

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SIKAP
KAKITANGAN TERHADAP PERUBAHAN
ORGANISASI:
SATU KAJIAN KE ATAS POLIS DIRAJA MALAYSIA**

OLEH:

CHE GHAZALI BIN CHE AWANG

Disertasi dikemukakan kepada Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia sebagai memenuhi sebahagian syarat pengijazahan Doktor Pentadbiran Perniagaan (DBA)

HM
10/10/2022

KEBENARAN MENGGUNA

Dalam membentangkan disertasi ini bagi memenuhi sebahagian syarat untuk mendapatkan ijazah Doktor Pentadbiran Perniagaan (DBA) daripada Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti diberi kebebasan membenarkan sesiapa saja untuk memeriksanya. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya atau jika ketiadaan beliau, Dekan Penyelidikan dan Pasca Siswazah diberikan kebenaran untuk membuat salinan disertasi ini dalam sebarang bentuk, sama ada secara sepenuhnya atau sebahagian daripadanya bagi tujuan kesarjanaan. Sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan disertasi ini sama ada secara sepenuhnya atau sebahagiannya bagi tujuan keuntungan kewangan, tidak dibenarkan kecuali setelah mendapat kebenaran bertulis. Selain itu pengiktirafan harus diberikan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia atas kegunaan kesarjanaan terhadap sebarang petikan daripada disertasi saya ini.

Sebarang permohonan untuk menyalin atau mengguna mana-mana bahan dalam disertasi ini, sama ada secara sepenuhnya atau sebahagiannya, hendaklah dialamatkan kepada:

Dekan Penyelidikan dan Pasca Siswazah
Kolej Perniagaan
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan ialah untuk mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi sikap pegawai Polis Diraja Malaysia (PDRM) terhadap perubahan organisasi. Kajian ini secara empirikal berusaha untuk mencari suatu jawapan yang lebih tepat dan konkrit mengenai hubungan di antara enam pembolehubah bebas iaitu kepantasan penerimaan, kesediaan perubahan organisasi, komitmen dalam organisasi, kepercayaan kepada pengurusan, komunikasi dalam organisasi dan latihan dalam organisasi yang mempengaruhi sikap pegawai terhadap perubahan organisasi di dalam PDRM.

Kajian-kajian terdahulu banyak menumpukan kepada aspek makro ke arah perubahan organisasi dan hanya segelintir pengkaji yang menumpukan aspek mikro iaitu sikap individu yang dapat menjayakan program ke arah perubahan organisasi. Kepentingan faktor kemanusiaan dalam program perubahan telah pun terbukti, dan ini kerana perubahan organisasi adalah mengubah sikap individu dan tingkahlaku berikutan perubahan objektif.

Dalam usaha untuk mengetahui signifikannya perhubungan-perhubungan tersebut, kajian ini telah menggunakan pendekatan kajian empirikal dengan menjalankan kajian soal selidik terhadap sikap pegawai polis di Malaysia.

Penyelidikan secara empirik telah dilakukan dengan menggunakan kaedah kajian tinjauan melalui pos dan maklumat daripada 412 responden yang terdiri dari pegawai PDRM telah diperolehi. Keputusan dari kajian ini mendapati terdapat lima pembolehubah iaitu kepantasan penerimaan, kesediaan untuk perubahan, kepercayaan kepada pengurusan, komunikasi dalam organisasi dan latihan dalam organisasi adalah secara signifikan mempengaruhi sikap pegawai terhadap perubahan organisasi. Implikasi kajian ini mendapati yang faktor latihan dan komunikasi dalam organisasi adalah satu usaha untuk menghalang sikap negatif pegawai manakala implikasi teoritikal telah menyumbang kepada penyelidikan empirik tentang perhubungan di antara faktor-faktor yang mempengaruhi sikap pegawai terhadap perubahan organisasi. Dengan itu penyelidikan ini telah menyokong penuh terhadap faktor-faktor pembolehubah mikro yang signifikan positif terhadap sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.

Cadangan bagi kajian akan datang adalah dengan menggunakan pendekatan makro-mikro dan mengaplikasikan lapan faktor-faktor pembolehubah bebas dan menggunakan faktor penyederhana (mediator) iaitu kepuasan kerja yang akan menghasilkan kepuasan kerja individu ditempat kerja seterusnya dapat membawa kepada perubahan organisasi.

PENGHARGAAN

Saya ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada semua yang memberi sokongan dalam penyediaan tesis ini terutama isteri, Rohaya binti Budin yang sentiasa memberi semangat dan sokongan moral untuk saya meneruskan penyelidikan ini disamping anak-anak, Amirah Diyana, Che Muhammad Ilman, Farah Azwa, Che Ammar Hakim, Liyana Balqis dan Che Danial Hakim yang merupakan sumber motivasi kepada penyediaan tesis ini. Ucapan terima kasih juga kepada keluarga dan mertua Fauziah bt Azhari dan Budin bin Awang Ngah yang sentiasa mendoakan kejayaan saya.

Banyak individu yang memainkan peranan yang penting dalam usaha merealisasikan tesis ini dan yang tidak pernah jemu memberi semangat serta inspirasi ialah tidak lain dan tidak bukan ialah penyelia tesis saya, Profesor Dr. Rosli bin Mahmood. Dengan tunjuk ajar dan garis panduan yang diberikan dapat saya merealisasikan tesis ini. Penghargaan juga diberi kepada Prof. Dr. Mohamad Yazam Sharii dan Dr. Norsiah bt Mat yang memberi komen-komen dan cadangan yang ikhlas dan bernas semasa *proposal defence*.

Sekalung ucapan terima kasih juga kepada Dr. Norhidayu bt Mahat yang telah memberi cadangan dan komen dalam penyediaan analisis data serta pensyarah-pensyarah DBA di cawangan Kota Bharu iaitu Prof. Madya Dr. Nor Azila Mohd Noor, Prof. Madya, Dr. Nik Kamariah, Dr. Baharudin dan lain-lain lagi.

Ribuan terima juga kepada Polis Diraja Malaysia terutama DSP Nor Aizan Arshad dan rakan seperjuangan ASP AB. Rashid Mat Daud, ASP Semari Sumar, ASP Rahmat yang sentiasa memberi kata-kata perangsang dan bantuan dan tidak lupa kepada Penolong Pengarah Pentadbiran/Perjawatan Jabatan KDN/KA, Supt. Zulkifli bin Salleh yang menyokong penuh dalam penyelidikan ini. Untuk arwah bapa dan ibu ku, anakanda sentiasa sedekahkan Al-fatihah.

KANDUNGAN

	Muka surat
KEBENARAN MENGGUNA	iii
ABSTRAK	iv
PENGHARGAAN	v
KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xiv
LAMPIRAN	xv
BAB 1 PENGENALAN	
1.1. Latar belakang kajian	1
1.2. Pernyataan Masalah	8
1.3. Persoalan Kajian	12
1.4 Objektif Kajian	13
1.5. Signifikan Kajian	13
1.6. Definisi Terma	15
1.7. Susun Atur Tesis	19
BAB 2 SOROTAN LITERATUR	
2.1. Pengenalan	20
2.2. Perubahan Dalam Organisasi.	18
2.3. Polis Diraja Malaysia (PDRM)	21
2.3.1. Cabaran-cabaran PDRM	22
2.4. Perubahan Organisasi	26
2.4.1. Definisi	26
2.4.2. Perubahan Sebagai Proses	28

2.4.3. Jenis Perubahan Organisasi	31
a. Perubahan Evolusi	31
b. Perubahan Revolusi	35
2.4.4. Kesiadaan Bagi Perubahan	38
2.4.5. Tentangan Terhadap Perubahan	44
2.4.6. Faktor Manusia Terhadap Perubahan Organisasi	48
i. Kajian Awalan Sikap-Tingakhlaku	48
ii. Sikap Pekerja Terhadap Perubahan Organisasi	51
iii. Tingakhlaku Pekerja Terhadap Perubahan Organisasi.	52
iv. Kepantasan Penerimaan bagi Perubahan Organisasi	53
v. Kesiadaan Terhadap Perubahan Organisasi.	56
vi. Komitmen Kepada Organisasi	58
vii. Kepercayaan Dalam pengurusan	60
viii. Komunikasi Bagi Perubahan Organisasi	63
iv. Latihan	67
2.5. Teori Sokongan	68
2.5.1. Teori Perancangan Tingakhlaku	68
2.5.2. Model Fazio's MODE	73
2.5.3. Model Perubahan Organisasi Pettigrew	76
2.6. Teori Kerangka Kerja	78
2.7. Ringkasan	85

BAB 3 METODOLOGI

3.0.	Pengenalan	86
3.1.	Kerangka kerja Kajian	87
3.2.	Pembentukan Hipotesis	90
3.2.1.	Kepantasan Penerimaan Perubahan	90
3.2.2.	Kesediaan Untuk Perubahan	91
3.2.3.	Komitmen Kepada Organisasi	92
3.2.4.	Kepercayaan Kepada Organisasi	93
3.2.5.	Komunikasi Organisasi	95
3.2.6.	Latihan	96
3.3.	Rekabentuk Penyelidikan	97
3.4.	Pengukuran Pembolehubah/Instrumen	99
a.	Pembolehubah Bersandar	100
b.	Pembolehubah Bebas	102
3.5.	Kutipan Data	117
3.5.1.	Populasi	117
3.5.2.	Pensampelan	120
3.5.3.	Penentuan Responden (Saiz Sampel)	121
3.5.4.	Prosedur Kutipan Data	124
3.6.	Alat Kajian	125
3.7.	Analisis Data	126
3.8.	Kajian Rintis	127

3.9.	Analisis kebolehpercayaan	129
3.10.	Kajian Sebenar di Lapangan	
3.10.1	Kaedah-kaedah Analisis	130
3.10.1.1	Memeriksa dan membersihkan data	131
3.10.1.2	Analisis Multikoleneartiti	132
3.12.	Penutup	134
BAB 4	ANALISIS DATA	136
4.0.	Pendahuluan	137
4.1	Ulasan Demografi Responden	140
4.2.	Analisis Faktor	146
4.3.	Analisis Kebolehpercayaan	148
4.4.	Ujian korelasi antara pembolehubah	149
4.5.	Skor Purata Pembolehubah Kajian	
4.6.	Ujian Data Normaliti Dan Lineariti	
4.7.	Ujian hubungkait diantara pembolehubah.	150
4.7.1	Menentukan samaada wujud hubungan signifikan di antara kepantasan penerimaan untuk perubahan dengan sikap.	151
4.7.2	Menentukan samaada wujud hubungan signifikan diantara kesediaan untuk perubahan dengan sikap.	153
4.7.3	Menentukan samaada wujud hubungan signifikan di antara komitmen dalam organisasi dengan sikap.	159
4.7.4	Menentukan samaada wujud hubungan signifikan diantara kepercayaan kepada pengurusan dengan sikap	160
4.7.5	Menentukan samaada wujud hubungan diantara komunikasi	

dalam organisasi dengan sikap	160
4.7.6. Menentukan samaada wujud hubungan signifikan di antara latihan dalam organisasi dengan sikap.	162
4.7.7. Menentukan manakah daripada faktor-faktor mempunyai pengaruh paling signifikan ke atas sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.	
BAB 5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN	163
5.0 Pendahuluan	
5.1 Gambaran ringkas kajian	164
5.2. Penemuan Kajian	169
5.2.1 Hubung kait di antara kepantasan penerimaan dan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi.	
5.2.2 Hubung kait kesediaan perubahan dan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi.	170
5.2.3 Hubung kait komitmen dan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi.	171
5.2.4 Hubung kait kepercayaan kepada pengurusan dan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi.	174
5.2.5 Hubung kait komunikasi dan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi.	175
5.2.6 Hubung kait latihan dan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi.	176
5.3 Implikasi Kajian	177

5.3.1 Implikasi pengurusan PDRM dalam menjayakan perubahan organisasi.	179
5.3.1.1 Implikasi-Implikasi Untuk Latihan dan Komunikasi	180
5.3.2. Implikasi Teoritikal	182
5.4. Batasan Kajian	184
5.5.Hala Tuju Penyelidikan Akan Datang	186
5.6.Rumusan	192
RUJUKAN	217
LAMPIRAN	

SENARAI JADUAL

Jadual 3.1	Lima komponen mesej bagi membantu membentuk kesediaan untuk perubahan
Jadual 3.2	<i>Conceptualize</i> dan <i>operationalize</i> Teori Perancangan Tingkahlaku Azjen dan Fishbein (2005)
Jadual 3.3	<i>Conceptualize</i> dan <i>operationalize</i> Pembolehubah bersandar dan bebas.
Jadual 3.4	Kekuatan Keanggotaan Pegawai PDRM
Jadual 3.5	Saiz Pensampelan
Jadual 3.6	<i>Disproportionate Stratified Random Sampling</i>
Jadual 3.7	Bahagian Soalselidik Kajian
Jadual 3.8	Format Soalselidik
Jadual 3.9	Nilai Alpha Ujian Rintis
Jadual 3.10	Ujian Mahalanobis
Jadual 3.11	Nilai Tolerance Dan VIF Bagi Pembolehubah
Jadual 4.1	Maklumat Demografi Responden
Jadual 4.2.	Ujian KMO dan Bartlett's Bagi Pembolehubah Bebas

Jadual 4.3	Rotated Component Varimax pembolehubah Bebas
Jadual 4.4	KMO dan Ujian Bartlett's Pembolehubah Bersandar
Jadual 4.5	Loading Faktor Pembolehubah Bersandar
Jadual 4.6	Nilai Alpha
Jadual 4.7	Keputusan Ujian Korelasi Person antara Pembolehubah
Jadual 4.8	Statistik Deskriptif Responden
Jadual 4.9	Ujian Skewness dan Kurtosis
Jadual 4.10	Keputusan Ujian Lineariti Untuk Semua Pembolehubah
Jadual 4.9	Ujian ANOVA diantara pengalaman dan sikap pegawai
Jadual 4.10	Statistik deskriptif pemboleh ubah yang berkaitan dengan sikap
Jadual 4.11	Keputusan Ujian Multiple Regression
Jadual 5.1	Rumusan Ujian Hipotesis

SENARAI RAJAH

Rajah 2.1	Proses perubahan dan faktor kunci kejayaan
Rajah 2.2.	Teori Perancangan Tingkahlaku (TPB)
Rajah 2.3	Model MODE FAZIO (1990)
Rajah 2.4	Model Perubahan Organisasi
Rajah 3.1	Model Sikap Pegawai Polis Terhadap perubahan Organisasi
Rajah 3.2	<i>Conceptualize dan operationalize</i> Teori TPB
Rajah 5.1	Model Cadangan Hubungkait lapan factor-faktor pembolehubah dan mediator keatas sikap individu terhadap perubahan organisasi.

BAB 1

PENGENALAN

1.0. Latar Belakang

Perubahan adalah sukar di dalam sesetengah organisasi seperti jabatan polis disebabkan struktur birokratik dan penugasan semulajadi polis (Carter, 1995) dan juga disebabkan persekitaran kerja (Zhao, 1996). Tambahan pula kajian empirikal telah membuktikan yang perubahan jarang berlaku terhadap organisasi yang bersaiz besar (Delacroix & Swaminathan, 1991; Halliday, Powell & Granfors, 1993). Menurut Allen (1997) pegawai dan anggota polis pada lazimnya akan menjauhkan diri mereka daripada masyarakat dan membina budaya dan nilai mereka sendiri, dan demikian budaya kepolisan akan menjuruskan mereka kepada 'status quo' dan menolak ke arah perubahan organisasi (Ortiz & Peterson, 1994; Rabin, 2001; Scheingold, 1991).

Memahami perubahan organisasi dan proses perkembangannya dari perspektif makro telah menjadi subjek penyelidikan ahli psikologi sejak beberapa tahun lepas (Cunningham, 2006). Para penyelidik dalam bidang berkenaan menumpukan kepada organisasi dan pembolehubah peringkat sistem seperti penstrukturan semula (Hill & Collins, 1999), pengecilan organisasi (Freeman, 1999), pengurusan kualiti menyeluruh (Claver, Gasco, Llopis & Gonzalez, 2001) atau perubahan dalam budaya korporat (Bedingham, 2004). Perubahan adalah penerimaan sebagai satu-satunya pemalar dan jelas ianya wujud, berlaku di mana-mana dan sepanjang masa (French & Bell, 1995).

Beberapa kajian telah menunjukkan yang usaha ke arah perubahan organisasi telah mengalami kegagalan. Beer dan Nohria (2000) menjelaskan yang walaupun usaha bersungguh-sungguh oleh pihak pengurusan kepada program perubahan, hanya 30 peratus sahaja yang berjaya. Satu alasan mengapa percubaan proses perubahan mengalami kegagalan adalah berpunca daripada perasaan kebimbangan, emosi negatif, ketidaktentuan dan kesamaran dari pekerja (Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan, 2004; Kiefer, 2005). Individu yang mempunyai perasaan negatif tidak berminat untuk menyokong perubahan (Applebaum & Batt, 1993; Judson, 1991). Literatur semasa menggariskan pelbagai strategi seperti faktor-faktor komitmen dalam organisasi, kepercayaan kepada pengurusan dan latihan dalam organisasi dijalankan kajian bagi pelaksanaan perubahan dalam organisasi (Armenakis, Buckley & Bedeian, 1999; Beer, Eisenstat & Spector, 1990; Caruth & Cathy, 1995; Galpin, 1996; Huy, 2001; Kotter, 1995; Leppitt, 2006; Nadler, 1998). Cabaran pertama yang dihadapi oleh organisasi ialah mengenal pasti keperluan terhadap perubahan. Cabaran kedua ialah mencari strategi yang berkesan bagi melaksanakan perubahan. Pada hakikatnya beberapa sumber berpendapat yang sekurang-kurangnya separuh daripada keseluruhan usaha perubahan mengalami kegagalan dalam mencapai objektifnya (Choi & Behling, 1997; Maurer, 1996; Pascale, Milleman & Gioja, 1997).

Kajian-kajian lepas telah membuktikan yang perubahan sikap individu adalah faktor penting sepertimana yang telah dibuat kajian oleh para penyelidik seperti Armenakis dan Bedeian (1999), Porras dan Robertson (1992), Edmonson dan Woolley (1999), Larkin dan Larkin (1996), Kotter (1995), Kotter dan Schlesinger (1979), Manville dan Ober (2003), Msweli-Mbang dan Potwana (2006), dan Wanberg dan Banas (2000). Selain itu kegagalan

perubahan adalah disebabkan pengurus organisasi itu sendiri gagal memahami sepenuhnya dalam memberi petunjuk kepada organisasi mereka melalui inisiatif perubahan. Perancangan yang baik dalam pelaksanaan boleh membantu mengurangkan kemungkinan kegagalan perubahan dan membantu mencegah perkara-perkara yang tidak diingini seperti mengurangkan moral pekerja, menghapuskan komitmen dan meningkatkan kesinisan (Gilmore, Shea & Useem, 1997; Kim & Mauborgne, 1993; Nutt, 1986; Schweiger & DeNisi, 1991). Keperluan komponen perancangan yang baik dalam pelaksanaan inisiatif perubahan adalah dengan mengenal pasti kemungkinan halangan pekerja ke arah perubahan (Del Val, 2003; Ford, Ford & McNamara, 2001). Ianya perlu dipertimbangkan ketika perancangan dilakukan dengan melihat halangan ke arah perubahan sebagai ancaman yang signifikan terhadap kejayaan pelaksanaan inisiatif strategi (Geisler, 2001; Maurer, 1996).

Abad ke 21 merupakan masa yang memaksa perubahan ketara dilakukan dalam dunia kerja (Cascio, 1995; Howard, 1995). Dengan kadar pertumbuhan yang kompleks di tempat kerja, ianya tidak menghairankan yang perkembangan kajian literatur dijalankan menjurus kepada sebab, kesan dan strategi perubahan organisasi (Armenakis & Bedeian, 1999; Porras & Robertson, 1992). Apa yang menjadi kemusykilan ialah kekurangan kajian ke atas reaksi pekerja terhadap perubahan organisasi. Judge, Thoreson, Pucik dan Welbourne (1999), menjelaskan banyak teori dan kajian berkaitan perubahan organisasi hanya mengambil kira dari sudut makro atau berorientasikan sistem. Kadar kegagalan yang tinggi kepada projek perubahan telah membawa beberapa penyelidik merumuskan yang faktor-faktor selain organisasi dan pembolehubah peringkat sistem adalah sama penting dalam menjayakan pelaksanaan perubahan. Sebagai perspektif pemilihan lain,

beberapa penyelidik telah menumpukan kepada perspektif mikro ke arah perubahan organisasi dengan mengkaji individu di dalam organisasi serta faktor psikologi yang mempengaruhi usaha-usaha perubahan (Bray, 1994; Judge, Thoreson, Pucik & Welbourne, 1999; Kavanagh & Ashkanasy, 2006; Schein, 1980; Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004; Wanberg & Banas, 2000).

Kajian-kajian juga telah menunjukkan bahawa penglibatan pekerja adalah merupakan perkara penting bagi mengurangkan perasaan ketidaktentuan dan kebimbangan mengenai perubahan organisasi yang akan menjejaskan mereka (Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan, 2004; Sagie & Koslowsky, 1996). Penglibatan pekerja memberi impak terhadap perubahan. Melalui penemuan personaliti diri, mereka dapat membina kemahiran, pengetahuan dan kecekapan yang diperlukan bagi menghadapi perubahan. Cunningham, Woodward, Shannon, MacIntosh, Lendrum dan Rosenbloom (2002) pula, mencadangkan bahawa pekerja yang mempunyai kawalan jiwa bagi proses perubahan organisasi adalah diperlukan bagi membawa kesediaan untuk perubahan.

Beberapa kajian juga telah membuktikan yang penglibatan pekerja adalah asas bagi meningkatkan penerimaan pekerja dalam proses perubahan (Kotter, 1995; Kotter & Schlesinger, 1979; Manville & Ober, 2003; Msweli-Mbang & Potwana, 2006; Wanberg & Banas, 2000). Menurut McNabb dan Sepic (1995), kegagalan penglibatan pekerja adalah faktor penyebab utama yang menggagalkan keberhasilan organisasi. Bagi usaha menyambung ke arah kejayaan, pekerja mesti dipercayai yang pendapat mereka didengari, dihormati dan di pertimbangkan (Reichers, Wanous & Austin, 1997). Penglibatan proses perubahan berhubung kait dengan komitmen yang tinggi (Armenakis & Harris, 2002) serta penglibatan pekerja dalam proses membuat keputusan pada

peringkat tertentu akan memacu kepada penerimaan pekerja atau keterbukaan ke arah proses perubahan (Sagie, Elizur & Koslowsky, 1990; Wanberg & Banas, 1995). Justeru, banyak usaha ke arah perubahan gagal disebabkan pelaksanaan terhadap perubahan kurang menumpukan kepada kepentingan individu dan kognitif-efektif semulajadi perubahan organisasi (Kavanagh & Ashkanasy, 2006) .

Schneider, Brief dan Guzzo (1996), menyatakan sekiranya individu tidak berubah, tidak akan ada perubahan dalam organisasi. Menurut mereka lagi, bagi organisasi yang berhadapan dengan perubahan, segala pengubahsuaian dalam teknologi, struktur atau sistem tidak akan memadai. Keupayaan dan pemacuan ke arah perubahan organisasi bergantung sepenuhnya kepada keterbukaan, komitmen dan motivasi perubahan kepada pekerja (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993; Backer, 1995; Bernerth, 2004; Eby, Adams, Rusell & Gaby, 2000).

Namun masih terdapat perbezaan dalam kaedah dan pendekatan bagi melakukan penyelidikan dalam perubahan organisasi. Ini kerana penyelidikan perubahan organisasi mempunyai tradisi dan teori yang agak luas. Beer dan Nohric (2000) menjelaskan bahawa teori bersepadu atau kerangka kerja untuk memahami perubahan adalah tidak wujud. Armenakis dan Bedeian (1999) dalam mengkaji semula literatur perubahan organisasi merumuskan terdapat tiga faktor iaitu kandungan, kontek dan proses yang boleh memacu reaksi pekerja kepada usaha perubahan. Walaupun para penyelidik mengesahkan yang kepentingan tiga faktor tersebut, mereka jarang menilai ketiga-tiga faktor tersebut secara serentak yang mempunyai hubungkait kepada perubahan organisasi. Kebanyakan pengkaji membuat kajian impak hanya kepada satu dari faktor-faktor kepada keterbukaan perubahan (Armenakis & Haris, 2002; Bommer, Rich &

Rubin, 2005; Oreg, 2006; Wanberg & Banas, 2000). Tiada penyelidik mempertimbangkan potensi peranan signifikan yang kandungan perubahan memainkan peranan bagi memahami komitmen perubahan.

