

Semangat Berpasukan Berkualiti Di Kalangan Pegawai-Pegawai  
Perkhidmatan Pendidikan Di Negeri Perak

Tesis diserahkan kepada Sekolah Siswazah untuk memenuhi  
sebahagian daripada keperluan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)  
Universiti Utara Malaysia

oleh

GURCHARAN SINGH A/L BISHEN SINGH

© GURCHARAN SINGH A/L BISHEN SINGH, 1997, Hakcipta Terpelihara



**Sekolah Siswazah  
(Graduate School)  
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA TESIS  
(Certification Of Thesis Work)**

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(We, the undersigned, certify that)

GURCHARAN SINGH A/L BISHEN SINGH

calon untuk ijazah  
(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan)

telah mengemukakan tesisnya yang bertajuk  
(has presented his/her thesis of the following title)

**SEMANGAT BERPASUKAN BERKUALITI DI KALANGAN PEGAWAI-PEGAWAI**


**PERKHIDMATAN PENDIDIKAN DI NEGERI PERAK.**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis  
(as it appears on the title page and front cover of thesis)

bahawa tesis tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan, dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.  
(that the thesis is acceptable in form and content, and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the thesis).

AJK Tesis  
(Thesis Committee)

Nama  
(Name) P.M. Dr. Ibrahim Abdul-Hamid  
(Penyelia Utama/Principal Supervisor)

Tandatangan  
(Signature) 

Nama  
(Name) Dr. Lee Ong Kim

Tandatangan  
(Signature) 

Nama  
(Name) \_\_\_\_\_

Tandatangan  
(Signature) \_\_\_\_\_

Tarikh  
(Date)

21-April-97.

---

## ~KEBENARAN MENGGUNA~

Dalam mengemukakan tesis **ini** sebagai memenuhi sebahagian keperluan untuk memperoleh ijazah lanjutan daripada Universiti Utara **Malaysia**, **saya** bersetuju untuk mengizinkan pihak perpustakaan membenarkan tesis **ini** dirujuk apabila diperlukan. **Saya** juga bersetuju bahawa sebarang kebenaran untuk menyalin tesis **ini**, sebahagian atau keseluruhannya, boleh diberikan oleh penyelia-penyelia tesis **saya ini**. Jika penyelia-penyelia tidak dapat dihubungi, Dekan Sekolah Siswazah Universiti Utara Malaysia boleh **memberi** kebenaran tersebut. Dimaklumi bahawa sebarang penghasilan atau penerbitan tesis **ini**, secara sepenuhnya atau sebahagiannya, untuk tujuan perolehan kewangan perlu mendapat kebenaran bertulis daripada **saya** terlebih dahulu. Dimaklumi **juga** bahawa sebarang pengiktirafan **pada** masa akan datang seharusnya diberikan kepada **saya** dan pihak Universiti Utara Malaysia jika **mana-mana** bahagian tesis **ini** digunakan untuk tujuan kesarjanaan **serta** penyelidikan.

Sebarang permohonan untuk mendapatkan kebenaran menyalin atau menggunakan sebahagian atau keseluruhan bahan-bahan dalam tesis **ini** hendaklah diajukan kepada:

