organisasi itu, atau berhenti dan berkerja dengan organisasi lain. Pengurus-pengurus yang berpuas hati dengan keadaan gaji dan lain-lain imbuhan kewangan yang disediakan oleh organisasi seperti pinjaman perumahan dan kenderaan, dan juga berpuas hati dengan hubungan ketuanya tidak mempunyai hasrat yang tinggi untuk berhenti dari organisasi itu. Begitu juga keadaannya jika pengurus-pengurus itu berpuas hati dengan cara organisasi menyampaikan maklumat-maklumat mengenai tanggungjawab dan tugas, polisi, peraturan, dan tahap pencapaian tugas yang telah mereka jalankan. Walau bagaimanapun, hasrat atau minat untuk berhenti dan keluar dari organisasi itu akan meningkat jika pengurus-pengurus itu tidak berpuas hati dengan faktor-faktor yang dinyatakan tadi dan juga jika terdapat peluang yang baik di luar organisasi untuk mendapat kerja yang lebih baik dan lumayan berbanding dengan kerja yang mereka buat sekarang.

Oleh kerana kajian ini menggunakan sampel yang terdiri dari pengurus-pengurus bank sahaja, maka keputusan kajian yang diperolehi adalah agak terhad kepada kakitangan bank di peringkat yang disebutkan itu sahaja. Memandangkan yang masalah pusingganti pekerjaan ini berlaku juga di kalangan kakitangan dan organisasi-organisasi yang lain, maka kajian-kajian susulan harus dibuat dengan menggunakan sampel-sampel dan kalangan pekerja dan organisasi yang berlainan supaya hasil penemuan yang lebih umum dapat dirumuskan. Faktor-faktor penerangan yang lain juga perlu diuji supaya kelakuan pusingganti ini dapat dihuraikan dan difaham dengan lebih jelas lagi.

Faktor-faktor lain yang harus diberi perhatian lanjut termasuklah variabel-variabel yang berkaitan dengan tugas (seperti kerutinan dan teknologi kerja), organisasi (seperti formalisasi struktur dan peraturan-peraturan, komunikasi dan perhubungan di antara majikan dan pekerja), dan faktor-faktor peribadi dan psikologi (seperti nilai dan etika kerja, komitmen terhadap kerja, dan tekanan kerja). Dengan pemahaman yang lebih jelas mengenai masalah ini, maka organisasi-organisasi akan dapat merangka strategi-strategi yang sesuai untuk mengatasinya.

#### RUJUKAN

- Bluedorn, A.C. 1982. A unified model of turnover from organizations. *Human Relations* 35: 135-153.
- Clad, J. 1984. The Malaysian malaise. *Far Eastern Economic Review* 14: 116

- Cohen, J. & Cohen, P. 1975. *Applied Multivariate Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, N.J., Erlbaum.
- Dalton, D.R., Todor, W.D. & Krackhardt, D.M. 1982. Turnover overstand: The functional taxonomy. *Academy of Management Review* 7: 117-123.
- Hulin, C.L. & Blood, M.R., 1968. Job enlargement, individual differences, and worker responses. *Psychological Bulletin* 69: 41-55.
- Hulin, C.L., Roznowski, M. & Hachiya, D. 1985. Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin* 97: 233-250.
- Jamal, M. 1985. Relationship of job stress to job performance: A study of managers and blue-collar workers. *Human Relations* 38: 409-424.
- Keller, R.T. 1984. The role of performance and absenteeism in the prediction of turnover. *Academy of Management Journal* 27: 176-183.
- Kerlinger, F.N. 1973. *Foundation of Behavioural Research*, 2nd Edition. Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Koch, J.L. & Steers, R.M. 1978. Job attachment, satisfaction and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior* 12: 119-128.
- Marsh, R. & Mannari, H. 1977. Organizational Commitment and turnover: A predictive study. *Administrative Science Quarterly* 22: 57-75.
- Martin, T.N. 1979. A contextual model of employee turnover intentions. *Academy of Management Journal* 22: 313-324.
- Marvis, P.H. & Lawler, E.E. III. 1977. Measuring the financial impact of employee attitudes. *Journal of Applied Psychology* 62: 1-8.
- Mobley, W.H., Horner, S.D. & Hollingworth, A.T. 1978. An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology* 63: 408-414.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H. & Meglino, B.M. 1979. Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychology Bulletin* 86: 493-522.
- Morris, J.H. & Sherman, J.D. 1981. Generalizing of an organization and commitment model. *Academy of Management Journal* 24: 512-526.
- Muchinsky, P.M. & Morrow, P.C. 1980. A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. *Journal of Vocational Behavior* 17: 263-290.
- Nunnally, J. 1967. *Psychometric Theory*. New York · McGraw-Hill.
- Omrán, K.A. 1984. An investigation of the relationship between alienation and individual attitudes and performance. Doctoral dissertation, City University of New York, New York.
- Price, J.L. & Mueller, C.W. 1981. A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal* 24: 543-565.
- Thompson, K.R. & Terpening, W.D. 1983. Job-type variations and antecedents to intention to leave: A content approach to turnover. *Human Relations* 36: 655-682.
- Waters, L.K., Roach, D. & Waters, C.W. 1976. Estimate of future tenure, satisfaction, and biographical variables as predictors of termination. *Personnel Psychology* 29: 57-60.