Meskipun begitu bagi mendapat kelebihan pemahaman secara komprehensif adalah amat perlu untuk memasukkan ketiga-tiga faktor yang dinyatakan. Walau bagaimanapun, beberapa pengkaji percaya bahawa faktor yang paling penting dalam proses ke arah perubahan organisasi iaitu, faktor manusia atau individu, masih kurang mendapat tempat dalam penyelidikan menyeluruh terhadap perubahan organisasi (Aktouf, 1992; Linstone & Mitroff, 1994; Durmaz, 2007). Ini kerana sikap individu ini amat penting di mana sebarang tentangan akan memudahkan pembatalan sesuatu perubahan itu. Menurut Elizur dan Guttman (1976), sikap ke arah perubahan secara umumnya mengandungi kognisi individu mengenai perubahan, tindakbalas efektif untuk berubah dan kecenderungan tingkahlaku ke arah perubahan. Sikap positif untuk perubahan di dapati amat penting dalam mencapai matlamat organisasi dan mendahului program perubahan (Eby et al, 2000; Martin, 1998; Kotter, 1996; Gilmore & Barnett, 1992). Beer dan Nohria (1996) menjelaskan yang 70 peratus inisiatif perubahan organisasi menemui kegagalan. Alasan kegagalan adalah disebabkan tentangan untuk perubahan (Deloitte & Touche, 1996) yang mana berhubung rapat dengan sikap negatif untuk berubah. Sikap pekerja ke arah perubahan boleh memberi kesan kepada moral, produktiviti dan niat untuk berhenti (Eby et al, 2000).

Selain itu pembolehubah yang berkemungkinan memberi impak kepada sikap pekerja ke arah perubahan adalah kepercayaan terhadap pengurusan (Albrecht, 2002; Oreg, 2006; Stanley, Meyer & Topolnytsky, 2005). Penyelidikan juga telah membuktikan bahawa

perhubungan pekerja dan penyelia mereka boleh memainkan peranan penting bagi membolehkan pekerja menyokong program perubahan (Edmonson & Woolley, 1999; Larkin & Larkin, 1996). Di samping itu, komitmen adalah salah satu faktor penting melibatkan sokongan pekerja dalam inisiatif perubahan (Armenakis, Haris & Field, 1999; Coetsee, 1999; Corner, 1992; Klein & Sorra, 1996). Menurut Conner (1992) pula komitmen kepada perubahan adalah sebagai gam yang menyediakan ikatan kukuh antara individu dan objektif perubahan. Faktor yang sangat ketara menyumbang kepada kegagalan projek perubahan adalah kelemahan komitmen oleh pekerja.

Kepantasan penerimaan terhadap perubahan organisasi boleh menentukan sama ada proses perubahan itu boleh diuruskan secara lancar atau sebaliknya. Ini kerana setiap individu mempunyai tahap penerimaan yang berbeza terhadap idea baru dan perubahan atau menunjukkan kesanggupan untuk menerima sesuatu kaedah baru (Armenakis & Bedeian, 1999). Cochran, Bromley dan Swando (2002) mendapati orientasi kerja dan persepsi terhadap kesediaan organisasi mempengaruhi kepantasan penerimaan terhadap perubahan. Mereka yang mempunyai orientasi kerja yang tinggi didapati lebih terbuka terhadap perubahan. Begitu juga mereka yang mempunyai unit atau jabatan yang sentiasa bersedia kepada proses perubahan mempunyai sikap terbuka terhadap perubahan organisasi.

Sentiasa bersedia untuk perubahan boleh juga membantu dalam menjayakan sebarang perubahan organisasi. Menurut Armenakis, Haris dan Mossholder (1993), kesediaan untuk perubahan wujud dalam individu dalam bentuk kepercayaan, sikap dan niat terhadap tahap di mana sesuatu perubahan itu diperlukan dan keupayaan organisasi untuk menjayakan perubahan tersebut. Selain kesediaan, komunikasi juga telah disarankan

sebagai faktor utama kepada kejayaan pelaksanaan sebarang bentuk perubahan. Connor (1992) dan Hultman (1998) menegaskan bahawa masalah komunikasi adalah perkara asas yang menyumbang kepada kegagalan keberkesanan organisasi. Dalam kajian lintas budaya bagi pengurus, 74 peratus menyokong yang komunikasi adalah halangan pertama bagi kecemerlangan korporat. Sebarang perubahan dalam organisasi perlu melalui saluran komunikasi yang baik kerana kurangnya komunikasi atau komunikasi yang kurang jelas boleh memesongkan matlamat asal perubahan yang dicadangkan (Covin & Kilmann, 1990). Pemahaman yang jelas melalui komunikasi yang terbuka dan jujur diperlukan bagi memastikan sesuatu perubahan itu dapat dilaksanakan.

Perubahan juga akan menyebabkan seseorang itu mengalami stres. Stres yang berpunca dari perubahan organisasi akan menyebabkan sikap negatif ke arah perubahan. Oleh demikian stres menjadi perkara bukan tabiat bagi perubahan. Untuk mengatasi masalah stres, Vakola dan Nikolaou (2005) mencadangkan latihan kepada staf mengenai perubahan organisasi. Latihan yang disediakan sebelum atau semasa sesuatu perubahan itu dipercayai mampu mengurangkan ketahap minimum tentangan di kalangan mereka. Menurut Kotter dan Schlesinger (1979) pula, gabungan pendidikan dan komunikasi adalah pilihan pertama untuk mengatasi tentangan terhadap perubahan. Kurangnya pendidikan dan komunikasi atau maklumat yang tidak tepat boleh menghasilkan sikap yang negatif terhadap perubahan. Justeru, untuk mengelakkan masalah ini, pihak pengurusan perlu melatih staf mereka terlebih dahulu sebelum sebarang program perubahan dilakukan.

Kajian-kajian telah menunjukkan dengan jelas bahawa sebarang perubahan organisasi tidak akan berjaya dilaksanakan tanpa penerimaan dan sokongan individu dalam

organisasi. Kajian juga mendapati bahawa kebanyakan individu lebih selesa mengekalkan 'status quo' mereka dan menentang sebarang perubahan besar dalam persekitaran kerja mereka (Kotter & Schlesinger, 1979; Strebel, 1996). Kepentingan faktor manusia dalam proses perubahan ini juga telah diakui dalam kebanyakan literatur-literatur terkini mengenai perubahan organisasi.

1.1.Pernyataan Masalah

Clarke dan Manton (1997) menjelaskan dalam model dua dimensi matrik yang menggabungkan faktor kunci kejayaan perubahan iaitu komitmen, isu sosial dan budaya, komunikasi, dan interaksi dengan proses perubahan yang dibina yang mana didapati masih banyak lagi syarikat memfokuskan kepada proses perubahan berbanding faktor kunci kejayaan di belakangnya. Mengikut Pettigrew (1987) model perubahan organisasi mengandungi tiga dimensi iaitu kandungan, proses dan konteks, dan ketiga-tiga dimensi ini tidak diberi perhatian sewajarnya dalam usaha ke arah perubahan organisasi. Kajian-kajian lepas mengenai perubahan organisasi juga banyak menumpukan kepada aspek makro atau berorientasikan sistem (Porras & Robertson, 1992; Armenakis & Bedeian, 1999 ; Judge, Thoreson, Pucik & Welbourne, 1999). Antara kajian peringkat makro ialah pengaruh budaya organisasi ke atas sikap terhadap perubahan organisasi (Md Zabid Abdul Rashid, Murali Sambasivan, Azmawani Abdul Rahman, 2004), TQM dan perubahan organisasi (Samuel K.M. Ho, 1993) dan perekaayaan sebagai pilihan nilai perniagaan (Paul Lillrank dan Sami Holopainen, 1998), manakala kajian ini

menumpukan aspek mikro iaitu kajian ke atas individu atau penglibatan pekerja adalah sama penting dalam menjayakan perubahan organisasi.

Kebelakangan ini banyak kajian telah menumpukan kepada faktor manusia atau individu sebagai penyumbang utama kepada kejayaan atau kegagalan sesuatu perubahan itu (Aktouf, 1992; Bray, 1994; Wanberg & Banas, 2000; Durmaz, 2007). Kajian aspek-aspek mikro yang mendapat perhatian dari kajian lepas antaranya adalah seperti peranan pekerja berhubung stres dan komitmen (Vakola & Nikolaou, 2005), komitmen organisasi dan kepuasan kerja (Yousef, 2000) dan kepantasan penerimaan perubahan timbalan Sherif (Cochran, Bromley & Swando, 2002). Selain itu kajian-kajian juga telah mengenal pasti faktor-faktor yang boleh memberi kesan kepada proses perubahan dan seterusnya sikap terhadap perubahan; kepantasan penerimaan terhadap perubahan (Cochran et al., 2002), kesediaan untuk perubahan (Beer & Walton, 1987), komitmen kepada organisasi (Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996; Iverson, 1996), kepercayaan dalam organisasi (Kanter & Mirvis, 1989; Mayer, Davis & Schoorman, 1995), komunikasi dalam organisasi (Kotter & Schlesinger, 1979; Stanley, Meyer & Topolnystsky, 2005), dan latihan (Allen, 2002; Vakola & Nikolaou, 2005).

Polis Diraja Malaysia (PDRM) adalah merupakan organisasi yang besar dengan kekuatan pegawai dan anggota adalah melebihi 100,000 orang (Jabatan pengurusan, 2009). Menurut Hannan dan Freeman (1984) saiz organisasi adalah salah satu faktor yang sangat penting sama ada usaha ke arah perubahan organisasi dapat dilakukan dengan jayanya atau sebaliknya. Kajian empirikal telah membuktikan yang perubahan organisasi jarang berlaku ke atas organisasi yang besar (Delacroix & Swaminathan,

1991; Halliday et al.,1993). Ditambah lagi dengan organisasi PDRM yang bersifat birokrasi, keadaan semula jadi penugasan polis, pendekatan pemusatan dalam membuat keputusan, berstruktur hirarki, budaya polis, kekangan dan ketidaktentuan menjadikan usaha perubahan organisasi dalam jabatan kepolisan adalah lebih sukar berbanding dengan organisasi-organisasi lain (Damanpour, 1991; French & Bell, 1995; Zhao, 1996).

Suruhanjaya Diraja PDRM yang diwujudkan pada tahun 2005 telah mengenal pasti beberapa cabaran utama yang dihadapi oleh PDRM. Antaranya kejadian jenayah yang tinggi dan ketidakpatuhan secara meluas hak asasi manusia dan undang-undang sedia ada di kalangan anggota polis. Hasil daripada laporan tersebut, PDRM telah mengambil langkah-langkah drastik seperti melaksanakan Pelan Strategik 5 Tahun yang bertujuan mengembalikan keyakinan masyarakat terhadap perkhidmatan polis (Musa Hassan, 2007). Oleh yang demikian perubahan organisasi adalah amat diperlukan dalam PDRM yang menitikberatkan kepada integriti anggota Polis. Kajian ke atas sikap pegawai Polis PDRM adalah penting memandangkan faktor yang paling utama bagi memastikan perubahan PDRM dapat dilaksanakan dengan jayanya adalah mereka yang menganggotai perkhidmatan ini. (Mohamed Dzaidin, 2005). Sikap menerapkan nilai-nilai murni, berhemah, hormat kepada ketua, penyeliaan, mengamalkan gaya hidup yang sederhana dan semangat setiakawan dapat menghidupkan budaya kerja PDRM (Ismail Omar, 2009).

Kajian mengenai sikap ke atas perubahan organisasi PDRM adalah sangat signifikan disebabkan dalam tempoh tiga (3) tahun iaitu tahun 2004, 2005 dan 2006, sebanyak 2,653 tohmahan/pengaduan telah diterima oleh Unit Pengaduan, Bukit Aman berkaitan

rasuah, salahguna kuasa/penyelewengan, salahlaku, ketidakcekapan dan ketidakpuasan hati terhadap pegawai, Pegawai Rendah Polis (PRP) dan Kakitangan Awam. (Buletin Integriti, 2007). Justeru, Polis Diraja Malaysia (PDRM) yang merupakan satu organisasi kepolisan moden telah melakukan beberapa perubahan organisasi sejak beberapa tahun kebelakangan ini (PDRM, 2009).

Terdapat beberapa faktor yang mendorong PDRM berubah khususnya dengan peningkatan kadar jenayah seperti jenayah ragut, pecah rumah dan rompakan begitu juga dengan kemasukan pendatang tanpa izin yang melakukan berbagai kejadian jenayah. Begitu juga dengan sasaran Petunjuk Prestasi Utama atau NKRA Perdana Menteri yang mensasarkan penurunan kadar jenayah kekerasan sebanyak 20 peratus (Najib Razak, 2009). Masalah kepolisan di Malaysia banyak dipaparkan di dada akhbar tempatan dan menjadi satu agenda sosial. Kritikan-kritikan tersebut meningkatkan tekanan persekitaran yang memerlukan perubahan organisasi. Bagi PDRM mencapai objektif dan bergerak ke arah haluan yang positif, sikap pegawai ke arah perubahan organisasi perlu difahami dan halangan-halangan utama kepada perubahan organisasi perlu dikenal pasti seperti kata-kata Lewin 'jika anda betul-betul mahu mengubah sesuatu, anda perlu cuba memahami perkara itu (Lewin,1947). Justeru, adalah penting untuk mengenal pasti sikap pegawai-pegawai PDRM terhadap perubahan yang berlaku dalam organisasi, dan mengenal pasti sama ada faktor-faktor individu sepertimana yang dikaji oleh pengkaji-pengkaji yang lepas mempengaruhi atau tidak sikap pegawai-pegawai PDRM terhadap perubahan dalam organisasi.

1.2. Persoalan Kajian

- a) Adakah wujud hubungan signifikan di antara kepantasan penerimaan untuk perubahan dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi?
- b) Adakah wujud hubungan signifikan di antara kesediaan untuk perubahan dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi?
- c) Adakah wujud hubungan signifikan di antara komitmen kepada organisasi dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi?
- d) Adakah wujud hubungan signifikan di antara kepercayaan dalam organisasi dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi?
- e) Adakah wujud hubungan signifikan di antara komunikasi dalam organisasi dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi?
- f) Adakah wujud hubungan signifikan di antara latihan dalam organisasi dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi?
- g) Manakah daripada faktor-faktor berikut (kepantasan penerimaan, kesediaan untuk perubahan, komitmen dalam organisasi, kepercayaan kepada organisasi, komunikasi dalam organisasi dan latihan dalam organisasi) yang mempunyai pengaruh paling signifikan ke atas sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi?

1.3. Objektif Kajian

Objektif kajian ini adalah bagi memahami sikap pegawai ke terhadap perubahan organisasi dalam pasukan Polis Diraja Malaysia (PDRM). Ia juga bertujuan untuk mengenal pasti faktor-faktor yang memberi kesan terhadap sikap pegawai-pegawai PDRM. Secara khususnya, objektif kajian ini ialah untuk:

- a. Menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara kepantasan penerimaan untuk perubahan dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.
- b. Menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara kesediaan untuk perubahan dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.
- c. Menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara komitmen dalam organisasi dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.
- d. Menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara kepercayaan dalam pengurusan dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.
- e. Menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara komunikasi dalam organisasi dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.
- f. Menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara latihan dalam organisasi dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.
- g. Menentukan manakah pembolehubah-pembolehubah kepantasan penerimaan, kesediaan untuk perubahan, komitmen dalam organisasi,

kepercayaan kepada pengurusan, komunikasi dalam organisasi dan latihan dalam organisasi yang mempunyai pengaruh paling signifikan ke atas sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.

1.4. Signifikan Kajian

- a. Kajian ini adalah bertujuan bagi mengumpul maklumat bagi menjawab soalan-soalan dan bagi menguji hipotesis berkait faktor-faktor pembolehubah ke atas sikap pegawai polis PDRM terhadap perubahan organisasi. Sebagai kajian pertama yang dilakukan terhadap pegawai PDRM, kajian ini ialah sebagai asas yang boleh membantu penyelidik memahami bagaimana beberapa konsep perubahan digeneralisasikan dan diukur.
- b. Kajian-kajian terdahulu hanya menumpukan kepada pendekatan makro dan sistem (Cunningham, 2006; Aktouf, 1992; Bray, 1994; Wanberg & Banas, 2000) seperti kajian antaranya ialah pengaruh budaya organisasi ke atas sikap terhadap perubahan organisasi (Md Zabid Abdul Rashid, Sambasivan, & Azmawani Abdul Rahman, 2004), TQM dan perubahan organisasi (Ho, 1993) dan perekayasaan sebagai pilihan nilai perniagaan (Lillrank & Holopainen, 1998). Manakala pengkaji yang membuat kajian terhadap aspek individu hanya menumpukan tidak lebih dua elemen pemboleh ubah sahaja (Eby et al., 2000; Martin, 1998; Kotter, 1996; Gilmore & Barnett, 1992; Armenakis, Haris & Field, 1999; Coetsee, 1999; Corner, 1992; Klein & Sorra, 1996) seperti kajian peranan pekerja berhubung stres dan komitmen (Vakola & Nikolaou, 2005), komitmen organisasi dan

kepuasan kerja (Yousef, 2000) dan kepantasan penerimaan perubahan timbalan Sherif (Cochran, Bromley, & Swando, 2002). Kajian ini pula menumpukan kepada enam pembolehubah individu secara serentak.

- c. Kajian yang dilakukan oleh Durmaz (2007) menjelaskan yang sikap pegawai dalam organisasi berstruktur seperti PDRM adalah sangat penting dan merupakan ramalan utama ke arah tingkah laku pegawai secara keseluruhannya. Kajian ini akan menguji kepentingan dari sudut teoritikal Perancangan Tingkahlaku (Ajzen & Fishbein, 2005) yang mengandungi tiga dimensi iaitu kepercayaan tingkahlaku, kepercayaan norma dan kepercayaan kawalan yang akan membentuk niat dan seterusnya tingkah laku individu dan model *Fazio's MODE* yang mempunyai dua proses iaitu proses pertimbangan dan proses spontan.
- d. Kajian ini merupakan kajian yang pertama di dalam organisasi Pasukan Polis Diraja Malaysia berkaitan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi. Model sikap pegawai akan dibentuk dan diuji. Beberapa faktor signifikan yang menjurus kepada sikap pegawai akan dikenal pasti dan semua pembolehubah akan di konsepsikan bagi tujuan pengukuran. Dijangkakan ianya akan menjadi bahan signifikan bagi pengurusan polis dalam perancangan ke arah perubahan organisasi dan kepada penyelidik yang mengkaji topik yang sama pada masa akan datang.
- e. Kajian ini akan meneruskan lagi kajian yang sebelum ini dilakukan ke atas sikap atau tingkahlaku individu. Kajian literatur perubahan organisasi adalah sangat

luas merangkumi segala aspek pembolehubah-pembolehubah seperti kesediaan untuk perubahan, komunikasi dalam organisasi, kesinisan dan tentangan yang secara langsung mempengaruhi perubahan organisasi. Biarpun kajian ini tidak mengambil semua faktor-faktor pembolehubah sikap pegawai ke arah perubahan organisasi, model sikap pegawai yang dibentuk ini yang di kenalpasti dari kajiselidik sebelum ini boleh membantu semua pihak bagi melaksanakan keseluruhan perubahan organisasi PDRM.

1.5. Definisi Terma

- a. Perubahan Organisasi : Perubahan Organisasi ditakrifkan sebagai tatarajah semula komponen organisasi bagi meningkatkan kecekapan dan keberkesanan (Francesco & Gold, 1998). Perubahan boleh berlaku pada peringkat individu, kumpulan atau pada struktur organisasi.
- b. Kepantasan Penerimaan: Kepantasan Penerimaan mendefinisikan satu set penjelasan ciri-ciri termasuk tindakan pengurusan yang menunjukkan ke arah pertalian positif dengan pergerakan hadapan (Pettigrew, Ferlie & McKee, 1992).
- c. Kesediaan bagi perubahan : Kesediaan adalah lebih kepada kefahaman tentang perubahan, kesediaan adalah lebih kepada keyakinan dalam melakukan perubahan, kesediaan ialah himpunan pemikiran dan niat kearah usaha perubahan yang spesifik (Bernerth, 2004).

- d. **Komitmen Dalam Organisasi:** Becker, Billings, Eveleth dan Gilbert (1996) mentakrifkan komitmen kepada organisasi sebagai penerapan psikologi oleh pegawai kepada agensi mereka.
- e. **Kepercayaan Kepada Pengurusan:** Kepercayaan kepada pengurusan ditakrifkan dalam kajian ini sebagai kesanggupan pegawai bagi melakukan sesuatu tindakan dari pihak berkuasa yang kompeten berdasarkan yang mereka akan melakukan tindakan yang penting untuk pegawai (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).
- f. **Komunikasi Dalam Organisasi:** Komunikasi Perubahan Organisasi bermaksud pertukaran maklumat dan penyebaran (Hall, 1996).
- g. **Latihan Dalam Organisasi:** Latihan kepada Perubahan Organisasi bermaksud pegawai dilatih secukupnya dan mengetahui program perubahan dengan demikian ketidakpastian dan halangan untuk perubahan dikurangkan ke peringkat yang minimum (Vakola & Nikolaou, 2005).
- i. **Sikap ke arah Tingkahlaku:** Menurut Ajzen (1991) sikap ke arah tingkahlaku merujuk kepada peringkat di mana individu mempunyai penilaian yang baik atau buruk atau persoalan penilaian tingkahlaku.
- J. **Ketua Polis Negara :** Mengikut seksyen 4(1) Akta Polis (1967) Ketua Polis Negara adalah seorang pegawai polis dan bertanggungjawab kepada Menteri bagi kawalan dan arahan Pasukan dan semua orang lain yang dilantik atau diguna khidmat untuk menjalankan tugas-tugas polis, dan hendaklah mempunyai semua kuasa yang diberi kepada seorang Pesuruhjaya atau seorang Ketua Pegawai Polis.

k. Pegawai Kanan Polis – Ialah seseorang pegawai polis daripada apa-apa pangkat dan termasuk Ketua Polis Negara ke bawah dan termasuk Inspektor dalam percubaan (Akta Polis ,1967).

l. Pegawai Rendah Polis: Ialah seseorang pegawai polis daripada apa-apa pangkat dari dan termasuk seseorang Sub-Inspektor ke bawah hingga dan termasuk seseorang Koperal (Akta Polis ,1967).

m. Konstabel : Konstabel bermaksud seseorang pegawai polis yang berpangkat rendah daripada Koperal dan termasuk seseorang Rekrut (Akta Polis,1967).

1.6.Susun Atur Tesis

Kajian penyelidikan ini mengandungi lima bab. Bab 1 meliputi pengenalan, latar belakang kajian, tujuan, persoalan kajian, penyata permasalahan, signifikan kajian dan definisi terma. Bab 2 adalah mengenai tinjauan literatur berkait dengan penyelidikan yang dilakukan serta menyediakan asas empirikal untuk metodologi dan analisis data untuk dipatuhi. Bab 3 menjelaskan metodologi penyelidikan dan prosedur digunakan bagi melakukan kajian. Bab 4 mengandungi penemuan umum termasuk kutipan data dan analisis berkenaan kajian. Bab 5 merumuskan kepada kesimpulan dan cadangan hasil dari penyelidikan yang dilakukan.

BAB 2

SOROTAN LITERATUR

2.0. Pengenalan

Dalam bab ini, penyelidik menerangkan latar belakang literatur terhadap pembolehubah bebas dan juga pembolehubah bersandar bagi membangunkan kerangka kerja dengan tujuan meneliti bagaimana pegawai PDRM respon terhadap perubahan organisasi dalam persekitaran masa kini. Penyelidik memfokuskan secara komprehensif sorotan literatur yang bersesuaian dalam skop kajian ini. Tujuannya adalah untuk menumpukan kunci utama literatur berkaitan korelasi antara sikap, tingkah laku dan perubahan organisasi. Berdasarkan kepada sorotan literatur, teori kerangka kerja dan hipotesis telah dibina dalam bab seterusnya. Dalam bab ini, secara keseluruhan kajian literatur adalah berkisar kepada perubahan organisasi Polis secara umum, Polis Diraja Malaysia, perubahan organisasi, jenis-jenis perubahan organisasi dan faktor manusia dalam perubahan organisasi.