**Dekan Sekolah Siswazah  
Universiti Utara Malaysia  
06010 SINTOK  
Kedah Darul Aman**

## ~ABSTRAK~

Kajian ini bertujuan mengkaji tahap semangat berpasukan **berkualiti** di kalangan pegawai-pegawai perkhidmatan pendidikan di negeri Perak. Semangat berpasukan merupakan satu elemen Pengurusan Menyeluruh Kualiti atau Total Quality Management (TQM). Semangat berpasukan dalam kajian ini berlandaskan tahap kepercayaan, komunikasi, kerjasama, sokongan pemimpin, pengendalian **konflik**, kebebasan pendapat, dan iltizam pasukan-pasukan serta **ahli-ahlinya** di institusi yang dikaji. Pegawai-pegawai perkhidmatan pendidikan dalam kajian ini bermaksud **guru-guru** dan pensyarah-pensyarah, termasuk ketua unit, ketua jabatan, penolong kanan, naib pengetua dan pengetua. Soalselidik kajian ini mengandungi 29 item yang direka sendiri oleh pengkaji, terdiri daripada 9 **soalan tentang** latarbelakang peribadi responden dan 20 **soalan** berdasarkan skala Likert 1 hingga 5. Responden kajian ini terdiri daripada 458 pegawai perkhidmatan pendidikan dari 3 buah **maktab/institut** perguruan, 3 buah **sekolah** menengah **berasrama** penuh, 6 buah sekolah menengah **gred A**, 3 buah sekolah menengah **gred B**, 3 buah sekolah menengah jenis kebangsaan (Cina) dan 4 buah sekolah menengah vokasional. Alat statistik yang digunakan dalam kajian ini ialah ujian kebolehppercayaan (Cronbach Alpha) untuk kajian rintis, statistik **deskriptif**, **Ujian-t** ( t-test ), dan **analisis** varians (**ANOVA**). Tahap kebebasan 95% ditetapkan untuk keputusan berkait **signifikan** manakala dasar rujukan ialah **<0.05**.

Dapatan kajian menunjukkan tahap semangat berpasukan secara keseluruhan ialah **pada** min 3.59, iaitu tahap **sederhana** tinggi. Elemen kerjasama menunjukkan **min** tertinggi iaitu 3.96 manakala elemen komunikasi menunjukkan **min** terendah iaitu 3.14. Ujian-t dilakukan untuk melihat perbezaan persepsi pegawai lelaki dan perempuan terhadap **amalan** elemen-elemen semangat berpasukan. Data yang diperolehi menunjukkan perbezaan **signifikan** **pada** elemen kepercayaan, kerjasama, dan kebebasan pendapat. Ujian-t untuk menguji perbezaan persepsi **antara** responden bujang dan berkahwin **tentang** **amalan** semangat berpasukan **menunjukkan** tahap signifikan untuk elemen kepercayaan, kerjasama, pengendalian **konflik**, kebebasan pendapat, dan iltizam. Ujian-t juga dilakukan untuk mencari perbezaan **signifikan** antara responden yang pernah menghadiri **kursus** TQM dengan responden yang tidak pernah menghadiri sebarang **kursus** TQM. Perbezaan signifikan didapati **pada** **elemen** kerjasama, kebebasan pendapat, dan iltizam. **Analisis** varians (**ANOVA**) dan ujian Bonferroni juga dilakukan dalam kajian ini. **Analisis** varians untuk responden yang berlainan jawatan menunjukkan tahap signifikan untuk elemen kepercayaan, kerjasama, sokongan pemimpin, kebebasan pendapat, dan iltizam. **Analisis** varians untuk responden yang berlainan umur, berlainan institusi tempat berkhidmat, berlainan tempoh perkhidmatan, dan berlainan kelayakan akademik tidak menunjukkan sebarang perbezaan **signifikan**. **Pada** akhir kajian ini, perbincangan dan cadangan diutarakan untuk menerap dan meningkatkan semangat berpasukan di kalangan **para** pegawai perkhidmatan pendidikan.

---

## ~ABSTRACT~

This study proposed to examine the level of quality teamwork among education service **officers** in the state of Perak. Quality teamwork is an element of Total Quality Management (TQM). Quality teamwork is studied along its elements - trust, communication, collaboration, leadership support, conflict handling, freedom of expression, and commitment of teams and their members in the surveyed institutions. Education service officers in this study referred to teachers and lecturers, including heads of unit, heads of department, senior assistants, vice principals and principals. The questionnaire in this study contained 29 items formulated by the researcher, 9 of which are on the personal characteristics of the respondents while another 20 based on the Likert scale of 1 to 5. The respondents of this study comprise of 458 education service **officers** from 3 teacher training colleges, 3 **fully** boarding secondary schools, 6 grade A secondary schools, 3 grade B secondary schools, 3 Chinese secondary schools and 4 vocational schools. Statistical tools used in this study were reliability test (Cronbach Alpha), descriptive statistics, t-test and analysis of variance (ANOVA). The level of confidence was set at 95% while degree of significance was determined at  $<0.05$ . Result of the data analysed showed that the overall mean value of quality teamwork was 3.59, which indicated a moderately high level. Element collaboration showed the highest mean of 3.96 whilst element communication showed the lowest mean at 3.14. t-test was applied to examine the difference in perceptions of male and female respondents on elements of quality teamwork. The data derived showed significant difference on elements trust, collaboration, and freedom of expression. t-test to examine the difference in perceptions of married and unmarried respondents showed significance on elements trust, collaboration, conflict handling, freedom of expressions, and commitment. t-test was also applied to test the difference between respondents who have attended TQM related courses and respondents who have not had any such training. Significant difference was noted on elements collaboration, freedom of expression, and commitment. Analysis of variance (ANOVA) and Bonferroni test was also done in this study. ANOVA on respondents of different posts revealed significance difference level on elements trust, collaboration, leadership support, freedom of expression, and commitment. ANOVA on respondents of different age group, different institutions, different length of service, and different academic qualification did not show any significant difference. At the end of this study, discussion and recommendations are laid out to inculcate and enhance quality teamwork among education service officers.