2.1. Perubahan Dalam Organisasi Polis

Perubahan adalah merupakan suatu yang kompleks dan sukar bagi beberapa organisasi seperti jabatan Polis. Ianya berpunca daripada beberapa faktor seperti struktur birokratik, sifat dasar kerja polis (Carter, 1995) dan persekitaran kerja (Zhao, 1996). Struktur yang birokratik diutamakan dalam jabatan polis untuk menguatkuasakan undang-undang secara berkesan dan bagi mengawal staf (Bailey, 1995). Mengikut Bailey (1995),

birokrasi berdiri dengan empat kaki; hirarki, unit buruh, akauntabiliti, dan sistem peraturan.

Bagi hirarki, pemusatan diutamakan dan hanya pengurusan atasan diberi kuasa membuat keputusan yang memberi kesan kepada organisasi sepenuhnya. Setiap pegawai dan penyelia dipertanggungjawabkan kepada ketua mereka bagi melaksanakan penugasan. Walaupun struktur hirarki mempunyai beberapa kebaikan seperti mengurangkan ketidakcocokan dalaman dan memastikan perkhidmatan yang seragam dan berterusan melalui undang-undang dan peraturan (Rabin, 2001). Secara keseluruhannya ianya dikritik kerana menggagalkan usaha perubahan organisasi dan mempunyai impak yang negatif dalam usaha inovasi (Kimberly & Evanisko, 1981).

Dalam organisasi polis, ianya mempunyai divisi buruh yang jelas (perbezaan peranan). Contohnya mengikut Bailey (1995), polis di Amerika Syarikat melaksanakan lima fungsi; patrol, trafik, kawalan penjara, penyiasatan dan perkhidmatan pentadbiran. Walaupun negara-negara lain melaksanakan penugasan yang berbeza, secara faktanya seluruh organisasi polis dunia melaksanakan perkhidmatan pelbagai penugasan yang luas bagi memenuhi komuniti setempat. Tambahan lagi, warga organisasi polis pada kebiasaannya mengelakkan mereka daripada berada bersama komuniti dan mencipta nilai dan budaya sendiri (Allen, 1997). Menjadi seorang polis adalah dihormati dan profesion yang berisiko dan ia memerlukan kemahiran yang tinggi bagi mengatasi pelbagai keadaan di jalanan. Polis melaksanakan beberapa penugasan yang pelbagai daripada mencegah jenayah dengan menunjukkan kehadiran polis sehingga bertindak kepada penjenayah (Bailey, 1994). Kerja yang berisiko secara semula jadi ini membawa kepada polis membentuk budaya sendiri yang menekankan kepada keakraban antara

pegawai. Budaya polis ini cenderung kepada usaha bagi melindungi 'status quo' dan mengelak dari berubah sebelum sesuatu perubahan tersebut dibentuk (Ottiz & Peterson, 1994; Rabin, 2001; Scheingold, 1991) .

Perubahan organisasi adalah bermasalah di dalam organisasi polis dan ia adalah berpunca daripada persekitaran kerja. Persekitaran kerja diertikan sebagai sasaran bagi operasi organisasi dan ketidaktentuan serta kekangan yang berpunca daripada persekitaran kerja ini membentuk kepada usaha-usaha halangan kepada perubahan (Zhao, 1996). Dalam bidang tanggungjawab pula, masyarakat memerlukan organisasi polis dalam aspek-aspek perkhidmatan dan pertolongan dalam jenayah, suspek, mangsa atau dengan kata ringkas keseluruhan komuniti dalam perkhidmatan mereka. Bagi menjelaskan lagi yang organisasi polis berdepan dengan ketidaktentuan dan kekangan, Zhao (1996) menyatakan yang organisasi polis adalah sebagai orang tawanan secara semula jadi. Walaupun organisasi swasta mempunyai peluang bagi mengubah sasaran persekitaran atau misi organisasi bagi menghadapi ketidaktentuan, organisasi polis tidak mempunyai alternatif dalam memberi perkhidmatan yang efektif kepada sasaran persekitaran mereka dalam keadaan yang tidak boleh diramalkan.

Secara ringkasnya, birokrasi, struktur hirarki, pemusatan, pelbagai penugasan, undang-undang dan peraturan yang ketat, kerja semula jadi polis, budaya polis, ketidaktentuan dan kekangan berpunca dari persekitaran kerja akan menjadikan usaha perubahan organisasi di dalam organisasi polis adalah lebih sukar berbanding organisasi-organisasi lain (Damanpour, 1991; French & Bell, 1995; Zhao, 1996). Tambahan pula saiz organisasi dikatakan amat penting dalam usaha proses perubahan di mana beberapa kajian telah membuktikan kurangnya perubahan yang berlaku dalam organisasi bersaiz

besar (Hannan & Freeman, 1984; Delacroix & Swaminathan, 1991; Halliday et al., 1993).

2.2. Polis Diraja Malaysia (PDRM)

Dengan terbentuknya Malaysia secara rasmi pada 16 September 1963 di persada politik dunia, maka wujudlah pasukan polis diraja Malaysia yang menggabungkan Polis Diraja Tanah Melayu, North Borneo Armed Constabulary, Sarawak Armed Constabulary dan Polis Singapura (Reduan, 2004). Mengikut Akta Polis (1967) fungsi-fungsi Polis Diraja Malaysia ialah memelihara undang-undang dan ketenteraman, mengekalkan keamanan dan keselamatan Malaysia, mencegah dan mengesan jenayah, menangkap dan mendakwa pesalah-pesalah dan mengumpul risikan keselamatan.

Pada zaman sebelum merdeka, sistem kepolisian Negara di pengaruhi oleh pemerintahan British serta ancaman elemen-elemen subversif komunis dan militan pada tahun 1930-an (Mohamed Dzaidin et al, 2005). Pembentukan Malaysia memberikan tanggungjawab dan cabaran yang lebih kepada PDRM. Menurut Reduan (2004), jika dulu tugas dan tanggungjawab hanya meliputi Tanah Melayu dan perairannya, tetapi kini termasuk pula wilayah-wilayah Sabah, Sarawak dan perairannya yang empat kali ganda kawasannya. Menurut Mohamed Dzaidin et al., (2005) permulaan pasukan Polis moden hanya bermula pada 1807 apabila 'piagam keadilan' di perkenalkan di Pulau Pinang dan piagam ini mewujudkan Mahkamah keadilan dan undang-undang yang jelas untuk dikuatkuasakan oleh Polis. Kini PDRM mempunyai lapan jabatan iaitu jabatan Pengurusan, Cawangan Khas, jabatan Siasatan Jenayah, jabatan Keselamatan Dalam Negeri dan Ketenteraman Awam, jabatan Narkotik, jabatan Logistik dan jabatan

siasatan Jenayah Komersial dan kekuatan PDRM sehingga tahun 2004 ialah berjumlah 90,256 orang (Laporan Suruhanjaya Diraja, 2005)

PDRM menghadapi pelbagai masalah berhubung dengan keselamatan, membasmi dan membendung penjenayah yang telah mula sofistikated dalam bentuk tindak tanduk mereka (Reduan, 2004). Dengan peningkatan Indeks jenayah dalam tahun 2004, ianya menyebabkan kebimbangan masyarakat (Amar, 2005). Menurut Amar (2005) jenayah di Malaysia telah menjadi lebih kompleks dan kadangkala agak mustahil untuk dikesan. Penjenayah telah mengambil beberapa cara yang progresif bagi meningkatkan keupayaan mereka dan ini menyebabkan tugas polis forensik semakin mencabar dan sukar.

2.3.1. Cabaran-cabaran PDRM

Sebaik sahaja PDRM memasuki abad kedua puluh satu, ia berhadapan dengan pelbagai cabaran yang juga turut dihadapi oleh agensi kerajaan dan polis di kebanyakan negara lain. Mengikut laporan kehidupan berkualiti Malaysia (2004) indeks jenayah di Malaysia telah meningkat sebanyak 80.08, dan dengan peningkatan indeks jenayah tersebut akan menyebabkan masyarakat dalam kebimbangan (Amar, 2005).

Laporan Suruhanjaya diraja (2005) telah mengenal pasti beberapa cabaran utama yang dihadapi oleh PDRM iaitu perubahan persekitaran politik dan sosial mempengaruhi pentadbiran kepolisan, kejadian jenayah yang tinggi, tanggapan orang awam terhadap gejala rasuah dalam PDRM, masalah hak asasi manusia, kekurangan kesedaran terhadap hak wanita dan kanak-kanak, masalah perjawatan hingga kepada kemudahan logistik. Menurut Reduan (2004), cabaran-cabaran PDRM dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu cabaran dekad 80-an, cabaran dekad 90-an dan cabaran Milenium. Antara cabaran-

cabaran dekad 80-an yang membawa kepada kematian anggota PDRM ialah serangan terhadap IPD Batu Pahat, peristiwa Memali, Ketegangan 1987 di mana pihak PDRM telah mengadakan operasi yang dikenali sebagai Ops Lalang dan peristiwa dalam sejarah iaitu perletakan Senjata Parti Komunis Malaya pada 2 Disember 1989 (Reduan, 2004). Cabaran pada dekad 90-an ialah perletakan bersenjata Komunis Sarawak dan penstrukturan semula PDRM pada bulan Mac 1992 manakala cabaran pada zaman Milenium ialah peristiwa di Bukit Jenalek (Al-Maunah) yang melibatkan rampasan senjata api di kem tentera.

Menurut Amar (2005) lagi perkembangan aliran jenayah di Malaysia akan berubah dari jenayah tradisional menuju kepada jenayah sindiket dan seterusnya kepada jenayah tanpa sempadan iaitu secara global. Dengan aliran jenayah tersebut, ianya akan memberi impak kepada respon pengadilan jenayah terutama pasukan Polis Diraja Malaysia yang di amanahkan bagi penyiasatan kes-kes. Justeru, tugas kepolisan hari ini kian kompleks dan mencabar dan antara cabaran-cabaran yang dikenalpasti ialah: tuntutan masyarakat masa kini, tindakan perusahaan golongan pekerja, pencemaran alam sekitar, perpaduan nasional, kesan perubahan teknologi, peningkatan jenayah perdagangan dan peningkatan kadar jenayah.

Ketua Polis Negara dalam kenyataannya menegaskan bahawa pegawai polis tidak perlu risau dengan cadangan penubuhan IPCMC (Independent Police Commission on Misconduct and Complaints), jika pegawai polis boleh mengubah sikap, lebih beramanah dan bekerja dengan jujur, ianya tidak membangkitkan ketidakpuasan hati masyarakat dengan itu tidak perlu IPCMC (New Straits Times, 2006). Beliau mengaku beberapa episod yang melibatkan kekerasan dan salahlaku Polis menyebabkan imej dan moral pasukan

terjejas dan mengikis keyakinan masyarakat kepada Polis (New Straits Times, 2006). Pasukan Polis mesti berubah acuan mindanya dan bekerja ke arah budaya yang lebih berkesan, bertanggungjawab dan sensitif kepada hak asasi manusia.

Suruhanjaya menyatakan yang pasukan masih mengekalkan ketahanan untuk berubah dan tidak sensitif kepada nilai asas hak asasi manusia dan maruah biarpun cadangan awal dibangkitkan oleh Suruhanjaya Penambahbaikan Polis (New Straits Times, 2006). Perubahan perlu komprehensif, menumpukan nilai-nilai dan fungsi, organisasi, pematuhan, kesilapan dalaman dan luar, menjalankan proses-proses, pengurusan sumber manusia, latihan, peralatan kerja dan persekitaran hidup. Perubahan mesti berpanduan dengan satu matlamat strategik yang jelas, perancangan strategik perlu difikirkan dengan baik dan program konkrit dan langkah-langkah untuk melaksanakan perancangan strategik. (Suruhanjaya Diraja Untuk Meningkatkan Operasi Dan Pengurusan Diraja Polis Malaysia, 2005).

Suruhanjaya Diraja Untuk Meningkatkan Operasi Dan Pengurusan Diraja Polis Malaysia ditubuhkan oleh Yang DiPertuan Agong pada 4 Februari 2004. Penubuhan Suruhanjaya dilihat oleh mantan Perdana Menteri, Tun Abdullah bin Hj. Ahmad Badawi sebagai mendengar kritikan masyarakat berkait pelanggaran hak asasi manusia, penyalahgunaan kuasa, rasuah dan ketidakcekapan atau kurang respon terhadap tugas kepolisian yang mengakibatkan imej PDRM tercalar.

Selepas kajian yang komprehensif selama lebih 15 bulan, Suruhanjaya telah membuat 125 cadangan merangkumi perlakuan Polis hingga kepada kebajikan, perkhidmatan Polis, hak asasi, jenayah dan rasuah (New Straits Times, 2006). Polis Diraja Malaysia menghadapi

pelbagai cabaran dalam melaksanakan tanggungjawab sejak beberapa tahun kebelakangan di antaranya ialah perkembangan mengenai isu-isu menangani masalah sosial, perlakuan jenayah yang sofistikated dan masyarakat yang mula memberi perhatian terhadap gejala rasuah dalam PDRM. Disebalik itu, Polis menghadapi pelbagai kekangan seperti kekurangan anggota, kepakaran dan peralatan serta kemudahan (Suruhanjaya Diraja Untuk Meningkatkan Operasi Dan Pengurusan Diraja Polis Malaysia, 2005).

Beberapa perubahan evolusi PDRM telah dirangka selepas laporan Suruhanjaya Diraja diterima. Salah satu pelan yang dirangka oleh PDRM ialah yang dinamakan Pelan Strategik 5 tahun (PS5T) bagi usaha mengembalikan keyakinan masyarakat dan mengatasi masalah-masalah berbangkit hasil suruhanjaya tersebut. PS5T tersebut bermula pada tahun 2007 sehingga 2011 (Musa Hassan, 2007). Perubahan-perubahan organisasi PDRM tersebut memerlukan komitmen semua pihak dalam PDRM (Mohamed Dzaidin, 2005).

Antara perubahan-perubahan yang terkandung dalam Pelan Strategik 5 tahun PDRM ialah melaksanakan pengurusan tata tertib secara holistik, Pengstruktur semula Urus Setia KPN (Tatatertib), memperkasakan Urus Setia KPN (Tatatertib), menjadikan subjek integriti sebagai subjek wajib dalam semua kursus yang di anjurkan, merancang kursus yang sesuai, melaksanakan kursus secara berperingkat-peringkat, memantapkan sistem audit dalaman, melaksanakan piagam pelanggan, meningkatkan 'Standard Operating Procedures' (SOP) dan memantapkan sistem prosedur kerja fokus ke arah masyarakat (Musa Hassan, 2007).

2.4. Perubahan Organisasi.

Kepimpinan organisasi menghadapi cabaran baru di mana mereka terpaksa secara berterusan mencari jalan untuk meningkatkan keuntungan, kekal berjaya atau boleh kekal di pasaran pada persekitaran perniagaan yang luar biasa kompetitif masa kini (Longenecker, Neubert & Fink, 2007). Sebagaimana perubahan organisasi lebih diberi tumpuan, memahami kesan ke atas perubahan tersebut adalah amat diperlukan (Beer & Nohria, 2000; Kiefer, 2005). Perubahan organisasi pada asasnya adalah mengenai individu (Bridges, 2003). Duck (1993) menegaskan yang program perubahan mengalami kegagalan disebabkan mereka tidak menumpukan kepada pengetahuan ekonomi masa kini. Duck (1993) menyatakan cabaran dalam menguruskan perubahan boleh diatasi dengan perhubungan dan menyeimbangkan semua elemen struktur dan mengambil hati emosi individu dan kognitif semasa proses perubahan. Perubahan organisasi yang berterusan sentiasa meningkat di tempat kerja dan sentiasa menyelami kedua-dua peluang untuk berkembang dan kemajuan sepertimana keadaan bilamana mengalami kerugian dan peningkatan kos (Kiefer, 2005).

Perubahan boleh diumpamakan sebagai ‘pencetus acara’ di mana ianya dapat memberi penilaian persepsi, pemikiran, emosi, dan tingkahlaku (Isabella, 1992). Sebagai contohnya dalam konteks perubahan organisasi, para pekerja akan menilai keadilan pada proses perubahan kini berbanding insiatif perubahan sebelumnya (Smollan, 2006). Perubahan yang cepat dalam teknologi, globalisasi, ketidaktentuan, ketidakdugaan, kemeruapan, kegeloraan, dan ketidakselajaran merupakan halangan persekitaran utama yang dihadapi oleh organisasi (Brodbeck, 2000; Bunker, 1997; Wang & Ahmed, 2003).

Perubahan organisasi telah dikategorikan dalam banyak cara dalam kajian, tingkah laku, sikap dan budaya (Golembiewski, Billingsley & Yeager, 1976) atau peringkat individu dan struktur (Swanson, Territo & Taylor, 2001). Ia dilihat sebagai penentu penting dalam semua kategori bagi peningkatan program perubahan organisasi.

Menurut Golembiewski et al. (1976), bila keinginan untuk meningkatkan peringkat produktiviti dalam jangka pendek, program perubahan yang berfokus kepada perubahan tingkah laku semata-mata bagi mencapai kehendak peringkat produktiviti dengan mengubah tingkah laku pekerja. Bila program perubahan dalam jangka masa panjang dirancang, kehendak yang berbeza perlu dicapai terhadap kesedaran pekerja dan pemahaman terhadap suasana. Setengah perubahan sikap menghasilkan perubahan tingkah laku pada peringkat individu dan bergerak kepada majoriti dalam kehendak arah. Ia akan menghasilkan keseluruhan perubahan organisasi. Perubahan budaya dilaksanakan bagi mengubah organisasi ke peringkat yang hebat dan para pekerja diramalkan akan berfikir dan berketetapan cara baru untuk organisasi (Golembiewski et al., 1976).

Kepentingan faktor kemanusiaan dalam program perubahan telah pun terbukti, dan ini kerana perubahan organisasi adalah mengubah sikap individu dan tingkah laku berikutan perubahan objektif (Eby, Adams, Russell & Gaby, 2000). Dalam memahami bagaimana pekerja akan bertindak pada masa hadapan, ia dipercayai tingkah laku lepas adalah ramalan yang baik bagi tingkah laku masa depan (Swanson et al., 2001). Pekerja yang degil dijangka meneruskan aduan dan menghalang program perubahan pada masa akan datang. Walaupun tabiat dan tingkah laku lepas adalah penting bagi memahami tingkah laku manusia, tidak boleh dikatakan yang individu tidak akan mengubah sikap dan tingkah laku mereka. Pada tahun 1940, Kurt Lewin yang dianggap bapa psikologi sosial,

menjelaskan tiga fasa di mana perubahan tingkah laku manusia berlaku; pencairan terhadap perhubungan lama, perubahan ke corak baru melalui program perubahan dan pembekuan semula terhadap perhubungan corak baru tersebut (Coghlan & Brannick, 2003).

2.4.1. Definisi Perubahan Organisasi

Menurut Jones (2007) perubahan organisasi ialah satu proses yang mana organisasi bergerak dari keadaan semasa kepada kehendak mengikut kemahuan akan datang bagi meningkatkan kecekapan mereka. Mengikut Guimarges dan Armstrong (1998) pula, perubahan adalah perlu bagi ikhtiar dan perkembangan perniagaan. Francesso dan Gold (1998) mentakrifkan perubahan organisasi sebagai tata rajah komponen organisasi bagi meningkatkan kecekapan dan keberkesanan. Perubahan boleh berlaku pada peringkat individu, kumpulan atau struktur organisasi. Organisasi adalah sistem dan oleh kerana itu perubahan dalam satu tempat memberi kesan kepada bahagian-bahagian lain. Walau bagaimanapun perubahan struktur mempengaruhi perubahan kumpulan dan individu dan memberi kesan kepada organisasi (Francesco & Gold, 1998).

McNamara (1999) menyatakan konsep perubahan organisasi adalah menumpukan kepada perubahan besar organisasi berlawanan dengan perubahan kecil seperti menambah pekerja baru atau meminda program. Contoh perubahan organisasi yang besar ialah perubahan misi, pengstrukturkan semula operasi (contoh: pengstrukturkan semula pasukan pengurus, pemberhentian pekerja), teknologi baru, penggabungan, program baru seperti pengurusan kualiti menyeluruh dan kejuruteraan semula. Smith (2004) mentakrifkan perubahan organisasi sebagai proses melalui pengembangan perniagaan, mengatur

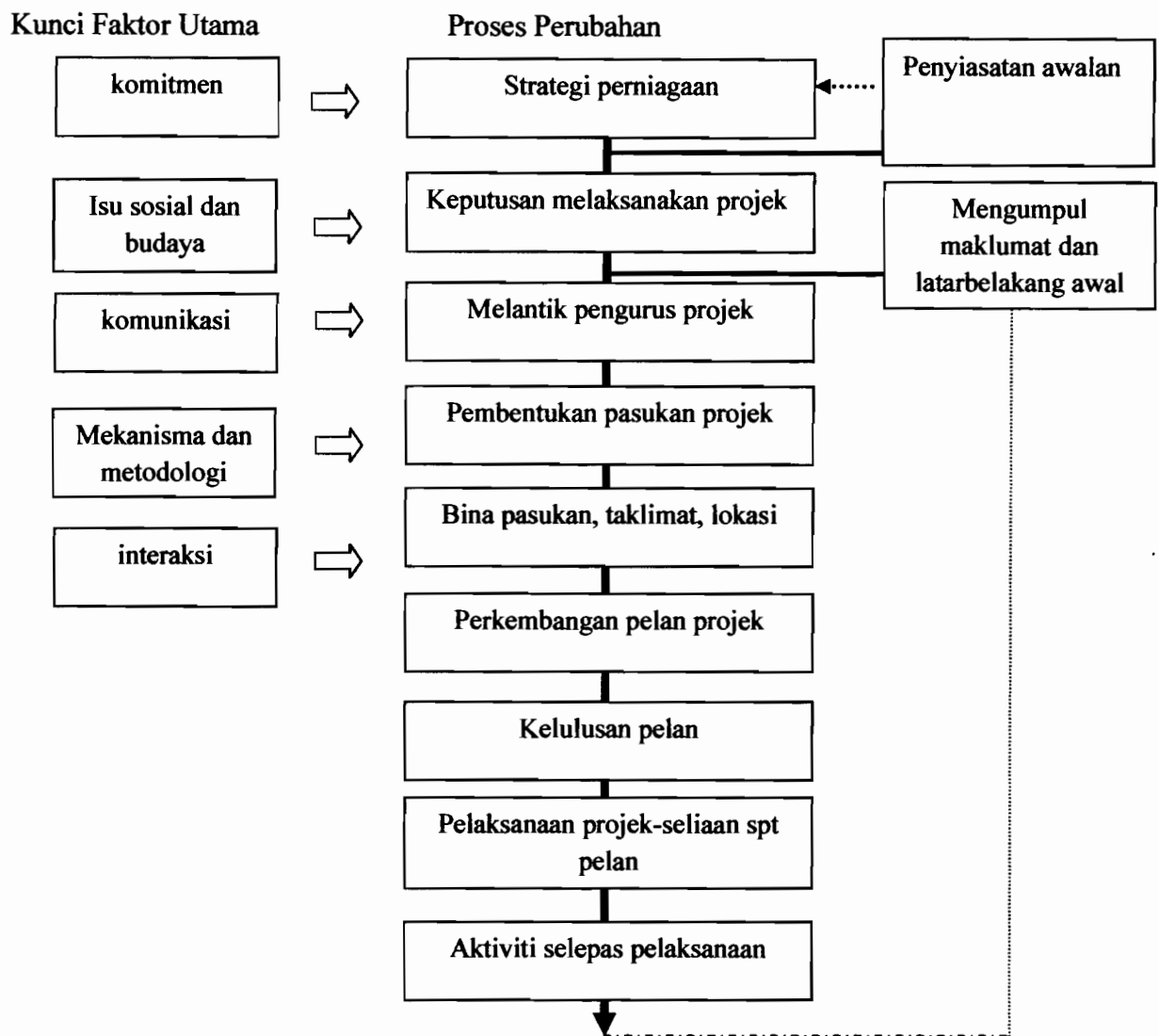
strategi, kontrak perniagaan, sistem komputer baru, perubahan teknologi, penggabungan dan pengambilalihan, pengstruktur semula, perubahan budaya dan kejuruteraan semula.

2.4.2. Perubahan Sebagai Proses

Biar pun fakta menjelaskan, kebanyakan organisasi kini telah melaksanakan perubahan signifikan, hanya sedikit sahaja tanda aras proses perubahan tersebut berlaku. Tidak ada kaedah secara kuantitatif atau teknik bagi membantu organisasi mengukur bagusnyanya mereka merancang, melaksana dan mengekalkan perubahan (Churah et al., 1996). Menurut Clarke dan Manton (1997), model praktikal terbaik bagi perubahan telah dikeluarkan bagi membantu organisasi untuk lebih cekap dalam menguruskan perubahan model menyediakan praktikal, rangka kerja berdasarkan pengalaman yang diambil dari praktikal sebenar, kaedah dan tindakan organisasi yang telah berjaya menguruskan perubahan. Kebanyakan syarikat lebih memfokuskan kepada proses perubahan berbanding dengan kunci faktor kejayaan dibelakangnya.

Rajah 2.1

Proses Perubahan dan Faktor kunci kejayaan



(Sumber: Clarke & Manton, 1997)

Rajah 2.1 merupakan model proses perubahan dan faktor kunci kejayaan oleh Clarke dan Manton (1997) di mana ianya menunjukkan terdapat dua dimensi matrik menggabungkan faktor kunci kejayaan perubahan dengan proses perubahan yang dibina. Kunci faktor kejayaan adalah pengumpulan praktikal, aktiviti dan kaedah. Tambahan lagi faktor-faktor

tersebut sepatutnya mendapat perhatian utama kerana ianya membawa ke arah pencapaian prestasi yang tinggi. Walau bagaimanapun proses perubahan pada kebiasaannya hanya melibatkan proses perubahan. Faktor kunci kejayaan bergerak melalui proses perubahan bagi menghasilkan kejayaan perubahan. Masih banyak lagi syarikat memfokuskan kepada proses perubahan berbanding faktor kunci kejayaan dibelakangnya. Walau bagaimanapun, ianya bukan sahaja mengenai syarikat lakukan tetapi bagaimana baiknya mereka lakukan. Pelbagai faktor kunci kejayaan yang dikenali sebagai komitmen, sosial dan budaya, komunikasi, mekanisma dan metodologi dan terakhir ialah interaksi.

Komitmen termasuklah mengenal pasti perubahan sebagai sebahagian daripada strategi perniagaan, kekuatan pemilikan seluruh organisasi, sosial dan budaya adalah menitik beratkan kepada 'perseorangan' sebagai elemen perubahan contohnya, isu berhubung dengan persepsi tingkah laku dan sikap terhadap semua aspek perubahan.

Komunikasi melibatkan semua isu berhubung dengan dalaman dan luaran, ia termasuk tempoh masa, kaedah komunikasi, dan kandungan perutusan, mekanisma dan metodologi adalah mengutamakan penggunaan metodologi. Projek pengurusan tanda aras, prestasi pengukuran proses interaksi melihat kepada kaedah setempat untuk berhubung dengan interaksi dalam organisasi contohnya seperti menguruskan keseimbangan antara operasi biasa dan perubahan lain dalam organisasi (Clarke & Manton, 1997).

2.4.3. Jenis Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi yang dijelaskan dalam literatur dari tiga perspektif yang berbeza. Pertama ialah perubahan evolusi yang bermaksud siri langkah kejayaan kecil yang tidak

menimbulkan gangguan terhadap sistem yang mana tidak sepanjang waktu menghasilkan perubahan signifikan (Quinn, 1980). Kedua ialah perubahan revolusi. Schumpeter (1950) berpandangan perubahan menimbulkan gangguan kepada sistem semasa dan menyebabkan transformasi organisasi dalam industri. Ketiga ialah perspektif perubahan baru yang relatif iaitu kedua-duanya berpanjangan dan berevolusi berbanding satu yang eksklusif (Brown & Eisenhardt, 1997; Daren, 1994). Model ini menggabungkan konsep dari kedua-dua teori perubahan evolusi dan revolusi.

a. Perubahan Evolusi

Perubahan evolusi bermaksud peningkatan pindaan kecil ke atas organisasi berikutan perubahan persekitaran dalaman dan luaran. Pindaan adalah diharapkan dapat menyesuaikan dengan persekitaran bagi mengekalkan keseimbangan terhadap sistem semasa (Quinn, 1978; Watzlawick, Weakland & Fisch, 1974). Perubahan evolusi berlaku melampaui jangka masa dan membolehkan penyesuaian berterusan kepada anjakan utama. Walau bagaimanapun, Quinn (1978, 1980) menerangkan kesan yang terkumpul beberapa tahun tersebut boleh menyebabkan ianya akan menjurus kepada peningkatan tindakan yang diambil oleh organisasi. Namun ianya boleh menjadi tidak teratur dan tidak bermakna sebagaimana dinyatakan oleh Lindblom (1959), Quinn (1980), Mintzberg, dan Quinn dan Voyer (1995). Lindblom (1959) dalam perbincangan mengenai perubahan polisi awam menganjurkan yang pembuat polisi melaksanakan pindaan tambahan berbanding pindaan radikal bagi mengekalkan kaitan mereka terhadap proses. Mereka menjadi kukuh ke arah 'status quo' atau keadaan asal berdasarkan kepada pengaruh yang lepas dan juga penglibatan minat yang berhubungan dengan keberkesanan individu. Lindblom (1959) mempertikaikan yang pengubuan adalah alasan

untuk perubahan perlukan kepada polisi awam. Asas beliau berdasarkan yang keterlibatan minat mencipta situasi kompleks yang tinggi dan maklumat serta kapasiti intelek terhad. Limitasi ini berjalanan dengan situasi kompleks yang tinggi menyebabkan ianya susah untuk meneruskan pembuatan polisi dalam keadaan rasional.

Proses ini adalah tidak dengan tekad kerana polisi yang terganggu dan kepentingan membuatkan ianya susah membezakan secara jelas objektif dan alternatif polisi yang munasabah. Disebabkan ini, pembuat polisi berdasarkan asas pengetahuan terkumpul dan kefahaman proses 'kecelaruan terus' dalam gaya peningkatan. Objektif adalah ditetapkan berdasarkan matlamat yang diharapkan. Alternatif adalah dihubungkan dengan membuat pengubahsuaian dan seterusnya terdapat strategi sedia ada. Dengan menggunakan pendekatan ini, organisasi boleh menghadapi cabaran terhadap maklumat yang tidak sempurna dengan gaya tafsiran. Quinn (1980) menganggap ianya sebagai proses pembelajaran. Pembelajaran terjadi melalui proses imbasan persekitaran dan peningkatan maklumat sepanjang masa. Faktor masa ini akan memberikan pengurus peluang untuk mengubahsuai dan memusingkan strategi mereka bagi kekal dalam persekitaran yang tidak tentu. Waktu juga mampu memberi peluang untuk persekitaran lain dalam organisasi untuk meminda peranan baru kepada struktur dan pemprosesan semasa mengembangkan keupayaan secara efektif.

Dengan menggunakan pendekatan peningkatan, pihak pengurusan mempunyai peluang untuk membina komitmen terhadap perubahan organisasi dan meningkatkan kompetensi yang diperlukan bagi melaksanakan perubahan. Dalam kajian peringkat kedua naib presiden dan peringkat ketiga pengarah jabatan di hospital yang tidak berlandaskan keuntungan, Dutton et al., (2001) memperolehi bukti yang kejayaan menggubal

pembaharuan strategik adalah bergantung kepada pengetahuan dalam konteks firma tersebut dan keadaan persekitaran operasi firma. Pengetahuan tersebut dibina sepanjang masa dan proses perubahan sentiasa berterusan. Begitu juga Mintzberg, Quinn dan Voyer (1995) semasa berbincang mengenai strategi perubahan mengambil pendekatan yang perubahan ialah sengaja dan peningkatan. Sebagaimana organisasi menjalani perubahan strategik, tindakan pengurus-pengurus adalah sengaja.

Strategi organisasi bermunculan dengan peningkatan dan bentuk peluang dengan itu menghasilkan tindakan pengurusan (Mintzberg & Waters, 1985). Teori yang lain secara tidak langsung ada memberi penekanan kepada kepentingan pengurusan di dalam proses perubahan. Floyd dan Wooldridge (2000) menyatakan yang pengurus pertengahan mempunyai capaian terbesar terhadap maklumat dari dalam organisasi dan juga pemegang taruh dari luar organisasi. Oleh demikian mereka ialah agen-agen perubahan yang terbaik dalam organisasi.

Dalam kajian terhadap pasaran 'London insuran', Heracleouus dan Barrett (2001) mencadangkan struktur yang berterusan dalam kestabilan proses dan corak akan mempengaruhi tindakan dalam organisasi membentuk proses perubahan. Pengurus atau agen perubahan yang mempunyai pengetahuan luas terhadap struktur yang dalam adalah perlu dalam proses penggubalan jenis-jenis perubahan dalam organisasi. Perubahan evolusi juga adalah sebagai proses kitaran hidup. Apa yang terdapat ciri-ciri dari perspektif kitaran hidup ialah perubahan dan ianya berakhir tidak lama lagi. Sama seperti rujukan biologi terhadap proses kitaran hidup, kitaran hidup organisasi adalah berteraskan kerangka kerja yang digariskan dan juga kod genetik (Nisbet, 1970). Kitaran hidup organisasi ialah pergerakan melalui kelahiran berterusan, pertumbuhan,

kematangan dan penolakan dengan hasil terakhir adalah sama ada memberikan nafas baru atau kematian. Sebagaimana organisasi bergerak melalui peringkat-peringkat tersebut, asas perubahan dalam strategi, struktur dan proses adalah diperlukan bagi keberkesanan dan kecekapan pengurusan dalam persekitaran yang berbeza setiap peringkat (Hofer, 1975). Kimberly dan Miles (1980) juga mengambil pendekatan teori pada organisasi dari pandangan kitaran hidup. Mereka mencadangkan perubahan yang organisasi bergerak dari satu peringkat dari kitaran hidup kepada lain-lain. Pada akhirnya ada yang dibubar dan yang lain lahir semula dan mengulangi proses. Perbezaannya adalah pada perspektif kitaran hidup organisasi iaitu perubahan kepentingan strategi organisasi.

Perbincangan kitaran hidup produk adalah dirumuskan secara meluas dalam pengurusan strategik dan literatur pemasaran. Hambrick, Macmillan dan Day (1982) yang menggunakan BCG matrik sebagai analisis asas mereka telah menyumbangkan kajian seterusnya terhadap kerangka kerja produk kitaran hidup. Sebagaimana dalam kes kitaran hidup organisasi, perubahan organisasi sebagai memulakan produk sepanjang kitaran hidup mereka masing-masing. Oleh kerana itu, tekanan yang terbina bagi kedua-dua struktur dan perubahan strategik bagi menjajarkan dengan keadaan berbeza sepanjang kitaran hidup.

Tema yang biasa terhadap pelbagai teori dan kajian empirikal di mana perubahan evolusi ialah proses perubahan secara peningkatan dan terkumpul secara semulajadi, mengambil tempat selepas beberapa waktu. Selain itu sistem akan kekal relatif stabil melalui proses perubahan sebagaimana impak terhadap organisasi adalah tidak ketara pada jangka masa pendek dan akan mudah kelihatan pada jangka masa panjang.

b. Perubahan Revolusi

Perubahan revolusi adalah pemusnahan kepada asas organisasi yang digariskan dan juga persekitaran mereka. Hasilnya adalah mendatangkan pergolakan terhadap sistem organisasi dan persekitaran industri. Ianya tidak ada rentak kitaran perubahan revolusi sebagaimana perubahan organisasi. Pada logiknya perubahan revolusi semula jadi adalah sekali sekala dan secara tiba-tiba (Scherer & Ross, 1990). Pakar ekonomi Joseph Schumpeter (1950) menegaskan yang struktur pasaran industri mempengaruhi kecederungan organisasi untuk berinovatif dan melaksanakan perubahan. Ianya berdasarkan yang semakin banyak organisasi di dalam industri mengurangkan ramalan ekonomi dari inovasi dan begitu sedikit organisasi meminimumkan keperluan perubahan. Ini kerana risiko yang nyata kepada kewujudan kemelesetan adalah lebih besar berbanding ketidaktentuan keuntungan. Walau bagaimanapun tesis Schumpeter menyatakan yang perkongsian ekonomi adalah mengecil sepanjang masa memberi kecederungan organisasi berinovasi meningkat bagi respon kepada keperluan perkembangan organisasi. Bila mana inovasi baru berkemungkinan mengambil alih produk sedia ada atau perubahan yang biasa memberi ugutan kepada keseimbangan yang kompetitif industri. Organisasi akan mencari untuk kekal atau meningkatkan perkongsian ekonomi dengan mengembangkan kepada produk baru dan pasaran geografi dan perubahan kepada produk sedia ada.

Schumpeter (1950) menjelaskan proses ini sebagai 'pemusnahan kreatif' di mana teknologi baru, produk baru dan pasaran baru mencipta batasan persaingan baru. Inovasi teknologi menyebabkan organisasi melakukan perubahan dalaman untuk respon kepada 'peranjakan Schumpeterian' di dalam persekitaran yang kompetitif (Barney, 1980).

Organisasi akan respon yang sama kepada perubahan yang biasa yang mana mengalihkan persekitaran kompetitif dengan menukar pengendalian peraturan dan kadangkala batasan kompetitif. Miller dan Friesen (1984) berhujah, perubahan revolusi adalah hasil dari pertanyaan dalaman berkait kepercayaan asas organisasi. Kuhn (1970) menganggap perubahan kuantum berlaku bila peristiwa atau acara mengambil tempat yang memerlukan penerangan lanjut kerana kebenaran sebenar tidak lagi memegang penjelasan. Bila jenis perubahan ini berlaku kepada organisasi, ianya memerlukan anjakan keseluruhan dari paradigma yang sebenar. Anjakan paradigma menyebabkan munculnya jenis organisasi baru yang mana lebih berdaya maju dan akan mengatasi bentuk yang lama (Astley, 1985). Perubahan kuantum (kecil) adalah terdapat pada seluruh industri.

Model tanda keseimbangan adalah satu lagi perspektif kepada perubahan revolusi mengusulkan sistem-sistem bergerak melalui jangka waktu pemusnahan dengan tidak menyambung perubahan dan diikuti oleh tempoh ketenangan (Gersick, 1991; Tushman & Romanelli, 1985; Nadler & Tushman, 1995). Inilah model yang digunakan dalam beberapa kawasan jajaan dalaman dan luaran pengurusan.

Gersick (1991) mengembangkan model kitaran tanda keseimbangan dari pelbagai penyelidikan, individu (Levinso, 1978), kumpulan (Kuhn, 1970) dan spesies biologi (Gould, 1980). Kitaran bermula dengan struktur tempoh yang dalam yang mana hanya dapat dimusnahkan dengan acara-acara revolusi yang mana membolehkan perubahan revolusi. Tushman dan Romanelli (1985) menggariskan model tanda keseimbangan bagi mengusulkan tekanan dalaman dan luaran yang membawa organisasi kepada proses strategik orientasi semula dan penciptaan semula. Tekanan tersebut menyebabkan

persekitaran yang normal dan respon oleh organisasi secara segera. Perubahan didedahkan dengan peralihan dalam strategi dan dalam kesalahan utama organisasi. Ini akan diikuti oleh peralihan perniagaan dan kawasan strategi fungsi sebagaimana organisasi mencuba untuk berada di landasan (Sabherwal et al.,2001). Tekanan setiap masa akan memberikan proses persekitaran diulangi.

Bila mana pemusnahan awal terjadi, firma akan dalam kesusahan bagi menguruskan hasil perubahan dan menyebabkan kekeliruan dan tingkah laku yang kelim kabut (Newnan, 2000) dan meletakkan organisasi dalam tempoh yang berubah-ubah sebelum bergerak semula ke tempoh keseimbangan (Greenwood & Hings, 1993). Berbeza dengan perubahan evolusi, perubahan revolusi dianggap sebagai pemboleh ubah dalam waktunya, dengan impak yang tiba-tiba dan hebat. Bila mana perubahan evolusi berlaku berperingkat-peringkat dan berkitaran sepanjang tempoh waktu, perubahan revolusi berlaku tiba-tiba dalam tempoh yang tertentu terhadap perubahan metamorfosis. Bagi mencabar dua teori perubahan tersebut adalah perspektif baru iaitu perubahan revolusi berterusan (Brown & Eisenhardt, 1997; D'aveni, 1994; Davis & Meyer, 1998; Eisenhardt, 1989).

2.4.4. Kesediaan Bagi Perubahan

Beberapa pengkaji bersetuju bahawa tanpa wujud faktor-faktor kesediaan, pematuhan secara pasif atau penentangan untuk perubahan akan muncul (Chreim, 2006; Bridges, 1986; Dirks et al.,1996; Tannenbaum & Hanna, 1985).

Asal usul kesediaan adalah dari Lewin (1947) iaitu konsep kecairan atau mendapatkan ahli-ahli organisasi untuk membenarkan ianya terjadi, bagi kedua-dua secara fizikal dan

psikologi untuk perkara kelakuan biasa dalam organisasi. Pengurusan mesti menyediakan bukti-bukti yang mana perkara sedia ada tidak lagi diterima atau sesuai jika organisasi mahu kekal berjaya atau mendapatkan kejayaan semula. Satu pendekatan bagi mencipta kesediaan (sebagaimana menguruskan proses pelaksanaan perubahan) dicadangkan oleh Kotter dan Schlesinger (1979). Mereka menawarkan enam kaedah termasuk pendidikan, komunikasi, penglibatan dan penyertaan, pemudahan dan sokongan dan pemaksaan eksplisit dan tersirat. Walau bagaimanapun Armenakis et al.(1993, 1999) mentakrifkan kesediaan sebagai penilaian kognitif yang dilakukan oleh ahli-ahli yang membawa ke arah sokongan ahli-ahli atau tentangan kepada inisiatif perubahan. Dengan demikian, jika penciptaan kesediaan adalah langkah pertama dalam proses pelaksanaan perubahan organisasi dan ianya dilakukan dengan baik, para pekerja sepatutnya lebih berminat untuk memberi sokongan dan melakukan perubahan secara maksimum. Jika langkah tersebut diabaikan, kebanyakan pekerja akan secara aktif atau pasif menghalang inisiatif perubahan.

Pencirian perubahan kesediaan secara komprehensif dan pragmatik semula jadi oleh Armenakis et al. (1999) disusuli dengan petikan prolifik dalam model ini dari kajian semasa membuatkan model Armenakis et al .(1999) mempercayai yang kesediaan untuk perubahan adalah satu perutusan yang dicipta oleh pengurusan kepada pekerja. Pengenalan kepada inisiatif perubahan baru akan menyebabkan ketidaktentuan dan kekhuatiran masa akan datang dalam fikiran ahli-ahli organisasi.

Perutusan perubahan digunakan bagi menekankan ketidaktentuan dan kekhuatiran dengan menjawab lima soalan berikut:

- Adakah perubahan diperlukan?
- Adakah perubahan yang diperlukan adalah perubahan yang betul?
- Adakah ahli-ahli utama organisasi menyokong perubahan?
- Adakah saya atau kami (ahli organisasi) mempunyai kemampuan bagi melaksanakan perubahan dengan jayanya?
- Apakah akibatnya kepada saya, jika kami berubah?

Soalan-soalan tersebut dijawab melalui lima komponen keputusan perubahan. Bagi menjawab soalan pertama 'adakah perubahan perlu?' perancangan didefinisikan sebagai perbezaan antara keadaan semasa dan ideal atau keadaan yang dikehendaki sehingga ahli-ahli organisasi menyedari yang keadaan semasa tidak lagi dikehendaki dan keadaan yang berbeza diutamakan. Ianya tidak perlu insentif untuk mempertimbangkan perubahan.

Beer et al., (1990) menegaskan yang perubahan akan terjadi sehingga ahli organisasi menyedari yang ianya 'jelas dan mendatangkan bahaya'. Masalah yang nampak hendaklah diselesaikan segera jika organisasi mahu kekalkan ekonomi berdaya maju. Coch dan French (1948) membandingkan produk loji mereka (pajamas) dengan dibuat oleh pesaing-pesaing adalah contoh dalam penciptaan kesedaran. Dalam contoh lain, Galpin (1996) menerangkan syarikat petro kimia menggunakan tanda aras industri bagi memaparkan keperluan perubahan spesifik. Komponen kedua bagi keputusan perubahan ialah kesesuaian. Komponen ini menjawab persoalan 'adakah ianya perubahan yang tepat?' bila inisiatif perubahan diperkenalkan kepada organisasi, ianya perlu dipastikan ianya tidak dilakukan dalam keadaan kosong.

Dalam mengenali keperluan perubahan, para pekerja akan bertanya 'berubah kepada apa'? bukan sahaja pihak pengurusan memaparkan keperluan perubahan, mereka mesti juga menyediakan maklumat yang mencadangkan inisiatif perubahan yang betul. Beckhard dan Harris (1987) melihat kepada soalan utama bagi menjawab pengenalan inisiatif perubahan iaitu apa inisiatif di hajati untuk memperbetulkan atau meningkatkan, pengurus mesti menyedari, walaupun sekiranya ahli organisasi setuju yang perubahan itu perlu, mereka mungkin masih tidak bersetuju dengan inisiatif cadangan perubahan. Kissler (1991) menegaskan organisasi yang pengurus menekankan kepada lebih penglibatan persekitaran dan mendapatkan ahli-ahli organisasi lebih penglibatan bagi meningkatkan keberkesanan organisasi. Penyelia peringkat pertengahan bersetuju dengan keperluan untuk memajukan keberkesanan organisasi. Walau bagaimanapun bukan sahaja ianya mesti mempunyai perjanjian yang cadangan perubahan adalah sesuai, malahan ianya mesti mempunyai perjanjian yang inisiatif tersebut adalah sepadan/sesuai dengan budaya, struktur, sistem rasmi dan sebagainya terhadap organisasi (Buller et al.,1985).

Komponen ketiga keputusan perubahan adalah sokongan prinsipal. Komponen ini menjawab persoalan 'siapa menyokong perubahan'? Bagi Armenakis et al.(1999) sokongan prinsipal adalah diperlukan bagi menyediakan maklumat dan menyakinkan ahli-ahli organisasi yang pemimpin rasmi dan tidak rasmi adalah komited bagi menjayakan pelaksanaan terhadap perubahan. Bila inisiatif perubahan diperkenalkan, ahli organisasi ingin melihat para pengurusan adalah serius mengenai cadangan perubahan terutama jika tidak ada kejayaan perubahan lampau. Bagi percubaan kesedaran untuk motif inisiatif oleh para pengurus, ahli-ahli organisasi akan mencari maklumat dari

sumber-sumber lain selain dari pengurus yang memperkenalkan perubahan. Sumber-sumber yang pelbagai diperolehi oleh pekerja adalah di anggap boleh dipercayai.

Larkin dan Larkin (1994) mengkaji yang 'program tidak mengubah pekerja- penyelia lakukan'. Mereka mempercayai yang penyelia barisan hadapan adalah individu yang penting dalam memberi sokongan tentang inisiatif perubahan dalam kepada ahli-ahli organisasi. Bila mana pemimpin mengumumkan perubahan, para pekerja kebiasaanya akan menuju kepada penyelia pertengahan mereka bagi penjelasan berhubung dengan maksud perubahan tersebut. Jika sekiranya penyelia juga tidak menyedari tentang justifikasi berkait dengan perubahan, kesediaan akan terjejas bagi kedua-dua ahli dan penyelia itu sendiri.

Begitu juga dengan para pekerja bawahan adalah penting bagi membekalkan maksud terhadap cadangan inisiatif perubahan. Rousseau dan Tijoriwala (1999) mendapati yang bila mana ahli-ahli organisasi di dalam hospital tidak mempercayai pengurusan atasan, mereka akan mempercayai persepsi golongan bawahan mereka. Walaupun bukti dikemukakan, kepentingan penyelia pertengahan dan bawahan dalam mencipta 'kesediaan perubahan' dan ianya tidak boleh diandaikan yang sokongan adalah hanya pada peringkat tersebut. Covin dan Kilmann (1990) melaporkan yang sokongan yang terlihat dan juga komitmen yang positif dicipta untuk perubahan, sementara terdapat kekurangan sokongan atau tingkah laku yang tidak konsisten bagi sebahagian pengurusan memberikan persepsi yang negatif terhadap perubahan. Contoh terakhir tentang kepentingan sokongan diterangkan oleh Vollman (1996). Vollman adalah konsultan bagi firma teknologi maklumat yang firma tersebut berada dalam keadaan tidak stabil. Vollman dan rakannya mencadangkan sistem yang baru di bawa ke dalam organisasi,

namun eksekutif utama menentang perubahan yang mempunyai kuasa ke atas organisasi dan mencadangkan supaya organisasi menunggu sehingga para eksekutif menunggu jadual persaraan mereka sebelum melaksanakan perubahan dikehendaki.