## ~PENGHARGAAN~

**Saya ingin** mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan terima kasih kepada penyelia-penyelia **saya** iaitu Prof. Madya Dr. Ibrahim Abdul **Hamid** ( Dekan, Sekolah Siswazah, UUM) dan Dr. Lee Ong Kim ( IAB, Kementerian Pendidikan Malaysia) atas segala tunjuk ajar, dorongan dan bantuan yang telah diberikan dalam pelaksanaan tesis ini.

Penghargaan khas **saya** tujukan kepada **Dr.Ibrahim Abdul Hamid** yang telah mencetuskan idea ke arah kajian ini. Penghargaan **juga** ditujukan kepada rakan-rakan sekursus; Edaris Abbu Bakri, Mohd. Nor Usop, Yam Weng Kong, Yahaya **Liman** dan Maniappan Kandan, yang bekerjasama dan **saling** bantu-membantu dalam pelaksanaan tesis **ini** dan tesis-tesis mereka yang berkaitan TQM.

Ucapan terima kasih **juga** dirakamkan untuk En. **Dzulkifli Bahari** ( Pengarah, IAB Utara ) dan Pn. Norihan Hj. **Azizan** ( IAB Utara ) **atas** segala bantuan yang diberikan.

**Saya juga ingin** merakamkan penghargaan istimewa untuk Dr. Ibrahim **Ahmad** Bajunid ( Pengarah, IAB Induk ) kerana memungkinkan kewujudan program **M.Sc.** (Management) ini dan **atas** segala nasihat serta motivasi yang diberikan.

***Dedikasi khas untuk.....***

Isteri Tersayang.. .

***MANJEET KAUR GILL***

dan

Ahli-ahli sekeluarga . . .

***Mr. & Mrs. Bishen Singh, Mdm. Dip Kaur,  
Mr. & Mrs. Jagjit Singh, Mr. & Mrs. RS,  
Inderjit, Julie, Taranjit & Jimmy.***

## ~KANDUNGAN~

Bil.	Perkara	Halaman
01.	Tajuk	i
02.	Kebenaran Mengguna	ii
03.	Abstrak	iii
04.	Abstract	iv
05.	Penghargaan	v
06.	Dedikasi Khas	vi
07.	Kandungan	vii
08.	Senarai Jadual	x
09.	Senarai Rajah	xii
BAB 1:	PENDAHULUAN	
1.1	Pendahuluan	
1.2	Pernyataan Masalah	
1.3	Objektif Kajian	
1.4	Definisi Tajuk Kajian	
1.5	Soalan-Soalan Kajian	
1.6	Signifikan Kajian	
1.7	Model Kajian	
1.8	Batasan-Batasan Kajian	