Komponen keputusan keempat ialah berkenaan dengan keberkesanan atau kemujaraban. Kemujaraban bersangkut kepada persoalan 'bolehkah saya/kami lakukan perubahan dengan jayanya? Bandura dan Locke (2003) mentakrifkan kemujaraban sebagai ' kuasa bagi melakukan kesan yang dikehendaki, jika tidak seseorang akan mempunyai sedikit insentif untuk bertindak atau bersungguh-sungguh menghadapi kesusahan'. Galpin (1996) menegaskan yang pengurusan mempunyai tanggungjawab menyediakan kepada ahli-ahli latihan dan pendidikan yang diperlukan bagi melaksanakan inisiatif perubahan dengan jayanya. Ini adalah penting memandangkan pekerja mungkin tidak berkeyakinan terhadap perubahan organisasi yang perubahan dapat dilakukan dengan jayanya.

Kegagalan lepas oleh pengurus menyediakan latihan dan pendidikan bagi menghadapi perubahan organisasi membuatkan para pekerja hilang keyakinan terhadap kejayaan perubahan organisasi. Sebaliknya para pengurusan akan merasa ragu-ragu keupayaan pekerja bagi mencapai kejayaan berbekalkan keupayaan mereka. Ini ditegaskan oleh Ketterer dan Chayes (1995), McCall (1993), dan Vollman (1996). Ketterer dan Chayes (1995) mencadangkan supaya meningkatkan pemimpin yang diperlukan bagi membolehkan organisasi mencapai cabaran-cabaran untuk perubahan persekitaran. Jadi pembangunan dan latihan bagi pemimpin yang berpotensi adalah amat perlu. McCall (1993) mendapati kegagalan untuk memilih, melatih, dan mempromosikan individu bagi menghadapi cabaran persekitaran akan membawa pasukan pengurusan menghadapi

kesusahan bagi mengenali keperluan untuk perubahan dan kemudian panduan kejayaan organisasi melalui proses perubahan. Yang terakhir, Vollman (1996) menegaskan yang kadar kegagalan yang tinggi dalam pemerhatian dalam inisiatif perubahan boleh menyebabkan kegagalan pengurusan memahami pengetahuan, kemahiran dan keupayaan yang dikehendaki bagi organisasi dapat menjayakan pelaksanaan inisiatif perubahan.

Komponen perutusan perubahan yang terakhir adalah mencipta kesediaan valens. Bila berhadapan dengan perubahan dalam keadaan kini, pekerja biasanya bertanya secara senyap atau bercakap 'apa untuk saya/kami? Armenakis et al.(1993,1999) mendapati jika individu dibebani dengan polisi dan prosedur yang menyeleweng tentunya tidak ada maknanya untuk perubahan atau kesusahan mengatasi kepentingan dari perubahan, dengan itu pekerja-pekerja akan menghalang perubahan. Sebaliknya jika ianya dapat ditaklimatkan kepada pekerja tentang kebaikan perubahan, sekurang-kurangnya dalam jangka masa panjang, ahli-ahli akan menghayati perubahan. Pengadiln penilaian perubahan adalah kunci komponen kepada valens.

Goodman et al., (1980) memfokuskan kepada hasil perubahan yang menarik, jadi ianya tidak semata-mata hanya untuk kelebihan untuk perubahan tetapi bagaimana menariknya kepada ahli-ahli. Walaupun pihak pengurusan mempamerkan keperluan untuk perubahan dan organisasi akan mendapat manfaat, dan jika sekiranya para pekerja mengiktirafkannya, mereka akan tetap fokus perubahan secara individu yang akan memberi kesan kepada mereka. Judson (1996) mengguna pakai kerangka kerja yang bagaimana ahli-ahli organisasi berpendapat mengenai perubahan bagi berhadapan dengan inisiatif perubahan, ahli-ahli organisasi perlu memahami bagaimana inisiatif akan memberi kesan kepada pekerjaan mereka, perhubungan dengan rakan sekerja dan kepada

organisasi itu sendiri. Klein (1984) mendapati yang penyelia akan menjurus kepada tentangan perubahan yang bersangkutan dengan penglibatan pekerja jika sekiranya program tersebut bukannya dalam bidang kuasa penyelia. Kesimpulannya adalah penting untuk menyatakan yang kelima-lima komponen ini adalah saling berhubung kait dan tidak berdiri sendiri bagi menjayakan program perubahan tersebut.

2.4.5. Tentangan Terhadap Perubahan

Maurer (1996) mentakrifkan tentangan sebagai 'paksaan kepada memperlahankan atau menyekat pergerakan'. Bridges (1986) menyatakan yang ianya adalah perubahan yang tidak lengkap dalam respon kepada perubahan. Kotter (1995) pula mencadangkan yang tentangan adalah halangan dalam struktur organisasi bagi mencegah perubahan. Penyelidik lain mentakrifkan yang tentangan perubahan adalah tingkah laku yang dipamerkan. Contohnya Hultman (1995) menegaskan bahawa tentangan mengandungi dua dimensi iaitu aktif dan pasif. Tentangan aktif termasuk tingkah laku seperti kritikal, penggunaan fakta yang selektif, sabotaj dan memulakan rumor. Tentangan pasif dijelaskan sebagai tingkah laku seperti sokongan awam tetapi gagal melaksanakan perubahan, berlengah-lengah dan menyimpan maklumat atau sokongan.

Palmer et al., (2006) menggariskan perbincangan mereka terhadap tentangan perubahan terminologi yang mengapa orang tentang perubahan dan menggariskan nombor rujukan. Walaupun terdapat beberapa kajian yang menunjukkan alasan-alasan mengapa orang menentang perubahan, ianya bukan topologi yang biasa yang menunjukkan sumber-sumber yang komprehensif yang sahih terhadap tentangan (Dyn, 1999; Maurer, 1996; Robinson & Rousseau, 1994). Holt et al. (2007) melalui pemerhatiannya yang skala

kesediaan perubahan pada kebiasaanya dinilai melalui empat dimensi termasuk kandungan perubahan, konteks perubahan, proses perubahan dan faktor-faktor yang berkaitan dengan penglibatan individu terhadap perubahan.

Berhubung dengan sifat-sifat personal, contohnya individu mungkin memiliki toleransi yang rendah untuk perubahan (Kotter & Schlesinger, 1979). Dalam kes lain, individu mungkin menentang perubahan kerana perubahan menyebabkan ketidakpastian dan mereka takut sesuatu yang tidak diketahui (Karim & Kathawala, 2005; Visagie & Botha, 1998). Ditambah pula dengan ketidakpastian, individu akan menentang perubahan kerana mereka menumpukan mengenai kegagalan peribadi sendiri (Mink, 1992). Sebagai pengakhiran kepada faktor-faktor personal kepada tentangan perubahan, ianya telah terbukti yang individu mempunyai keinginan terkumpul.

Maslow (1987) mengembangkan hirarki yang diterima secara meluas iaitu keperluan hirarki yang biasanya untuk individu. Dalam hirarki ini diterangkan lima peringkat keperluan individu dalam konteks perubahan. Peringkat kedua dalam hirarki ialah keperluan keselamatan, memberi kesan kepada individu '.... memerlukan keadaan persekitaran secara fizikal dan psikologi selamat dan terlindung, bebas dari ancaman' (Greenberg & Baron, 2008).

Oleh demikian, ianya boleh ditegaskan yang sebarang persekitaran individu yang terdapat ancaman terhadap keselamatan adalah berkemungkinan ianya sebagai sumber tentangan. Selaras dengan penerangan tersebut, usaha-usaha kepada keselamatan adalah antara alasan-alasan untuk tentangan perubahan yang digariskan oleh Visagie dan Botha (1998). Karim dan Kathawala (2005) menyenaraikan pengurusan yang tidak dipercayai sebagai

penyebab signifikan kepada perubahan. Begitu juga dengan politik, ianya sebagai anteseden utama kepada tentangan. Mink (1992) menggariskan kekurangan kepercayaan sebagai salah satu sumber yang mungkin kepada tentangan. Sepanjang masa organisasi menjalani beberapa perubahan, individu akan melihat sejarah organisasi yang berhubung kait dengan perubahan (Palmer et al., 2006). Jika organisasi berjaya melaksanakan perubahan pada masa lepas, individu akan berkeyakinan terhadap kebarangkalian kejayaan pada perubahan kini dan kurangnya usaha penentangan.

Sebaliknya sekiranya organisasi mempunyai rekod lepas yang menghadapi kegagalan perubahan, ianya akan membawa pekerja kepada kesinisan (Armenakis & Harris, 2002). Ianya penting dinyatakan, sejak penyelidikan mendapati tentangan adalah berhubungan dengan kesinisan (Stanley et al, 2005). Dari sejarah organisasi, individu mungkin menentang perubahan kerana mereka menghadapi pelbagai perubahan serentak (Mink, 1992; Palmer et al., 2006).

Tentangan boleh juga datang dari faktor-faktor spesifik kepada kandungan perubahan. Contohnya individu kurang mendapat penjelasan atau pemahaman terhadap perubahan, dan menyebabkan tentangan (Alas, 2007). Menitikberatkan mengenai kandungan perubahan akan membawa kepada tentangan tambahan jika individu mempercayai yang perubahan akan memberi impak yang tidak disukai ke atas mereka (Carter, 2008). Impak yang negatif pula termasuklah bagaimana perubahan boleh memberi impak kepada pekerja mereka dan bagaimana perubahan memberi impak kepada perhubungan mereka (Karim & Kathawala, 2005) dan bagaimana perubahan memberi impak kepada interaksi dengan rakan sekerja mereka (Klaus, 1997).

Palmer et al. (2006) menegaskan yang tentangan perubahan datang bukannya dari pekerja tetapi pihak pengurusan itu sendiri. Jacobsen (2008) contohnya menyatakan tentangan adalah dari penglibatan pengurus pertengahan dalam proses perubahan. Tentangan boleh terjadi dari setiap peringkat dalam organisasi di mana setiap pemimpin sekiranya pemimpin dan pengurus akan condong kepada tentangan perubahan sebagaimana alasan yang sama dengan peringkat pekerja lain (Agocs, 1999; Audia et al., 2000). Sebagaimana Pederit (2000) menegaskan:

"Pelaksanaan kejayaan organisasi adalah peningkatan kebergantungan untuk meningkatkan sokongan pekerja dan keghairahan untuk cadangan perubahan, berbanding semata-mata mengatasi tentangan".

Ini bermakna langkah pertama dalam proses pelaksanaan inisiatif perubahan ialah dengan mencipta 'kesediaan untuk perubahan'.

2.4.6. Faktor Manusia Terhadap Perubahan Organisasi

i) Kajian Awalan Sikap-Tingkah laku

Ianya sukar bagi menjelaskan tingkah laku manusia dan faktor penentu dalam keadaan kompleks. Sejak awal abad ke 20, beberapa kajian dilakukan bagi mengukur sikap bagi menerangkan tingkah laku (Thurstone, 1928). Kebanyakan penyelidik mengaku bahawa sikap adalah faktor utama bagi memahami tingkah laku manusia dan perubahan sikap

akan mempengaruhi tingkah laku (Thomas & Znaniecki, 1918); dan Watson (1925).

Dalam kajian, Katz (1960) menjelaskan konsep sikap:

‘Sikap ialah kecenderungan individu bagi menilai simbul atau objek atau aspek bagi dunianya dalam keadaan suka atau tidak suka. Pendapat ialah pernyataan lisan dari sikap, tetapi sikap boleh juga dinyatakan dalam tingkah laku bukan lisan. Sikap termasuk kedua-dua keberkesanan atau penghayatan atau suka atau tidak suka dan juga kognitif atau kepercayaan. Elemen yang menjelaskan objek sikap, ciri-ciri nya dan hubungan dengan lain-lain objek. Dengan itu Kesemua sikap mengandungi kepercayaan, tetapi tidak semua kepercayaan adalah penentu sikap’.

Andaian bahawa sikap adalah ramalan utama ke atas tingkah laku akan datang telah dikaji dan disokong secara empirikal (Stagner, 1942; Thurstone & Chave, 1929). Contohnya Thurstone dan Chave (1929) mendapati pelajar keagamaan mempunyai sikap yang baik ke atas gereja berbanding pelajar kolej. Begitu juga, dalam kajiannya, Stagner (1942) membuktikan kumpulan latihan tentera, veteran, dan golongan politik konservatif mempunyai sikap yang positif terhadap peperangan berbanding golongan buruh dan ahli profesional. Walau bagaimanapun pada akhir tahun 1960an, Wicker (1969) membuat kajian semula terhadap beberapa kajian mengenai perhubungan antara sikap-tingkah laku. Berdasarkan ketidaktentuan yang didapati, beliau merumuskan yang tidak ada atau hanya terdapat perhubungan yang kecil antara sikap dan tingkah laku.

Kajian Wicker (1969) memberi perhatian yang besar kepada para pengkaji di mana pengkaji menyangkal kajian yang dilakukan oleh Wicker berhubung asas metodologi dan ada segelintir yang mula mencari jawapan mengapa individu yang mempunyai sikap yang sama akan bertindak berlainan cara dan yang lain fokus kepada sikap meramalkan tingkah laku berbanding sama ada sikap meramalkan tingkah laku (Fazio & Olson, 2003). Beberapa kajian menumpukan kepada ciri-ciri individu, keadaan dan sikap sendiri.

Ajzen dan Fishbein (2005) mengemukakan penjelasan terhadap ketidaktentuan antara perhubungan sikap-tingkah laku dengan mengasingkan sikap kepada dua kumpulan iaitu sikap ke arah melakukan tingkah laku spesifik dan sikap secara umum. Jenis yang pertama 'sikap ke arah tingkah laku', iaitu melakukan tingkah laku spesifik berpanduan sesuatu objek atau sasaran. Secara jelasnya, sikap adalah berguna dalam meramalkan tingkah laku yang spesifik. Sikap yang umum adalah sebaliknya adalah bergantung ke arah objek fizikal, kaum, etnik, institusi, polisi, keramaian atau sasaran umum contohnya sikap ke arah golongan pondan, parlimen atau polisi pencegahan jenayah adalah umum secara hakiki. Tingkah laku manusia adalah dipengaruhi secara signifikan oleh sikap umum bergantung kepada tiga faktor penyederhana iaitu individu, keadaan dan ciri-ciri sikap (Ajzen & Fishbein, 2005). Berhubung dengan perbezaan individu, terdapat individu menukar niat mereka dengan senang berbanding yang lain (Ajzen, 1985).

Ada faktor seperti kecederungan penyeliaan diri dan kesedaran diri memainkan peranan penting dalam membentuk tingkah laku manusia (Ajzen & Fishbein, 2005). Individu yang memiliki penyeliaan diri yang tinggi dijangka lebih sensitif ke arah sosial dan perhubungan peribadi oleh demikian akan melaksanakan tingkah laku yang bersesuaian dengan keadaan berbanding dengan sikap mereka (Gangestad & Snyder, 1985). Di

sebaliknya, jika individu tidak memerlukan pertolongan orang lain bagi membuat keputusan seperti motivasi dalaman akan menghasilkan sikap yang kukuh terhadap hubungan sikap dengan tingkah laku. Sebagaimana faktor keadaan, tekanan masa dipercayai mempunyai impak yang besar ke atas tingkah laku manusia (Jamieson & Zanna, 1989; Kruglanski, 1983). Ia menjangkakan tingkah laku kebiasaannya berpanduan kepada sikap umum bilamana individu dalam keadaan tekanan masa (Ajzen & Fishbein, 2005).

Berkenaan dengan ciri-ciri sikap, bagaimana sikap yang dibentuk memberi kesan kepada tingkah laku. Sebagai contoh, bila sikap berdasarkan kepada pengalaman langsung berbanding maklumat kedua, mereka akan menjadi lebih jangkaan terhadap sesuatu tingkah laku (Fazio & Zanna, 1981). Ketidaktentuan akan berlaku jika sekiranya hubungan sikap-tingkah laku bila mana sikap umum digunakan dalam meramalkan tingkah laku spesifik dan perbuatan. Biar pun sikap umum adalah ramalan yang tidak bagus bagi tingkah laku persendirian, mereka mempunyai korelasi yang kuat dengan tingkah laku keseluruhan (Ajzen & Fishbein, 2005). Dua dekad yang lepas, ramai penyelidik menggunakan Teori Perancangan Tingkahlaku Ajzen dan Model Fazio's MODE sebagai tulang belakang bagi cuba memahami perhubungan sikap-tingkah laku.

ii. Sikap Pekerja Terhadap Perubahan Organisasi.

Kebanyakan kajian lepas hanya fokus kepada fenomena perubahan organisasi itu sendiri, beberapa kajian beberapa tahun lepas telah mengenal pasti sikap positif pekerja dan sokongan untuk perubahan organisasi sebagai keadaan yang kritikal bagi menjayakan program perubahan (Pederit, 2000). Folger dan Skarlicki (1999) mencadangkan bagi

perubahan lebih efektif, adalah perlu bagi pekerja untuk memiliki sikap positif dan menjadi sebagai warga organisasi. Maksud ‘ tingkah laku warga organisasi’ menunjukkan yang pekerja secara sukarela mencari jalan ‘ misalnya mereka meminta tugas-tugas tambahan dan juga memujuk pekerja lain untuk melakukan perkara sama. Kejayaan perubahan organisasi memerlukan tingkah laku kewargaan dan sesetengah tingkah laku dipengaruhi oleh persepsi keadilan.

Beberapa tahun dulu, sesetengah sikap negatif- kesinisan-skeptik- menerima perhatian pertimbangan sewajarnya sebagai kemungkinan anteseden ke arah halangan perubahan organisasi (Reichers et al, 1997; Wanous et al, 2000). Ia pada kebiasaannya menerima bahawa pekerja sentiasa menentang perubahan (Kotter & Schlesinger, 1979; Strebel, 1996) dan kesinisan pekerja diambil sebagai salah satu alasan untuk tentangan (Abraham, 2000; Reichers et al, 1997; Vance, Brooks & Tesluk, 1996). Kesenisan ditakrifkan oleh Andersson (1996) iaitu: ‘ kedua-dua umum dan sikap spesifik’, ciri-ciri ketidakpuasan, rasa putus asa, kekecewaan, sebagai mana kebencian dan ketidakpercayaan kepada individu, kumpulan, ideologi, kelaziman sosial, atau institusi’. Dean, Brandes dan Dharwadkar (1998) mentakrifkan kesinisan organisasi sebagai ‘ sikap yang negatif ke arah satu organisasi pekerjaan’. Kesenisan perubahan organisasi telah diterima sebagai reaksi kegagalan usaha perubahan, sikap yang negatif mengenai kejayaan usaha akan datang dan kepercayaan bahawa agen perubahan kekurangan kebolehan (Dean et al, 1998).

Kesinisan kadang-kadang keliru dengan skeptik. Skeptik ialah individu yang mana ragu-ragu berkenaan kejayaan sesuatu manakala pada waktu yang sama mereka masih mengharapkan perubahan positif akan mengambil tempat. Kesenisan adalah di sebaliknya

iaitu lebih pesimis mengenai kejayaan perubahan kerana kegagalan yang berulang (Reichers dan rakan,1997). Faktor yang membezakan kesinisan dan skeptik ialah peringkat optimis mengenai kejayaan.

iii. Tingkah Laku Pekerja Terhadap Perubahan Organisasi.

Dalam konteks organisasi, pekerja akan menyokong atau menghalang usaha perubahan dengan tingkah laku mereka, percakapan dan pendirian. Walaupun pada lumrahnya manusia mempunyai iltizam ke arah perubahan, kebanyakan literatur fokus kepada bertentangan kecondongan. Misalnya penolakan perubahan – percubaan untuk mengenal pasti sebab-sebab tentangan pekerja (Carter,1995). De Jager (2001) berkata ‘ tentangan kepada perubahan adalah normal dan lumrah’. Ini membuatkan ianya dikenali sebagai rayuan untuk alasan kepada perubahan. Jika terdapat alasan untuk perubahan, suarakan perkara itu. Jika tidak ada alasan untuk perubahan’ jauhkan perkara itu’ .

Coetsee (1999) mencuba untuk menjelaskan tingkah laku lumrah dalam proses perubahan melalui model kontinum. Menurut Coetsee, perkembangan literatur organisasi adalah komitmen dan tentangan perubahan sebagai tidak berkait dan fakta yang tidak berhubungan. Walau bagaimanapun, beliau mempertikaikan fakta ini, komitmen dan tentangan ke arah perubahan, adalah dilihat sebagai dua tiang kontinum. Beliau membina model kontinum dan menjelaskan elemen-elemen tentangan dan komitmen.

Kelaziman Tentangan Perubahan

- a. Tentangan Agresif – tindakan seperti piket yang liar dan boikot, sabotaj, dan kemusnahan berlaku.

- b. Tentangan Aktif – tingkah laku yang kuat tetapi tidak ke arah kemusnahan (penghalangan atau menghalang perubahan dengan menyuarakan pandangan yang kasar dan sikap, memperlahankan aktiviti dan protes).
- c. Tentangan Pasif - ianya menunjukkan perubahan yang lemah (tingkah laku yang agresif seperti ancaman untuk berhenti, menyuarakan petunjuk lain terhadap penolakan perubahan).
- d. Tidak Peduli – persepsi dan sikap berkait perubahan adalah biasa. Ianya adalah peralihan antara tentangan dan penerimaan perubahan.

iv. Kepantasan Penerimaan Bagi Perubahan Organisasi

Pekerja yang mempunyai peringkat kepantasan penerimaan terhadap idea-idea baru dan perubahan secara konsisten menghayati kaedah baru. Kepantasan penerimaan menyediakan alat perbezaan bagi analisis perubahan organisasi. Oleh itu dengan memahami perubahan kepantasan penerimaan pekerja memberikan proses perubahan diuruskan dengan baik kemudian kelak (Armenakis & Bedeian, 1999).

Cochran et al. (2002) membuat kajian berkaitan kepantasan penerimaan untuk perubahan organisasi. Beliau menjalankan tinjauan di Pejabat Sheriff County Hillsborough di Florida di mana agensi melaksanakan kepolisan masyarakat. Kajian beliau menjurus kepada impak sosio-demografi, orientasi kerja, dan persepsi kesediaan agensi ke atas kepantasan penerimaan untuk Polis Masyarakat. Beliau membentuk tiga model mengenai kepantasan penerimaan pegawai terhadap perubahan organisasi. Model pertama ialah pengalaman kehidupan/model peluang kehidupan, berhubung dengan pengaruh sikap-sikap pekerja ke atas peringkat kepantasan penerimaan ke arah

perubahan organisasi. Sifat-sifat pekerja ialah ciri-ciri sosio-demografi, (bangsa, jantina, dan akademik) dan ciri-ciri pengalaman pekerjaan (tahun berkhidmat). Beliau membuat andaian kepantasan penerimaan untuk perubahan adalah berhubung secara positif kepada peringkat pendidikan dan pangkat, di sebaliknya berhubung secara negatif kepada pengalaman dan umur. Oleh yang demikian hipotesis beliau ialah perempuan, minoriti, pengajian kolej, dan pegawai yang kurang pengalaman adalah lebih pantas penerimaan ke arah perubahan organisasi dan berkehendakkan perubahan kepada kepolisan Masyarakat.

Model kedua, Pegawai/model Organisasi sub-budaya, fokus kepada orientasi kerja (orientasi kerja kawalan jenayah, orientasi khidmat kerja, tradisional, kesinisan pegawai) kepada keterbukaan mereka kepada perancangan perubahan organisasi. Beliau membuat hipotesis ‘ mana-mana pegawai yang merapati kepada elemen-elemen kepolisan sub-budaya (misalannya: skor yang tinggi ke atas pengukuran kesinisan, tradisionalisma, dan mempunyai kekuatan kawalan jenayah) akan paling tidak ke arah kepantasan penerimaan kepada perubahan organisasi.

Menurut model organisasi/struktur, kepantasan penerimaan perubahan pegawai adalah fungsi persepsi mereka dan peringkat di mana organisasi mereka membuat persediaan sepenuhnya kepada perubahan. Cochran et al. (2002) menggunakan kepantasan penerimaan kepada perubahan organisasi sebagai pembolehubah bebas. Dengan menggunakan skala Likert, mereka menyediakan skala Timbalan Sherif seperti berikut berpandukan jurang sangat setuju kepada sangat tidak setuju:

- a. Kebanyakan perubahan yang berlaku di organisasi saya membuatkan kerja saya lebih berkesan.

- b. Saya sentiasa cadangkan pendekatan baru dalam melakukan kerja saya di tempat kerja.
- c. Kebanyakan perubahan yang berlaku di organisasi saya membuatkan kerja saya lebih cekap (jimat masa, usaha, wang).
- d. Kebanyakan perubahan yang berlaku di organisasi saya membuatkan kerja saya lebih berkesan. (lebih tangkapan, kadar respon yang cepat, penurunan jenayah).

Berkait dengan pembolehubah bebas, Cochran et al (2002) menggunakan sosio-demografi, dan pengalaman kerja (misalnya: jantina, umur, status perkahwinan, bangsa/etnik, peringkat pencapaian akademik, pangkat, pengalaman kerja), orientasi kerja (kawalan jenayah, perkhidmatan, tradisional dan kesinisan) dan kesediaan persepsi agensi untuk orientasi kepolisan masyarakat. Cochran et al. (2002) mendapati orientasi kerja dan skala kesediaan agensi persepsi adalah signifikan terhadap keterbukaan perubahan. Kesemua timbalan dengan perkhidmatan orientasi kerja yang kuat akan menjadi lebih terbuka kepada perubahan organisasi. Di sebaliknya timbalan yang mempunyai skor yang tinggi terhadap tradisional dan skala kesinisan adalah menolak bagi menyokong perubahan organisasi. Jadi mana-mana pegawai dan staf yang merasakan unit mereka sedia secukupnya untuk proses perubahan ke arah Kepolisian Masyarakat adalah lebih terbuka ke arah perubahan.

Walau bagaimanapun kelihatan sosio-demografi dan pembolehubah pengalaman kerja adalah tidak signifikan kepada keterbukaan perubahan timbalan, dengan itu pengalaman kehidupan mereka/model peluang kehidupan adalah tidak sah disebabkan tidak ada apa-apa penemuan.

v) Kesediaan Terhadap Perubahan

Mengikut Armenakis, Harris dan Mossholder (1993), kesediaan terhadap perubahan adalah ‘ menjurus kepada kepercayaan staf, sikap, dan niat berkait peringkat perubahan yang diperlukan dan kejayaan kapasiti organisasi membuatkan perubahan tersebut’. Dalam model tiga langkah, langkah pertama ialah pencairan di mana individu merasakan ketidak selesaian dengan tingkah laku lama dan mengenal pasti keperluan untuk perubahan. Ini ialah peringkat kesediaan untuk perubahan.

Bagi meningkatkan usaha kerjasama dan kecekapan dalam organisasi, perubahan akan dilakukan secara nyata oleh pekerja di mana sepatutnya dan bertimbang rasa (Knickerbocker & McGregor, 1941). Kesediaan kebanyakannya dipertimbangkan dengan cara-cara untuk mengurangkan tentangan. Coch dan French (1948) mencadangkan tekanan pengurus bagi keperluan perubahan dan yang mana membentuk kesediaan semasa mesyuarat dengan pekerja bagi mengatasi tentangan kepada perubahan. Turner (1982) menekankan ‘bagi pelaksanaan perubahan betul-betul berkesan, bersedia dan komitmen perubahan mesti diperkembangkan’.

Holt (2002) mengkaji semula literatur dan dalam menjalankan analisis kandungan terdapat kutipan data bagi mengenal pasti tema kesediaan perubahan. Beliau mengenal pasti lima tema berikut:

- a. Sokongan prinsipal - merujuk kepada ‘ peringkat di mana ahli-ahli organisasi merasakan pemimpin secara formal dan tidak formal menyokong perubahan’
‘literatur menunjukkan kesediaan untuk perubahan dipengaruhi oleh rakan sekerja sebagaimana pemimpin organisasi’.

- b. Percanggahan - merujuk kepada ‘peringkat di mana pekerja organisasi merasakan yang perubahan diperlukan’.
- c. Valens individu - merujuk kepada ‘peringkat di mana staf organisasi merasakan terdapat kelebihan instrinsik dan ekstrinsik untuk individu jika sekiranya perubahan dilaksanakan.
- d. Kemujaraban - merujuk kepada peringkat di mana staf organisasi merasakan bahawa organisasi adalah mampu melaksanakan kejayaan perubahan’ .
- e. Kesesuaian - merujuk kepada ‘peringkat di mana staf organisasi merasakan organisasi akan mendapatkan kebaikan jika sekiranya perubahan dilaksanakan’ .

Holt (2002) telah merumuskan berdasarkan hipotesis beliau bahawa individu dengan peringkat kesediaan yang tinggi akan lebih komited kepada perubahan dan akan mewujudkan kurang tentangan dan lebih tingkah laku untuk menyokong. Pada peringkat akhir kajiannya, beliau mendapati kesediaan untuk perubahan adalah ramalan yang paling baik bagi komitmen perubahan, sokongan dan tentangan.

vi) Komitmen Kepada Organisasi.

Konsep komitmen di tempat kerja telah mendapat perhatian serius dari tinjauan industri dan organisasi. Secara keseluruhan tinjauan literatur mendapati yang tahap komitmen yang tinggi adalah berkorelasi positif dengan pencapaian organisasi (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Mathieu & Zajac, 1990).

Perhubungan antara pekerja dengan penyelia juga mempunyai kaitan dengan tahap komitmen di mana kumpulan yang memberi sokongan terhadap organisasi dilaporkan

boleh membantu untuk menjelaskan peranan tugas, mengurangkan keraguan, membantu sokongan moral dan sosial, dan membantu peluang ke arah pengalaman kerja secara positif (Abbott et al., 2006; Freund, 2005; Obeng & Ugboro, 2003). Pekerja yang berpuas hati dengan persekitaran kerja mereka boleh melibatkan diri dengan kerja lebih masa dan akan memberi komitmen yang tinggi terhadap setiap penugasan. Pekerja yang tidak berpuas hati dengan pekerjaan hanya menyiapkan penugasan yang minimum di tempat kerja (Chen & Hung, 2006; Chen, Lin, Lu, & Taso, 2007; Chen, Tsui, & Far, 2002).

Menurut Herscovitch dan Meyer (2002), komitmen merupakan faktor yang penting yang mempunyai perhubungan dengan kejayaan perubahan organisasi. Cummings dan Worley (2005) menyatukan komitmen ke dalam teori kerangka kerja bagi menguruskan perubahan organisasi. Mereka mengakui yang komitmen adalah elemen faktor kritikal semasa peringkat perubahan di mana organisasi bergerak dari keadaan semasa kepada keadaan yang dijangkakan dan semasa proses institusi, komitmen adalah amat perlu bagi mengekalkan momentum inisiatif perubahan.

Menurut Porter, Steers dan Mowday (1974) komitmen organisasi ialah ‘kekuatan yang relatif bagi mengenal pasti individu dengan penglibatan, dan organisasi tertentu’. Konsep ini telah pun ditakrifkan dalam literatur dan pada masa yang sama kepatuhan kepada organisasi pekerjaan, mengenal pasti nilai-nilai organisasi, dan mempunyai kemahuan bagi penglibatan dalam organisasi (Cook & Wall, 1980; Lambert, Barton & Hogan, 1999).

Bagi kejayaan perubahan organisasi, komitmen dipercayai menjadi salah satu faktor penentu yang signifikan. Iverson (1996), dan Lau dan Woodman (1995) menunjukkan komitmen pekerja kepada organisasi sebagai satu set sikap. Beliau menilai perubahan organisasi, mereka menunjukkan pekerja yang komited, menerima nilai-nilai organisasi, berkeinginan untuk kekal di organisasi, dan mengalu-alukan usaha perubahan bila organisasi dapat kebaikan secara nyata. Secara ringkasnya, pekerja yang lebih simpati kepada organisasi, mempunyai kesanggupan yang lebih untuk menerima perubahan organisasi, Sevastos, Mueller & Parker, 1993; Guest, 1987).

Pada kebiasaannya komitmen kepada organisasi dibuat kajian bagi melihat pusing ganti pekerja, kepuasan kerja, ketidak hadiran, dan prestasi kerja (Reichers, 1985). Beberapa penyelidik menggunakan komitmen kepada organisasi sebagai pemboleh ubah. Beberapa menilai pengaruh perubahan organisasi ke atas pekerja (Allen, 1997). Becker et al. (1996) -

a. Ke

oleh Vakola dan Nikolaou (2005) berhubung komitmen organisasi, jumlah perubahan lepas dan motivasi digunakan sebagai faktor yang berhubung kepada kesinisan terhadap perubahan organisasi. Penemuan dari kajian ini membuktikan kesinisan terhadap perubahan organisasi ada berhubung dengan penurunan komitmen organisasi dan motivasi pekerja dimana skor kesinisan yang tinggi adalah dikatakan berpunca dari komitmen organisasi yang rendah. Jadi Vakola dan Nikolaou (2005) mengesahkan perhubungan antara komitmen organisasi dan sikap (kesinisan) kepada perubahan.

Dalam artikel mereka, Reger, Mullane, Gustafson dan DeMarie (1994) membuat enam cadangan kepada pengurus bagi kejayaan pelaksanaan perubahan. Pada permulaan ialah melaksanakan pemeriksaan identiti organisasi melalui tinjauan bermula dari sebarang perubahan besar bagi menilai kefahaman staf dan kepercayaan utama komitmen organisasi.

vii. Kepercayaan Dalam Pengurusan

Kejujuran adalah ramuan utama yang perlu dimiliki sebagai ciri-ciri pemimpin (Kouzes & Posner, 2006). Individu mengetahui yang mereka akan mengikuti di bilik lembaga atau di peperangan, adalah bergantung kepada keupayaan bagi menentukan seseorang individu tersebut boleh dipercayai, beretika dan mempunyai kekuatan yang kuat (Joshi, 2010). Bila seseorang berbincang berkaitan kejujuran, mereka sentiasa bercakap mengenai integriti dan karakter untuk menerangkan pemimpin mereka (Mazar, Amir & Ariely, 2008). Individu memerlukan pemimpin yang mengetahui betul atau salah dan tidak memesongkan orang lain (Mazar et al., 2008). Kejujuran adalah bertalian dengan nilai dan etika sepertimana sistem ganjaran dalaman (Boseman, 2008). Bila seseorang

mempunyai nilai kejujuran, ianya mempunyai konsep yang kukuh dan kepercayaan dalam kepimpinan (Boseman, 2008). Seseorang pemimpin perlu mempunyai tingkah laku yang jujur dan dipercayai sebelum membantu untuk menasihati orang lain (Covey & Merrill, 2006). Kepercayaan merupakan perkara yang halus dan ianya akan mengambil masa yang panjang bagi membina kepercayaan di mana sesuatu kepercayaan itu hancur bila mana muncul tingkah laku yang tidak baik (Zeidner, 2008). Membina kepercayaan akan mengambil masa lama dan ianya boleh dicapai melalui kejujuran, integriti, kredibiliti dan kepercayaan kepada pekerja (Dubrin, 2005).

Kepercayaan telah ditakrifkan dalam taksiran yang berbeza sama ada ianya perjanjian konseptual secara umum atau sebarang kaedah bagi pengukuran kepercayaan (Mayer et al, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998). Mayer dan Davis (1999) mentakrifkan kepercayaan sebagai 'kesanggupan bagi penglibatan dalam pengambilan risiko dengan tumpuan pihak' manakala Rousseau et al. (1998) menjelaskan kepercayaan sebagai 'psikologi yang mengandungi niat untuk menerima dengan mudah ke atas ekspektasi positif ke atas niat atau tingkah laku lain'. Dalam kajian semula mereka berkenaan definisi, Mayer et al. (1995) mengenal pasti elemen-elemen biasa terhadap kebanyakan konseptual, yang mana 'kesanggupan bagi mengandaikan risiko. Menurut mereka, kesemua pekerja yang mana mempercayai kepada pengurusan membuatkan mereka dengan mudah mengetahui kemungkinan risiko yang boleh berlaku hasil keputusan dari keputusan dan tindakan oleh pengurusan.

Kajian literatur menjelaskan terdapat hubungan yang kuat antara kepercayaan dalam pengurusan dan sikap individu ke arah perubahan. Albrecht (2002) mentakrifkan

kepercayaan kepada pengurusan kanan sebagai 'kesanggupan pekerja bagi menurut perintah, tindakan atau keputusan dari pengurusan kanan di bawah keadaan ketidaktentuan atau risiko'. Martin (1998) menjelaskan pekerja yang mempercayai pengurusan mereka adalah dijangka memberi reaksi positif ke arah haluan perubahan organisasi. Begitu juga, memperkatakan yang kepercayaan kepada pengurusan mendahului kepada penerimaan kepada perubahan organisasi. Rousseau dan Tijoriwala (1999) mendapati yang kepercayaan yang tinggi membina peringkat peningkatan penerimaan bagi perubahan organisasi yang kompleks. Pengurusan yang berkredibiliti, yang mana berdasarkan kepada hubungan yang baik dahulu, juga meningkatkan respon pekerja yang positif kepada perubahan (Kramer, 1996).

Berkait dengan perhubungan antara kepercayaan dalam pengurusan dan perubahan sikap, Kanter dan Mirvis (1989) menjelaskan bila pekerja tidak mempunyai kepercayaan terhadap pengurusan yang kanan, mereka akan berwatak sinis. Kepercayaan boleh mengurangkan peringkat ketidaktentuan dan melenyapkan spekulasi dan ketakutan dalam persekitaran kerja. Kesemua kajian ini mengenal pasti kepercayaan sebagai faktor utama dalam proses pekerja menilai sifat perubahan organisasi.

Albrecht (2002) memperkembangkan model bagi mengenal pasti anteseden pekerja yang negatif kepada sikap ke arah perubahan. Beliau menggunakan persepsi integriti, kompeten, dan kepercayaan dalam pengurusan sebagai anteseden kesinisan. Melalui tinjauan pendapat pekerja, Albrecht mengumpulkan sejumlah 750 responden, dari dua organisasi sektor awam. Keputusan kajian menunjukkan kepercayaan dalam pengurusan kanan memberi kesan kepada sikap pekerja (sinis) ke arah perubahan. Bila pekerja menganggap pengurusan berkredibiliti dan dipercayai, mereka memegang sikap positif ke

arah inisiatif perubahan. Beliau seterusnya menjelaskan kewujudan kepercayaan dalam pengurusan, program perubahan boleh lebih efektif dilaksanakan dalam sektor awam dan oleh kerana itu, pengurusan dalam keadaan tertentu tidak perlu menghabiskan banyak masa bagi usaha perubahan dan berhubung dengan tentangan.

Dalam kajian lain, Weber dan Weber (2001) menerokai bagaimana perancangan perubahan organisasi memberi kesan kepada pekerja dan persepsi pekerja. Pertama kali, mereka mengukur kepercayaan pekerja dalam pengurusan, tahap sokongan persepsi penyeliaan untuk kemajuan, dan persepsi kesediaan organisasi untuk perubahan sebelum program perubahan organisasi. Selepas enam bulan pelaksanaan usaha perubahan, mereka secara umumnya telah membuat hipotesis bahawa kesemua pembolehubah yang diukur adalah berbeza-beza. Tambahan pula, bila pekerja adalah terlatih dan berpengalaman terhadap perubahan, persepsi mereka terhadap kesediaan bagi perubahan akan meningkat dengan itu mereka membuat hipotesis bahawa kepercayaan dalam pengurusan dan kesediaan organisasi bagi perubahan akan meningkat.

Bagi pembolehubah, mereka menggunakan kepercayaan dalam pengurusan, persepsi sokongan penyeliaan untuk kemajuan, persepsi kesediaan perubahan organisasi, maklumbalas, autonomi, penglibatan pekerja dan matlamat yang sejelasnya digunakan. Set pertama data dikutip sebelum program perubahan berlaku. Enam bulan selepas itu, selepas aktiviti latihan pengurusan dan pelaksanaan praktis pengurusan kualiti, Weber dan Weber (2001) mendapati bahawa kepercayaan dalam pengurusan, persepsi sokongan penyeliaan untuk kemajuan, persepsi kesediaan organisasi bagi perubahan adalah signifikan. Penemuan mereka adalah menyokong hipotesis dan mereka merumuskan

yang semakin kebiasaan bagi pekerja terhadap perubahan, mereka lebih menyokong pengurusan dan juga program perubahan.

viii. Komunikasi Dalam Organisasi

Komunikasi ialah faktor utama bagi kejayaan pelaksanaan sebarang inisiatif perubahan (Connor, 1992; Hultman, 1998). Menurut Hall (1996), komunikasi bermaksud pertukaran maklumat dan penyampaian maksud dan berlaku dalam tiga dimensi; ke atas, ke bawah, dan mendatar. Ianya penting bagi menyediakan komunikasi mengenai perubahan organisasi, bila mana komunikasi yang lemah atau sukar boleh memberikan keputusan tujuan tidak jelas terhadap program perubahan (Covin & Kilmann, 1990). Kefahaman yang jelas terhadap komunikasi yang terbuka dan jujur diperlukan bagi keperluan perubahan.

Perubahan dipengaruhi oleh setiap peringkat dalam organisasi (Nelissen & Van Selm, 2008), dalam jalan yang berbeza (Salem, 2008; Johansson & Heide, 2008) dan juga mempengaruhi persepsi individu (Qian & Daniels, 2008). Kepentingan komunikasi ke atas perubahan telah diulang semula dalam kajian ke atas komunikasi semasa perubahan organisasi dengan terperinci (Jones et al., 2004; Lewis & Seibold, 1998). Kajian-kajian oleh Balogun dan Johson (2004), Elving dan Bennebroek Gravenhorst (2005), Hansma dan Elving (2008), dan Huy (2002) telah mengariskan peranan utama pengurus pertengahan semasa perubahan berlaku. Pengurusan bawahan dan dan penyelia adalah penting sebagai sumber utama maklumat kepada pekerja (Bosley et al., 2007). Komunikasi yang terganggu dan kesalah fahaman pada peringkat tersebut memberi kesan kepada pelaksanaan strategi yang ditukar kepada tindakan.

Pada kebiasaanya dipercayai sikap pekerja yang negatif-kesinisan-dan skeptik-adalah berkorelasi secara negatif terhadap persepsi pekerja bagi kecukupan komunikasi berkait perubahan. Menurut Kotter dan Schlesinger (1979), kesalah fahaman hasil dari masalah komunikasi atau ketidakcukupan maklumat adalah salah satu faktor penting yang menyebabkan tentangan terhadap perubahan. Mereka menunjukkan bila peringkat perkongsian maklumat dan komunikasi meningkat terhadap peribadi, meningkatnya usahasama dan sikap negatif pekerja dengan itu akan berkurangnya halangan terhadap perubahan.

Dalam kajian mereka, Stanley et al. (2005) menggunakan komunikasi bagi mengukur kesinisan dan skeptik. Mereka bertanyakan tiga soalan; ‘mengukur bagaimana pengurus berjaya berkomunikasi bagi alasan untuk perubahan. Kegagalan dalam komunikasi oleh pekerja bagi alasan untuk perubahan boleh memberi kesan serius ke atas kejayaan percubaan perubahan. Stanley et al. (2005) merumuskan dalam kes ini, pengurusan perlu mencari strategi lain seperti mengenal pasti dan menggunakan pekerja yang dipercayai bagi berkomunikasi dan menyakinkan pekerja lain terhadap keikhlasan motif pengurusan untuk perubahan organisasi. Mereka secara konsisten menekankan tentang ketidakpercayaan dalam motif perubahan akibat komunikasi yang lemah adalah sumber yang unik terhadap tentangan.

Jadual 2.1 adalah lima komponen mesej bagi membantu membentuk kesediaan untuk perubahan. Menurut Armenakis dan Harris (2002), komunikasi akan membentuk kesediaan dan motivasi bagi penerimaan dan menginstitusikan perubahan bila mana lima sifat mengenai mesej wujud seperti dalam jadual 2.1 berikut:

Jadual 2.1

Lima komponen mesej bagi membantu membentuk kesediaan untuk perubahan.

Mesej	Definisi	Soalan perlu dijawab
Percanggahan	Jurang antara peringkat semasa dan peringkat ideal.	Mengapa berubah?
Kemujaraban diri	Yakin bahawa individu dan kumpulan berkebolehan untuk menjadikan perubahan berjaya.	Bolehkah kita lakukan ini? Adakah ini akan berkerja?
Kesesuaian	Reaksi yang betul bagi membetulkan jurang mengenal pasti percanggahan?	Bolehkah kita lakukan ini? Adakah ianya akan berjalan?
Sokongan prinsipal	Pemimpin utama organisasi menyokong perubahan tertentu.	Mengapa perubahan ini?
Valens personal	Menghuraikan faedah instrinsik dan ekstrinsik untuk perubahan.	Apa di dalam tersebut untuk saya?

(Sumber: Armenakis & Harris, 2002)

Amichai-Hamburger, dan Evans (2001) membuktikan salah satu faktor yang paling penting dalam kegagalan perubahan ialah ketidakupayaan pengurus untuk memujuk ahli organisasi bagi menyokong perubahan. Ketidaktentuan dan ketidakpercayaan ke arah agen perubahan menyebabkan tentangan dan hanya keterbukaan dan komunikasi berkesan dapat membantu pengurusan bagi mengurangkan ketidaktentuan tersebut dan dapat membuktikan faedah perubahan dan membina kebolehppercayaan perhubungan dalam persekitaran kerja. Dengan menekankan kepentingan emosi pekerja, yang mana bersangkutan dengan motivasi dan tingkah laku warga organisasi, pengarang sangat

menekankan bahawa sebarang percubaan perubahan perlu mengambil pertimbangan elemen emosi.

Komponen emosi menggunakan gambar, warna, muzik, rasa, bau, udara, deria rasa, objek estetik, dan lagu sebagai maksud komunikasi berbanding dengan perselisihan, analisis, maklumat, nombor dan graf. Fox et al., (2001) mengenal pasti lima isu yang perlu dipertimbangkan semasa menyediakan mesej perubahan; mesej utama mengenai perubahan, bagaimana mesej berpakej (gambar, slogan dan lain-lain), ciri-ciri pemimpin perubahan (kredibiliti, adil, likable), interaksi pemimpin perubahan dengan hadirin mereka (melayan mereka dalam keadaan baik, mendengar objek dengan penuh kejujuran), dan persekitaran yang mana interaksi mengambil alih (Persekitaran mesra).

Tambahan pula komponen rasional dan emosi bagi mesej perubahan, ia boleh dipertimbangkan yang penting bagi membekalkan maklumat untuk staf untuk kedua-dua pencapaian lepas dan kegagalan dalam program perubahan (Wanous et al, 2000). Pengalaman lepas yang positif dan negatif dengan perubahan organisasi tidak boleh di lupakan; mereka hendaklah dibuat kajian dan pengetahuan hendaklah dipelajari dari mereka. Tambahan pula sebahagian pencapaian komunikasi dan perkembangan dalam usaha perubahan boleh juga menghimpunkan lebih pekerja untuk perubahan. Publisiti bagi kesemua kejayaan perubahan adalah strategi bagus bagi mengatasi pesimis, dan melenyapkan sikap pekerja yang negatif mengenai perubahan. ‘ tidak kira kecilnya perubahan, jika sekiranya ianya dalam arah yang dikehendaki oleh pengurusan, dengan itu ia sepatutnya ada komunikasi’. Begitu juga kegagalan lepas perlu dijelaskan secara keseluruhan dan kesilapan perlu diakui jadi dengan itu kredibiliti pengurusan boleh dipulihkan (Wanous et al, 2000).

ix. Latihan Dalam Organisasi

Perubahan organisasi pada kebiasaannya mengakibatkan stres kepada staf. Di sebalik ketidaktentuan program perubahan dan kekaburan mengenai apa yang berbeza pada masa datang akan mengganggu individu dan meningkatkan kemahuan untuk kekal pada tempoh lama. Terdapat beberapa jalan untuk melenyapkan ketakutan dan ketidaktentuan iaitu latihan terhadap staf mengenai perubahan. Latihan menyediakan dari awal hingga akhir semasa latihan perubahan yang dipercayai boleh meminimumkan peringkat tentangan di antara staf (Vakola & Nikolaou, 2005).

Menurut Kotter dan Schlesinger (1979), kombinasi pendidikan dan komunikasi adalah pilihan pertama bagi mengatasi tentangan untuk perubahan. Maklumat yang lemah dan ketidaktepatan maklumat akan menghasilkan sikap negatif ke arah perubahan. Bagi mengelakkan masalah tersebut, pengurusan dicadangkan melatih personal berkaitan program perubahan. Menjelaskan apa logiknya perubahan bagi mencegah rumor-rumor dalam organisasi.