---

<b>BAB 2:</b>	<b>SOROTAN LITERATUR</b>	
2.1	Pendahuluan	11
2.2	Sorotan Literatur Yang Berkaitan	12
<b>BAB 3:</b>	<b>RANGKA KAJIAN DAN METODOLOGI</b>	
3.1	Sumber Pemerolehan Data	20
3.2	Teknik Pengumpulan Data	23
3.3	Soalselidik	24
3.4	Kajian Rintis	26
3.5	Profil Responden	27
<b>BAB 4:</b>	<b>ANALISIS DAN INTERPRETASI KEPUTUSAN</b>	
4.1	<b>Pendahuluan</b>	35
4.2	<b>Soalan Kajian, 1</b>	35
4.3	<b>Soalan Kajian 2</b>	37
4.4	<b>Soalan Kajian 3</b>	40
4.5	<b>Soalan Kajian 4</b>	42
4.6	<b>Soalan Kajian 5</b>	44
4.7	<b>Soalan Kajian 6</b>	46
4.8	<b>Soalan Kajian 7</b>	50
4.9	<b>Soalan Kajian 8</b>	51

4.10	Soalan Kajian 9	52
4.11	Soalan Kajian 10	53
<b>BAB 5:</b>	<b>KESIMPULAN DAN CADANGAN</b>	
5.1	Pendahuluan	55
5.2	Dapatan Kajian dan Implikasi	56
5.3	Kepercayaan	60
5.4	Komunikasi	61
5.5	Kerjasama	62
5.6	Sokongan Pemimpin	63
5.7	Pengendalian Konflik	64
5.8	Kebebasan Pendapat	66
5.9	Iltizam	67
	<b>RUJUKAN</b>	70
	<b>LAMPIRAN</b>	72

## SENARAI JADUAL

Bil.	Perkara	Halaman
3.1	Pengagihan Soalan-Soalan Dalam Soalselidik ( Pembolehkan Tidak Bersandar )	25
3.2	Pengagihan Soalan-Soalan Dalam Soalselidik ( Pembolehkan Bersandar )	26
3.3	Profil Responden Berdasarkan Jantina	27
3.4	Profil Responden Berdasarkan Umur	28
3.5	Profil Responden Berdasarkan Taraf <b>Perkahwinan</b>	28
3.6	Profil Responden Berdasarkan Ras	29
3.7	Profil Responden Berdasarkan Kelayakan Akademik	30
3.8	Profil Responden Berdasarkan Jenis Institusi Tempat Bertugas	31
3.9	Profil Responden Berdasarkan Jawatan Sekarang	32
3.10	Profil Responden Berdasarkan Bilangan Tahun Berkhidmat	32
3.11	Profil Responden Berdasarkan Latihan Dalam TQM	33
3.12	Alat Statistik Dan Kegunaannya	34
4.1	Min Bagi Tujuh Elemen Semangat Berpasukan Berkualiti	38
4.2	Ujian-t Untuk Responden Lelaki Dan Perempuan Bagi Tujuh Elemen Semangat Berpasukan	40
4.3	Ujian-t Untuk Responden Bujang Dan Berkahwin Bagi Tujuh Elemen Semangat Berpasukan	43

4.4	Ujian-t Untuk Responden Yang Pemah Mengikuti Kursus TQM Dan Responden Yang Tidak Pemah Menghadiri Kursus TQM <b>Bagi</b> Tujuh Elemen Semangat Berpasukan	45
4.5	<b>Analisis</b> Varians ( <b>ANOVA</b> ) Untuk Responden Yang Berlainan Jawatan <b>Bagi</b> Tujuh Elemen Semangat Berpasukan	46
4.6	<b>Analisis</b> Varians ( <b>ANOVA</b> ) Untuk Responden Yang Berlainan Umur <b>Bagi</b> Tujuh Elemen Semangat Berpasukan	50
4.7	<b>Analisis</b> Varians ( <b>ANOVA</b> ) Untuk Responden Yang Berlainan Institusi Tempat Berkhidmat <b>Bagi</b> Tujuh Elemen Semangat Berpasukan	51
4.8	<b>Analisis</b> Varians ( <b>ANOVA</b> ) Untuk Responden Yang Berlainan Tempoh Perkhidmatan <b>Bagi</b> Tujuh Elemen Semangat Berpasukan	52
4.9	<b>Analisis</b> Varians ( <b>ANOVA</b> ) Untuk Responden Yang Berlainan Kelayakan <b>Akademik Bagi</b> Tujuh Elemen Semangat Berpasukan	54