Dalam projek untuk mengelakkan sebab-sebab kesinisan mengenai perubahan organisasi, Reichers et al. (1997) menjalankan dua tinjauan di pembuat komponen alat ganti di mana lebih dua ribu pekerja bekerja. Mereka mendapati yang pekerja merasakan mereka tidak diberitahu mengenai apa-apa yang berlaku dalam tempat kerja dan kebanyakannya memandang sinis mengenai perubahan. Mereka menyimpulkan bahawa individu perlu diberitahu sepenuhnya dan diberi tunjuk ajar mengenai keperluan perubahan, progres dan masalah yang berkait dengan proses perubahan yang sedang berjalan dan keputusan dari program perubahan. Maklumat dapat meminimumkan peluang pekerja bagi mengisi

maklumat-maklumat yang tidak betul dan membuatkan mereka susah untuk menyimpulkan yang kebanyakan atau keseluruhan perubahan telah menghadapi kegagalan.

2.5. Teori Sokongan

2.5.1. Teori Perancangan Tingkah Laku (Planned Behaviour)

Penyelidikan sezaman yang menumpukan pengaruh sikap ke atas tingkah laku adalah fokus kepada kepercayaan, sikap, dan niat. Teori perancangan tingkah laku oleh Ajzen (1988, 1991) menolong menjelaskan bagaimana perundingan tingkah laku manusia dibentuk dan kepentingan sikap sebagai penentu tingkah laku. Teori ini berkembang sepanjang masa, sudah tentu, Ajzen memperkembangkan teori 'Reason Action' oleh Ajzen dan Fishbein (1975, 1980) dengan menambah faktor kawalan tingkah laku yang nyata pada model. Teori ini pada asasnya mengandaikan niat adalah anteseden pertengahan terhadap tingkah laku sebenar dan niat ini dibentuk oleh sikap ke arah tingkah laku, norma subjektif dan kawalan tingkah laku nyata.

Sikap ke arah tingkah laku ditakrifkan sebagai 'peringkat di mana individu mempunyai penilaian yang baik atau tidak baik atau penaksiran persoalan tingkah laku' dan kawalan tingkah laku nyata ditakrifkan 'kemudahan yang nyata atau kesukaran melakukan tingkahlaku' (Ajzen, 1991).

Merujuk rajah 2.2 teori perancangan tingkahlaku (TPB) oleh Ajzen dan Fishbein (2005) terdapat tiga faktor penentu yang akan menghasilkan tingkah laku, norma dan kawalan kepercayaan iaitu seperti berikut:

(1) Kepercayaan Tingkah laku : Kepercayaan mengenai sesuatu kemungkinan bagi tingkah laku dikatakan kepercayaan tingkah laku (Ajzen & Fishbein, 1975,1980). Kepercayaan tingkah laku mengandungi hasil ekspektasi dan penilaian faedah-kos dengan itu menghasilkan sikap positif atau negatif ke arah tingkah laku. Contohnya bila kekurangan nyata membentuk tingkah laku lebih besar berbanding kelebihan nyata, sikap yang negatif akan terbentuk.

(2) Kepercayaan Norma : Ekspektasi individu lain mempengaruhi kepercayaan ini. Mereka membentuk penghasilan tekanan sosial nyata atau norma. Individu memainkan peranan penting sama ada tingkah laku mereka dipengaruhi oleh kawan-kawan, keluarga, ahli-ahli dan rakan sekerja. Setengah pemikiran membentuk tekanan sosial, atau norma subjektif yang mana menggalakkan atau menghalang individu melaksanakan tingkah laku (Ajzen & Fishbein, 1975,1980).

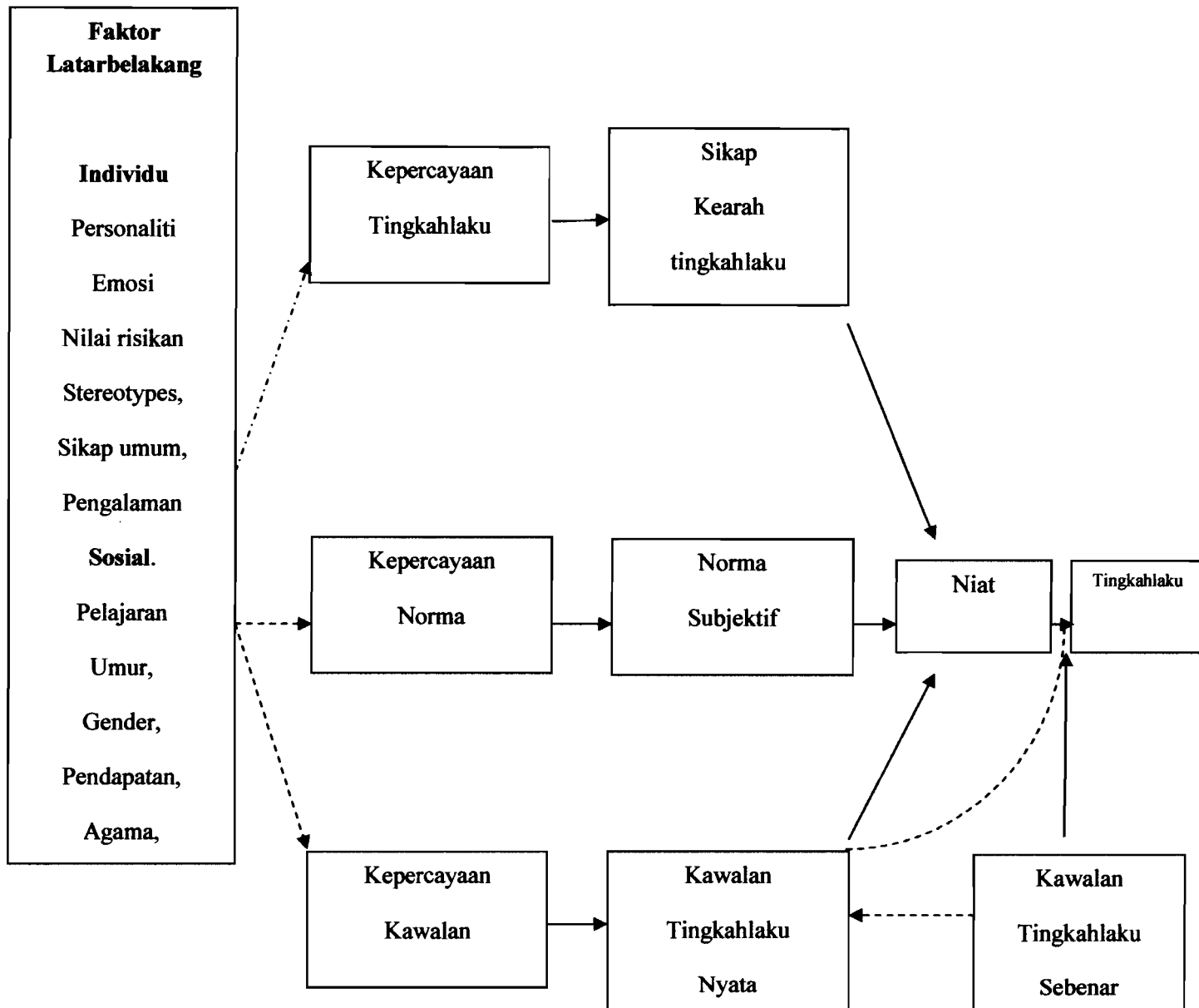
(3) Kepercayaan Kawalan: terdapat beberapa faktor yang membantu atau menghalang kemajuan tingkah laku, dan kepercayaan berdasarkan kehadiran atau ketidakhadiran, beberapa faktor dikatakan kawalan kepercayaan. Sebagai contohnya sesuatu kerja dikehendaki kemahiran yang tinggi, jika sekiranya individu berfikirannya yang kemahirannya adalah sesuai dengan kerja tersebut, beliau akan merasakan beliau mempunyai kapasiti bagi melaksanakan tingkah laku yang diperlukan. Individu ini di jangka akan mengembangkan kemujaraban deria sendiri yang kuat atau kawalan tingkah laku nyata (Ajzen & Fishbein, 2005).

Dalam menjelaskan mengapa individu mempunyai perbezaan sikap mengenai sasaran sama dan bagaimana kepercayaan boleh dipengaruhi, Ajzen dan Fishbein (2005)

menggunakan beberapa faktor latar belakang seperti umur, jantina, etnik, status sosio ekonomi, akademik, warganegara, agama, personaliti, kumpulan ahli, pengalaman, pendedahan kepada maklumat dan sokongan sosial. Walau bagaimanapun faktor latar belakang dipercayai memberi kesan secara tidak langsung mempengaruhi atas kepercayaan selepas sikap, norma subjektif, dan kawalan persepsi. Tambahan pula mengesahkan yang tidak ada perhubungan yang ketara di antara faktor latar belakang dengan sikap. Ajzen dan Fishbein (2005) menyatakan sama ada kepercayaan tertentu didorongi oleh faktor latar belakang tertentu memberi kebenaran untuk kajian empirikal.

Rajah 2.2

Teori Perancangan Tingkahlaku (TPB) oleh Ajzen dan Fishbein (2005)



Berhubung dengan kepercayaan , Ajzen dan Fishbein (2005) menjelaskan “kepercayaan ini tidak semestinya tetap, ia boleh tidak tepat, berat sebelah, atau tidak rasional. Walau bagaimanapun bila satu set kepercayaan dibentuk, ia akan menyediakan asas kognitif

daripada sikap, norma sosial nyata, dan kawalan persepsi serta niat yang besar dan dianggap mengikuti fesyen yang konsisten dan beralasan”. Bila mana sikap ke arah tingkah laku, norma subjektif, dan persepsi kawalan tingkah laku dibentuk, kesemuanya menjurus kepada niat tingkah laku. Teori TPB ini menggambarkan jika sekiranya peringkat sikap dan norma subjektif adalah ke arah positif dan kawalan nyata adalah hebat, oleh itu niat individu bagi melakukan tingkah laku di bawah pertimbangan adalah kuat.

Dengan berpandukan isu-isu penentu mempunyai pengaruh niat yang kuat, Ajzen (1991) menjelaskan signifikan dari penentu ini dalam membentuk niat berbeza melintasi sikap dan keadaan. Di samping beberapa kes sikap yang lain mempunyai impak niat yang tunggal. Dengan lain perkataan kesemua ketiga faktor tersebut memberi sumbangan yang bebas. Malahan penentu-penentu ini adalah tertakluk kepada perubahan. Thurstone (1928) menunjukkan bila sikap individu ke arah sesuatu isu diukur, ia tidak bermaksud langsung yang pengukuran akan menjadi stabil. Bila sesuatu perkara berlaku atau maklumat baru diterima, kepercayaan beserta sikap dan tingkah laku boleh berubah (Katz, 1960; Ajzen, 1985). Selagi perkara bersilang menghasilkan perubahan dalam niat dan tingkah laku, agen perubahan organisasi akan mempengaruhi dan perubahan kepercayaan pekerja serta sikap melalui komunikasi, latihan, dan penyebaran berita kejayaan perubahan. Ajzen (1991) menekankan perkara ini dengan berkata “ niat, persepsi kawalan tingkah laku, sikap ke arah tingkah laku, dan norma subjektif mendedahkan aspek tingkah laku yang berbeza dan setiap satu boleh memberi satu titik untuk menyerang dalam percubaan untuk mengubahnya” .

Menurut Ajzen dan Fishbein (2005), TPB dan Teori 'Reasoned Action' telah menjadi sokongan yang kuat dalam kajian empirikal yang dijalankan lebih 35 tahun dulu. Disebaliknya pula, beberapa penyelidik mengkritik teori Ajzen, dengan menegaskan bahawa ia hanya mengendalikan tingkah laku sebagai niat, pemikiran, dan berdasarkan hasil pertimbangan bagi jangkaan nilai tingkah laku (Fazio & Olson, 2003).

2.5.2. Model Fazio's MODE

Fazio telah mencipta model MODE yang dikenali sebagai '*motivation and opportunity act as determinants of spontaneous versus deliberative attitude to behaviour processes*' (Fazio, 1995). Berdasarkan model MODE seperti di rajah 2.3 melalui proses spontan, pertimbangan sikap akan memberi kesan kepada tingkah laku walaupun ianya tanpa keperluan pemikiran dan niat. Terdapat dua perbezaan mod pemprosesan sikap-tingkah laku yang dikembangkan iaitu perundingan (berpandukan data) dan spontan (berpandukan teori).

Dalam proses lepas, tingkah laku diputuskan melalui penentuan melalui analisis, pentaksiran berkait maklumat berkaitan, manakala pada proses kebelakangan ini, keputusan dibuat secara gaya spontan dan berdasarkan sikap yang secara automatik diaktifkan dari ingatan. Fazio dan Olson (2003) menjelaskan sama ada kedua-duanya atau salah satu proses tersebut berlaku. Dua pemboleh ubah motivasi dan peluang adalah kunci penentu sama ada ianya secara spontan atau proses sikap pertimbangan-tingkah laku boleh berlaku. Teori ini mengandaikan bila mana kedua-dua wujud secukupnya dalam proses, proses pertimbangan akan membentuk tingkah laku. Jika sekiranya kedua-

dua tidak wujud, tingkah laku akan disebabkan oleh proses spontan (Fazio & Olson, 2003).

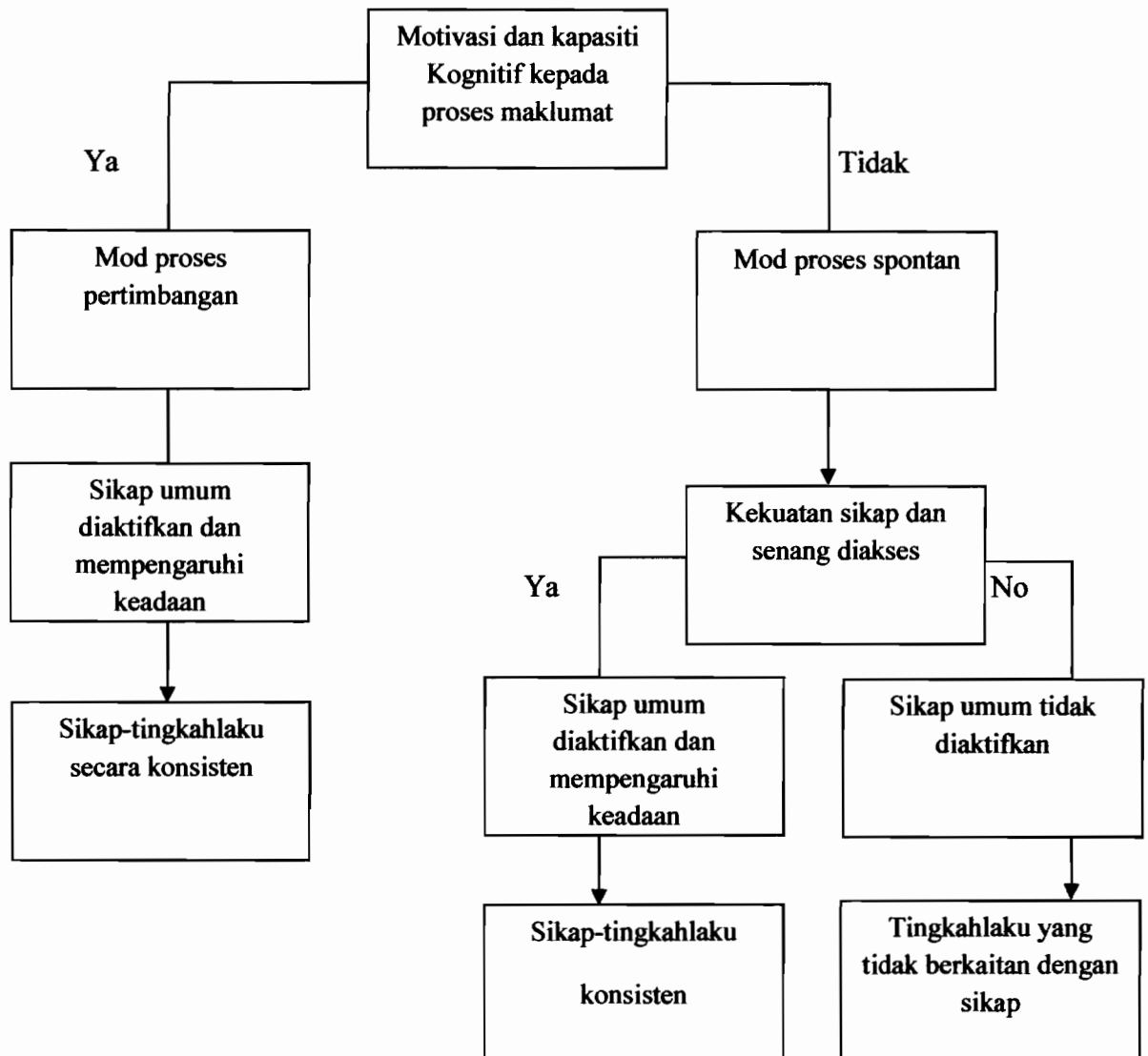
Berdasarkan kepada teori *reasoned action*, proses pertimbangan melibatkan peningkatan kerja kognitif dan atas alasan tersebut, tingkah laku sepatutnya mempunyai kepentingan akibat (Fazio, Roskos & Ewoldsen, 2005). Contohnya jika sekiranya individu mengambil lebih masa untuk memikirkan alasan tingkah lakunya. Sebaliknya jika ketiadaan risiko beliau akan memutuskan secara spontan dari pentaksiran terhadap sesuatu kejadian. Dengan demikian model MODE mengekalkan seperti digambarkan dari proses teori *reasoned action* yang lebih kepada keadaan berlaku di mana individu mempunyai peluang untuk membuat penilaian dan tindakan secara berhati-hati.

Berdasarkan kepada model MODE, sesuatu pengaktifan secara automatik atau spontan dikhaskan kepada sikap yang kuat. Secara spesifiknya, sikap ditakrifkan sebagai pembelajaran yang berkait dengan ingatan antara objek dan penilaian positif atau negatif terhadap objek tersebut. Oleh demikian pengaktifan sikap automatik berlaku bila mana korelasi kekuatan telah dikenal pasti dalam ingatan antara objek sikap dan penilaian positif atau negatif, lebih kuat sikap akan menyebabkan pengaktifan secara automatik diperolehi dari ingatan (Fazio, Sanbonmatsu, Powell & Kardes, 1986). Fazio (1990) menjelaskan lagi yang sikap yang kuat adalah lebih menjurus kepada penentangan perubahan berbanding sikap yang lemah dan akan terbuka kepada maklumat baru. Sikap yang kuat ini akan kekal sepanjang masa dan sukar untuk diubah.

Kedua-dua teori mempunyai kesimpulan yang sama di mana sikap adalah peramal kepada tingkah laku. Teori perancangan tingkah laku menunjukkan yang individu secara

berfikir rasional mengenai tindakan mereka dan sebarang kemungkinan berlaku. Sebaliknya model MODE memfokuskan kepada kekuatan sikap dalam meramalkan tingkah laku. Berdasarkan kepada model MODE, jika individu tidak mempunyai sebarang sikap atau sikap yang kuat terhadap sesuatu topik, barulah tingkah laku tidak akan berkaitan dengan sikap. Perbincangan teori-teori tersebut menjelaskan kepentingan sikap, perkaitan sikap-tingkah laku dan bagaimana kepercayaan mempengaruhi sikap.

Rajah 2.3
Model MODE Fazio (1990)

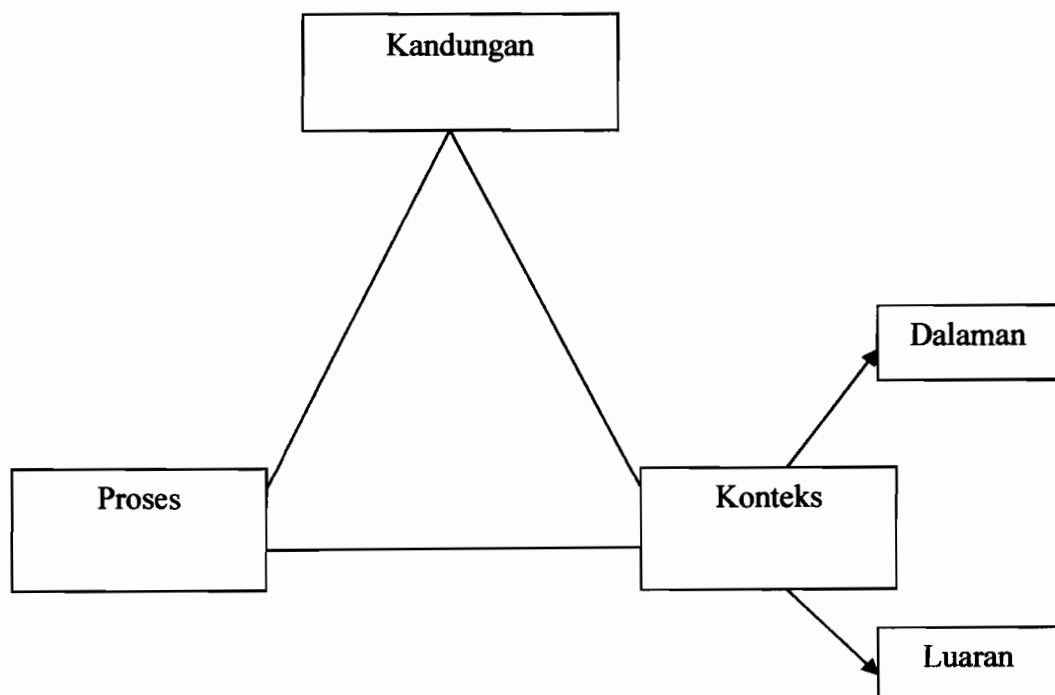


2.5.3. Model Perubahan Organisasi Pettigrew

Pettigrew (1987) mencadangkan yang perubahan adalah kajian yang hebat melalui ‘analisis pelbagai perubahan dari jadual tempoh waktu yang lama’. Mengambil dari konsep ini ialah perspektif perubahan organisasi yang dikenali sebagai pendekatan konteks. Pendekatan konteks adalah pemeriksaan terhadap tiga dimensi berhubung dengan perubahan iaitu proses, kandungan dan konteks yang dibahagikan kepada dalaman dan luaran. Pettigrew (1987) seterusnya menegaskan interaksi antara tiga elemen dengan meletakkan setiap satu dipenjuru segitiga (rajah 2.4). Setiap pendekatan konteks setiap dimensi Pettigrew dijelaskan secara terperinci lagi.

Rajah 2.4

Model Perubahan Organisasi Pettigrew



Pettigrew (1987) menerangkan makna proses adalah merujuk kepada tindakan, reaksi dan interaksi dari pelbagai pihak yang berkepentingan yang mana mereka mengusahakan organisasi bergerak dari keadaan semasa kepada keadaan yang dikehendaki. Proses analisis menggunakan proses konteks, kandungan, dalaman dan luaran. Pendekatan konteks akan mengutamakan 'bagaimana perubahan'. Proses itu sendiri dilihat sebagai berterusan, siri hubungkait perkara digunakan untuk penjelasan asal, pengkalan dan hasil beberapa fenomena. Mengikut Pettigrew (1985, 1987) pemahaman kepada proses memerlukan analisis kepada konteks seperti sosial, politik dan elemen budaya yang menjurus kepada perhubungan struktur perubahan sebagaimana kandungan.

Kandungan merujuk kepada 'aspek-aspek organisasi yang diubah'. Organisasi mungkin memerlukan perubahan teknologi, tenaga manusia, produk, kedudukan geografi atau budaya korporat. Analisis terhadap proses menggunakan pendekatan konteks akan menekankan kepada 'apa' terhadap perubahan. Analisis terhadap kandungan juga memerlukan pemeriksaan serentak bagi kedua-dua proses dan kandungan. Konteks terbahagi kepada dua kategori, iaitu konteks dalaman dan konteks luaran. Pettigrew (1987) menjelaskan konteks dalaman sebagai elemen-elemen organisasi yang mempengaruhi proses perubahan. Idea perubahan akan melalui konteks dalaman. Konteks luaran merujuk kepada 'sosial, ekonomi, politik dan persekitaran kompetitif yang mana organisasi beroperasi' (Pettigrew, 1985). Kebanyakan 'mengapa' kepada perubahan ditakrifkan dari analisis konteks, terutama pada konteks dalaman. Nelson (1999) juga menjelaskan yang pentingnya pendekatan konteks adalah pengiktirafan

kepada interaksi antara dalaman dan persekitaran luaran sebagaimana perbincangan sebelum mengenai perhubungan antara tiga konsep.