## SENARAI RAJAH

Bil.	Perkara	Halaman
1.	Rajah Skematik Menunjukkan Korelasi Semangat Berpasukan Berkualiti	8
2.	Carta Bar Menunjukkan Min Bagi 20 Ciri Semangat Berpasukan	37

# BAB 1

## PENGENALAN

### 1.1 Pendaliuluan

Kajian ini bertujuan mengkaji tahap semangat berpasukan berkualiti di kalangan pegawai-pegawai perkhidmatan pendidikan di negeri Perak. Semangat berpasukan berkualiti ialah salah satu elemen Pengurusan Kualiti Menyeluruh atau 'Total Quality Management' (TQM) . Pengurusan Kualiti Menyeluruh dalam kajian ini diambil pengertiannya sepertimana tertera dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam, Jabatan Perdana Menteri, 1992. Elemen-elemen TQM ialah sokongan pengurusan atasan, perancangan strategik kualiti, mengutamakan pelanggan, latihan dan pengiktirafan, semangat berpasukan, pengukuran prestasi, dan kepastian kualiti.

### 1.2 Pernyataan Masalah

Kajian ini dianggap penting berdasarkan tumpuan yang kian bertambah diberikan kepada falsafah TQM. TQM yang lebih meluas pengamalannya dalam sektor perniagaan dan pengeluaran kini sudah mula mendapat tempat di sektor perkhidmatan. Desakan yang bertambah terhadap peningkatan kualiti pendidikan telah memberi tempat kepada falsafah TQM. TQM dianggap sebagai salah satu

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## **BIBLIOGRAPHIC ENTRIES**

- Arnold, H.J. and Feldman, D.C. (1982). "A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover". *Journal of Applied Psychology*, Vol.67, **No.3**, pp.350 - 360.
- Bannister, B.D. and **Griffeth**, R.W. (1986). "Applying a Causal Analytic Framework to the Mobley, Homer, and Hollingsworth (1978) Turnover Model : A Useful Reexamination". *Journal of Management*, Vol. 12, **No.3**, pp.433 - 443.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill 's Handbook of Leadership : Theory, Research, and Managerial Application*, New York : The Free Press. pp.472 - 538.
- Blake, R.R. and Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid* Gulf Publishing Co.
- Cotton, J.L. and Tuttle, J.M. (1986). "Employee Turnover : A **Meta**-Analysis and Review with Implications for Research". *Academy of Management Review*, V. 11, No. 1, pp.55 - 70.
- Dalessio, A., Silverman, W.H. and **Schuck**, J.R. (1986). "Paths to Turnover : A Reanalysis and Review of Existing Data on the Mobley, Homer, and Hollingsworth Turnover Model". *Human Relations*, Vol.39, **No.3**, pp.245 - 263.
- Fiedler, F.E. (1964). "A Contingency Model of Leadership Effectiveness". In L. Berkowits (Ed.), *Advances in Experimental Psychology*, Urbana, IL : University of Illinois Press, pp. 149 -190.
- Fishbein, M. and Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior : An Introduction to Theory and Research*. Reading, Mass. : Addison- Wesley.
- Fleishrnan, E.A. (1953). "The Description of Supervisory Behavior". *Journal of Applied Psychology*, Vol.37, **No.3**, pp. 153 - 158.
- Fleishman, E.A. and Harris, E.F. (1962). "Patterns of Leadership Behavior related to Employee *Grievance* and Turnover". *Personnel Psychology*. V. 15, pp.43 - 56.



- Gould, S.E. and Penley, L.E. (1985). "A Study of the Correlates of the Willingness to Relocate". *Academy of Management Journal*. V.28 pp.472 - 478.
- Halpin, A. W. (1956). *The Leadership Behavior of School Superintendents*. Columbus : The Ohio State University.
- Hersey, P. and Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice - Hall.
- Hollenbeck**, J.R. and Williams, C.R. (1986) "Turnover Functionality Versus Turnover Frequency : A Note on Work Attitudes and Organizational Effectiveness". *Journal of Applied Psychology*, **Vol.71, No.4**, pp.606 - 611.
- Horn, P.W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G.E. and Griffeth, R.W. (1992). "A **Meta-Analytical** Structural **Equations** Analysis of Model of Employee Turnover". *Journal of Applied Psychology*, **Vol.77**, No.6, pp.890 - 909.
- Horn, P.W., **Katerberg**, R.Jr. and Hulin, C.L. (1979). "Comparative Examination of Three Approaches to the Predictions of Turnover". *Journal of Applied Psychology*, Vol.64, **No.3**, pp.280 - 290.
- Hughes, R.L., Ginnett, and Curphy, (1996). *Leadership Enhancing the Lessons of Experience*, 2nd Ed., Chicago : Irwin. **pp.220**.
- Hulin, C.L. (1968). "**Effects** of Changes in Job Satisfaction Levels on Employee Turnover". *Journal of Applied Psychology*, **Vol.52, No.2**, pp. 122 - 126.
- Kirschenbaum, A. and Weisberg, J. (1990). "Predicting Workers Turnover : An Assessment of Latent on Actual Separations". *Human Relations*, Vol.43, **No.9**, pp.829 - 847.
- Lee, T.W. and **Mowday**, R.T. (1987). "Voluntarily Leaving an Organization : An Empirical Investigation of Steers **Mowday's** Model of Turnover". *Academy of Management Journal*, **Vol.30, No.4**, pp.721 - 743.
- Marsh, R.M. and **Mannari**, H. (1977). "Organizational Commitment and Turnover : A Prediction Study". *The Administrative Science Quarterly*, Vol.22, **No. 1**, pp.57 - 75.

- Martin, T.N. (1979). "A Contextual Model of Employee Turnover Intentions". *Academy of Management Journal*, Vol.22, No.2, pp.313 - 324.
- Mitchel**, J.O. (1981). "The Effects of Intentions, Tenure, Personal and Organizational Variables on Managerial Turnover". *Academy of Management Journal*, Vol.24, No.4, pp.742 - 751.
- Mobley, W.H. (1977). "Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover". *Academy of Management Journal*, Vol.62, No.2, pp.237 - 240.
- Mobley, W.H., Horner, S.O. and Hollingsworth, A.T. (1978). "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover". *Journal of Applied Psychology*, Vol.63, No.4, pp.408 - 414.
- Mowday**, R.T., Koberg, C.S. and **McArthur**, A.W. (1984). "The Psychology of the Withdrawal Process : A Cross- Validation Test of Mobley's Intermediate Linkages Model of Turnover in Two Samples". *Academy of Management Journal*, Vol.27, No. 1, pp.79 - 94.
- Muchinsky, P.M. and Morrow, P.C. (1980). "A Multidisciplinary Model of Voluntary Employee Turnover". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 17, pp.263 - 290.
- Porter, L. W., Steers, R.M., **Mowday**, R.T. and Boulian, P.V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No.4, pp.603 - 609.
- Saal, F.E., and Knight, P.A. (1988). *Industrial Organizational Psychology: Science and Practice*. Belmont, Calif.: Brooks / Cole Inc.
- Schermerhorn, J.R.Jr., Hunt, J.G. and Osborn, R.N. (1994). *Managing Organizational Behavior*, (5th Ed.), New York : John Wiley & Sons Inc. pp.20 - 21.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business : A Skill Building Approach*, 2nd Ed., Singapore : John Wiley & Sons Inc. pp.253.
- Steel, R.P. and Ovalle, N.K. (1984). "A Review and Meta-Analysis of the Research on the Relationship Between Behavioral Intentions and Employee Turnover". *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, No.4, pp.673 - 686.

- Stogdill, R.M. ( 1965). *Managers, Employees, Organizations*. Columbus, OH : Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Swinney, J.L. (1987). "Leadership style orientation and Intent to Leave a Retail Organization". *Unpublished Doctoral Dissertation*. Oklahoma State University.
- Tett, R.P. and Meyer, J.P. (1993). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover : Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings". *Personnel Psychology*, Vol.46, pp.259 - 293.
- Weisberg, J. and Kirschenbaum, A. (1991). "Employee Turnover Intentions : Implications from a National Sample". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.2, No.3, pp.359 - 375.