2.6. Teori Kerangka Kerja

Berdasarkan sorotan literatur, penyelidik merumuskan bahawa kajian-kajian yang lepas menunjukkan yang ianya tidak boleh mengatasi perubahan organisasi hanya dengan satu kaedah atau strategi. Dengan itu ianya hendaklah mengambil pelbagai strategi dan fokus. Sejak perubahan organisasi dikaji dengan mengambil pelbagai pandangan dan interpretasi pekerja, ia boleh menjangkakan yang banyak interpretasi perubahan organisasi akan mengambil ciri-ciri yang berbeza. Ciri-ciri seperti komunikasi dalam organisasi, komitmen organisasi, latihan dalam organisasi, kepantasan penerimaan, kesediaan untuk perubahan dan kepercayaan kepada pengurusan akan memainkan peranan kritikal bagi mengelakkan tingkah laku seperti tentangan. Oleh demikian, jangkaan ciri-ciri tersebut mempunyai impak hubungan negatif dengan tentangan perlu dikaji. Seterusnya pada perenggan berikut akan menerangkan teori kerangka kerja utama dalam kajian penyelidik dan menerangkan hipotesis-hipotesis yang dinilai.

Kebanyakan penyelidik telah membuat kesimpulan bahawa tanpa komunikasi yang berkesan perubahan organisasi akan menjadi sedikit kekacauan di mana komunikasi yang berkesan boleh menyalurkan pendebatan rasional bagi memujuk pekerja (Fox , 2001) . Bila menilai literatur komunikasi, kunci utama yang membawa pekerja menyokong organisasi semasa tempoh perubahan telah dikenal pasti. Salah satunya ialah peranan penyelia dalam proses komunikasi. Memandangkan penyelia adalah orang yang penting kepada organisasi, umumnya dapat dikatakan yang peranan penyelia adalah bergantung kepada keupayaan berkomunikasi bagi menyampaikan keputusan secara berkesan. Covin

dan Kilman (1990) membuat tinjauan ke atas lebih 1000 pengurus dan mendapati yang komunikasi oleh penyelia adalah kritikal dalam memulakan kejayaan perubahan. Tambah pula adalah perlu supaya penyelia menunjukkan sokongan yang jelas dan konsisten bagi usaha perubahan untuk mengatasi tentangan.

Memandangkan perhubungan yang terjalin di antara organisasi dan penyelia adalah kritikal bagi mengatasi tentangan semasa tempoh perubahan, komitmen perlu dikenal pasti sebagai prinsipal utama dalam meredakan tumpuan organisasi dalam mengatasi tentangan kepada perubahan. Komitmen organisasi adalah sentiasa menjadi kunci utama ramalan untuk hasil yang positif dan tentangan yang negatif (Salancik & Pfeffer, 1978). Komitmen dan tentangan adalah berhubungan bersama. Penentuan bagaimana pekerja bertindak secara positif berdasarkan hasil organisasi adalah bergantung kepada kepercayaan dan persepsi mengenai penetapan organisasi ke atas perubahan. Perhubungan antara komitmen dan penentangan akan menggalakkan pekerja ke arah jalan yang positif, sebagaimana sikap terhadap komitmen telah terbukti dalam rawatan awalan dalam perhubungan.

Mengikut Albrecht (2002), Oreg (2006), Stanley, Meyer dan Topolnytsky (2005), pemboleh ubah utama kepercayaan kepada pengurusan akan memberi kesan kepada sikap pekerja terhadap perubahan organisasi. Kajian menunjukkan yang pertalian antara pekerja dan penyelia memainkan peranan penting yang membolehkan pekerja menyokong perubahan. (Larkin & Larkin, 1996). Latihan dan pendidikan memainkan peranan yang diperlukan dalam menjayakan inisiatif perubahan dan pihak pengurusan bertanggungjawab menyediakan latihan dan pendidikan kepada staf organisasi

(Galpin,1996). Menurut Kotter dan Schlesinger (1979) kombinasi pendidikan dan komunikasi adalah pilihan pertama untuk mengatasi tentangan perubahan.

Kepantasan penerimaan menyediakan satu mekanisma untuk analisis kepada perubahan organisasi dan dengan itu memahami kepantasan penerimaan pekerja terhadap perubahan organisasi akan memberikan proses perubahan diuruskan dengan baik (Armenakis & Bedeian,1999). Begitu juga dengan kesediaan untuk perubahan dapat meningkatkan keupayaan usaha kerjasama dan kecekapan dalam organisasi dan perubahan adalah dirasai oleh pekerja dan dapat menerimanya (Knickerbocker & McGregor, 1941). Oleh demikian jangkaan ciri-ciri tersebut mempunyai impak hubungan yang negatif kepada tentangan perlu dibuat kajian lebih lanjut.

2.7. Ringkasan

Secara jelasnya sebagaimana kajian yang dibincangkan, respon kepada perubahan adalah pelbagai di antara organisasi dan firma. Berdasarkan alasan tersebut ianya menjadi asas dalam kajian. Berpandukan bab ini dan juga dari sorotan literatur, penyelidik telah menerokai pelbagai bentuk literatur pengurusan yang menjurus kepada kajian ini. Ia termasuk perubahan evolusi dan revolusi dan dari persekitaran luaran. Penyelidik juga memasukkan literatur berkaitan bagi memberi sumbangan kepada semua teori dari penyelidikan dalam literatur yang luas berdasarkan perubahan organisasi. Bab seterusnya penyelidik membangunkan teori-teori dan hipotesis yang berhubung rapat dengan kajian ini bagi membangunkan teori kerangka kerja untuk kajian empirikal.

BAB 3

METODOLOGI

3.0. Pengenalan

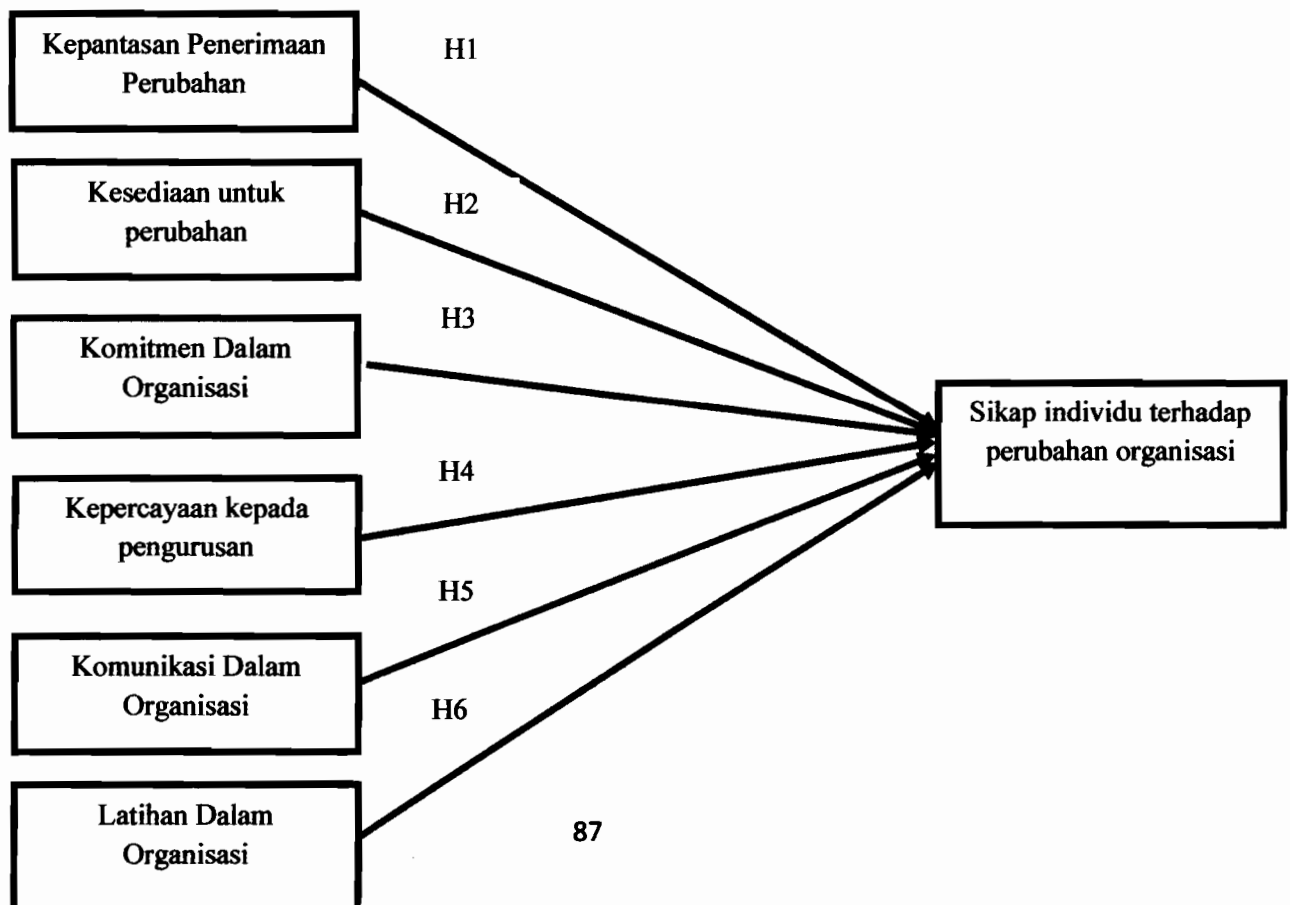
Tujuan bab ini adalah untuk menerangkan reka bentuk kajian dan metodologi yang digunakan untuk mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi sikap individu terhadap perubahan organisasi. Perbincangan seterusnya menggariskan pembolehubah dan persoalan kajian yang dikenal pasti sebelum ini. Bab ini juga akan mengkaji pembolehubah dan menerokai instrumen kajian berhubung dengan kesahan dan kebolehpercayaan. Hasil ujian rintis juga dilakukan bagi mendapatkan *Cronbach alpha* yang ditetapkan. Pembolehubah bebas merangkumi kepantasan penerimaan, kesediaan terhadap perubahan, komitmen dalam organisasi, komunikasi dalam organisasi, latihan dalam organisasi dan kepercayaan kepada pengurusan diuji kekuatan hubungannya terhadap pembolehubah bersandar iaitu sikap individu terhadap perubahan organisasi. Secara keseluruhan bab ini memperincikan beberapa isu berhubung dengan kerangka kerja kajian, hipotesis, reka bentuk kajian, alat kajian, instrumen, analisis data, kajian rintis dan kajian sebenar di lapangan.

3.1. Kerangka Kerja Kajian

Objektif kajian ini ialah untuk mengenal pasti hubungan di antara beberapa pemboleh ubah ke atas sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi. Pembolehubah bersandar yang dikaji ialah sikap terhadap perubahan organisasi, manakala pembolehubah bebas atau tidak bersandar yang dipertimbangkan ialah kepantasan penerimaan perubahan, kesediaan untuk perubahan, komitmen dalam organisasi, kepercayaan kepada pengurusan, komunikasi dalam organisasi dan latihan dalam organisasi. Berdasarkan objektif kajian, satu model atau kerangka kerja telah dibentuk seperti pada Rajah 3.1.

Rajah 3.1

Model Sikap Pegawai Polis Terhadap Perubahan Organisasi



Model kajian yang dicadangkan ini adalah sebahagian berpaksikan kepada teori '*planned behavior*' (Azjen,2005) dan model *Fazio's MODE* (Fazio,1990). Penyelidik telah merumuskan secara *conceptualize* dan *operationalize* teori perancangan tingkahlaku tersebut seperti di jadual 3.2.

Jadual 3.2

Conceptualize dan Operationalize

Teori Perancangan Tingkahlaku Azjen dan Fishbein (2005)

Peringkat Pertama		Peringkat Kedua	
<i>Conceptualize</i>	<i>Operationalize</i>	<i>Conceptualize</i>	<i>Operationalize</i>
1)Kepercayaan Tingkah laku	Pegawai PDRM mempunyai kecenderungan tingkahlaku	1)Sikap ke arah tingkahlaku	Sikap individu pegawai PDRM akan membentuk tingkahlaku
2)Kepercayaan Norma	Pegawai PDRM dipengaruhi oleh rakan-rakan dan budaya dalam organisasi	2)Norma Subjektif	Pegawai PDRM akan membentuk sikap berdasarkan sikap rakan-rakan dan budaya yang diamalkan dalam PDRM
3)Kepercayaan Kawalan	Pegawai PDRM mempunyai pengetahuan dan kemahiran dalam melakukan tugas	3)Kawalan Tingkahlaku nyata	Tingkahlaku pegawai PDRM bergantung tahap kemahiran dan kompeten dalam melakukan penugasan

Niat

Ketiga-tiga faktor dijangka akan membentuk niat pegawai PDRM sama ada positif atau negatif dalam pelaksanaan perubahan organisasi

Berdasarkan kepada kepada jadual 3.2, teori perancangan tingkah laku Ajzen dan Fishbein (2005), penyelidik merumuskan bahawa tingkah laku sebenar pegawai PDRM akan dipengaruhi oleh tahap latihan, komunikasi dalam organisasi tersebut. Jika latihan dan komunikasi yang baik dilaksanakan ianya akan membentuk satu niat ke arah positif dan kesediaan untuk memberi komitmen yang padu ke arah perubahan organisasi PDRM.

Mengikut Teori ini niat, persepsi kawalan tingkah laku, sikap ke arah tingkah laku, dan norma subjektif mendedahkan aspek tingkah laku yang berbeza dan setiap satu boleh memberi satu titik untuk menyerang dalam percubaan untuk mengubahnya. Dengan berpanduan isu-isu penentu mempunyai pengaruh niat yang kuat, Ajzen (1991) menjelaskan signifikan dari penentu ini dalam membentuk niat berbeza melintasi sikap dan keadaan. Teori TPB ini menggambarkan jika sekiranya peringkat sikap dan norma subjektif adalah ke arah positif dan kawalan nyata adalah hebat, oleh itu niat individu bagi melakukan tingkah laku di bawah pertimbangan adalah kuat.

Berdasarkan model Fazio's MODE pula, ia menekankan kepada dua pembolehubah iaitu motivasi dan peluang. Teori ini menganggap jika kedua-dua pembolehubah tersebut wujud, ianya adalah mod proses pertimbangan manakala jika sebaliknya berlaku ianya adalah mod proses spontan. Dengan demikian pegawai polis yang tidak diberi peluang dan motivasi sama ada melalui latihan dan komunikasi tentang maklumat perubahan organisasi ianya akan menyebabkan wujudnya tingkah laku yang tidak konsisten dan tidak berkaitan dengan sikap.

3.2. Pembentukan Hipotesis

3.2.1. Kepantasan Penerimaan Perubahan

Kepantasan penerimaan perubahan bermaksud penerimaan idea-idea baru yang pantas dalam organisasi dan individu mempercayai keberkesanan dalam program perubahan (Eaton, 2010; Berman, Bowman, West, & Van Wart, 2006; Pettigrew, Woodman dan Cameron, 2001; Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996). Menurut Berman, Bowman, West, dan Van Wart (2006), jika kemudahan yang secukupnya diperolehi di dalam sesebuah organisasi ianya akan memberi impak kepada penerimaan kepantasan yang tinggi bagi individu mendapatkan idea yang baru dan peluang untuk peningkatan daripada 'status quo'. Kepantasan penerimaan perubahan boleh menentukan sama ada proses perubahan itu boleh diuruskan secara lancar atau sebaliknya. Kepantasan penerimaan perubahan boleh dijadikan satu pengukuran penting dalam membuat analisis perubahan organisasi kerana ia mempunyai impak terhadap sikap seseorang itu (Armenakis & Bedeian, 1999). Kepantasan penerimaan perubahan juga boleh dijadikan pembolehubah penting untuk kajian ini memandangkan dalam laporan kajian Suruhanjaya Penambahbaikan Diraja PDRM (2005) ada dinyatakan tentang sebarang perubahan yang akan dilakukan adalah bergantung kepada orang yang berkhidmat pada organisasi tersebut (Mohammed Dzaiddin, 2005) . Memahami individu yang bersedia untuk berubah dapat memberi petunjuk kepada pengurusan atasan dalam melaksanakan program perubahan organisasi seterusnya. Justeru, hipotesis berikut dibentuk:

H1 – Kepantasan penerimaan perubahan mempunyai kesan yang signifikan ke atas sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.

3.2.2. Kesiediaan Untuk Perubahan.

Kesiediaan untuk perubahan adalah satu himpunan pemikiran dan niat menuju ke arah perubahan (Bernerth, 2004). Beberapa pengkaji bersetuju bahawa tanpa wujud faktor-faktor kesiediaan, pematuhan secara pasif atau penentangan untuk perubahan akan muncul (Chreim, 2006; Bridges, 1986; Tannenbaum & Hanna, 1985). Rafferty dan Simons (2006) telah menjalankan kajian secara empirikal dan mendapati yang kepercayaan oleh bawahan dan pemimpin, sokongan sistem dan logistik dan keberkesanan diri mempunyai hubungkait yang sangat positif dengan kesiediaan untuk perubahan.

Pemikiran dan niat adalah termasuk persepsi individu mengenai keperluan dalam perubahan organisasi, kesesuaian perubahan objektif organisasi dan persepsi pengurusan dan sokongan dari atasan (Holt, 2002). Kesiediaan untuk perubahan boleh membantu dalam menjayakan sebarang perubahan organisasi. Cochran, Bromley dan Swando (2002) mendapati orientasi kerja dan persepsi terhadap kesiediaan organisasi mempunyai pengaruh terhadap penerimaan untuk perubahan. Mereka yang mempunyai orientasi kerja yang tinggi akan lebih terbuka kepada perubahan. Begitu juga mereka yang mempunyai unit atau jabatan yang sentiasa bersedia kepada proses perubahan akan mempunyai sikap lebih terbuka terhadap perubahan organisasi.

Agenda pembaharuan yang disyorkan oleh Suruhanjaya ini cukup berat dan komprehensif. Proses perubahan ini akan mengambil masa yang lama dan sukar (Laporan Suruhanjaya PDRM, 2005). Kunci utama bagi usaha perubahan organisasi sama ada mencapai kejayaan atau kegagalan ialah kesiediaan untuk perubahan antara ahli-ahli

dalam organisasi (Rowden ,2001; Armenakis et al, 1993). Oleh yang demikian pembolehubah ini penting memandangkan kajian-kajian lepas masih mengakui bahawa pembolehubah kesediaan untuk perubahan oleh pekerja masih relevan dalam kajian ke atas sikap pekerja terhadap perubahan organisasi. Berdasarkan hujah ini, hipotesis berikut dibentuk:

H2 – Kesediaan untuk perubahan memberi kesan yang signifikan ke atas sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.

3.2.3 . Komitmen Dalam Organisasi.

Menurut Pierce (2009) pihak pemimpin perlu memberi sokongan sepenuhnya kepada strategi dari pihak pengurusan dan memberikan contoh yang positif yang dapat mencetuskan komitmen dari pekerja. Pihak pemimpin perlu memastikan yang komitmen dan kepercayaan adalah sebagai satu usaha pelaburan yang dapat menjimatkan masa,wang dan individu (Pierce, 2009). Komitmen dalam organisasi ialah aspek psikologi yang diterapkan oleh pegawai ke atas agensi mereka (Becker et al., 1996). Dalam penyelidikan, komitmen dikategorikan sebagai asas kawalan ketahanan dan cabaran (Maddi, 2002). Komitmen ialah kecenderungan melibatkan individu, benda dan konteks berbanding berasingan, terpencil atau pengasingan (Kobasa, Maddi, Puccetti & Zola, 1986). Kajian telah membuktikan individu yang tahan lasak adalah terbuka kepada pengalaman, cabaran dan imaginasi (Maddi, Harvey, Lu & Persico, 1999). Menurut Armenakis et al. (1999), Coetsee (1999) dan Klein dan Sorra (1996), komitmen adalah salah satu faktor penting melibatkan sokongan pekerja dalam inisiatif perubahan.

Komitmen juga dianggap sebagai gam yang menyediakan ikatan kukuh di antara individu dan objektif perubahan dalam organisasi (Conner, 1992).

Organisasi yang besar seperti PDRM memerlukan komitmen daripada semua pegawai dalam menjayakan perubahan organisasi (Musa, 2006). Satu organisasi yang besar dan menjalankan penguatkuasaan perlu mempunyai komitmen oleh semua pihak dalam menjayakan perubahan organisasi. Bagi kejayaan sesuatu perubahan organisasi, komitmen dipercayai adalah salah satu penentu (Iverson, 1996). Dalam menjayakan Polis Masyarakat juga memerlukan komitmen antara Polis dan Masyarakat (Laporan Suruhanjaya Diraja PDRM, 2005). Berhubung dengan perhubungan dimensi antara komitmen organisasi dengan halangan perubahan, keputusan kajian oleh Iverson and Buttigieg (1999), Meyer et al (2007), dan Yousef (2000) menunjukkan dimensi komitmen afektif mempunyai pengaruh yang besar terhadap penerimaan perubahan. Oleh yang demikian hipotesis berikut dibentuk bagi menjawab persoalan dalam kajian ini.

H3- Komitmen dalam organisasi mempunyai kesan signifikan ke atas sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.

3.2.4. Kepercayaan kepada pengurusan.

Adler (2007) menegaskan yang kepercayaan kepada organisasi tidak diberi tumpuan secukupnya dan ia merupakan konsep perkembangan. Banyak kajian adalah menumpukan kepada kepimpinan dan kepercayaan tetapi adalah kurang kajian ke atas perhubungan antara kepercayaan, komunikasi dan perubahan organisasi (Lau & Liden, 2008). Kajian seterusnya mendapati yang keperluan kajian ke atas kepercayaan kepada pengurusan dan bagaimana perasaan ketidakpercayaan kepada pengurusan akan

menjejaskan inisiatif pihak pengurusan serta keperluan jalinan kerjasama semua peringkat pekerja masih kurang diketengahkan dan diperkembangkan (Schoo, 2008)

Kepercayaan dalam organisasi adalah dari prinsip kesesuaian (Lundin, 2007). Pemimpin dan para pekerja bawahan akan berpaksikan kepada peraturan dari pemerhatian, kelakuan dan percakapan (Robbins & Coulter, 2003). Semasa membina kepetingan kepercayaan pihak pengurusan perlu memahami bagaimana pihak pengurusan kehilangan kepercayaan dan apakah tingkah laku yang perlu di elakkan (Keeffe et al., 2008). Kepercayaan timbul dalam organisasi bila mana pemimpin dan pekerja melihat tingkah laku dan tutur kata yang mana membina kepercayaan terhadap tingkahlaku (Robbins & Coulter, 2003). Kepercayaan kepada pengurusan bermaksud kesanggupan pegawai untuk mudah dipengaruhi oleh pihak atasan yang berkompeten (Meyer, Davis & Schoorman, 1995). Kajian telah menunjukkan pertalian antara pekerja dan penyelia memainkan peranan penting yang membolehkan pekerja menyokong perubahan (Edmonson & Woolley, 1999; Larkin & Larkin, 1996). Martin (1998) menjelaskan pekerja yang mempunyai kepercayaan terhadap pengurusan mereka adalah dijangka lebih menunjukkan reaksi positif terhadap haluan perubahan organisasi. Dalam laporan Suruhanjaya Diraja Penambahbaikan Pengurusan PDRM (2005) mendapati kepercayaan kepada pihak atasan atau penyelia merupakan elemen penting dalam mewujudkan suasana kerja yang baik. Justeru, kepercayaan kepada pengurusan mungkin boleh memberi impak ke atas sikap pegawai-pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi sepertimana hasil kajian yang dilakukan oleh Albrecht (2002), Oreg (2006), dan Stanley, Meyer dan Topolnytsky (2005).

Berdasarkan perbincangan ini, hipótesis berikutnya dibentuk:

H4- Kepercayaan kepada Pengurusan mempunyai kesan signifikan ke atas sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.

3.2.5. Komunikasi Dalam Organisasi

Proses komunikasi dalam model organisasi merupakan satu tingkah laku yang diperlukan bagi membina kepercayaan (Covey & Merrill, 2006). Adler dan Elmhurst (2005) menegaskan pengetahuan kerja adalah tidak mencukupi untuk menentukan kejayaan dan skil berkomunikasi adalah amat diperlukan. Komunikasi organisasi adalah lanjutan antara kumpulan orang dan kebiasaanya meliputi kedua-dua interpersonal dan komunikasi kumpulan (West & Turner, 2006). Komunikasi adalah faktor utama terhadap kejayaan pelaksanaan sebarang inisiatif perubahan (Connor, 1992; Hultman, 1998). Komunikasi dapat mengurangkan, meningkatkan atau mengekalkan ketidaktentuan (Goldsmith, 2001). Komunikasi telah dikenal pasti sebagai faktor utama dalam pertalian ke arah perubahan organisasi (Kitchen & Daly, 2002). Perhubungan antara komunikasi dan perubahan organisasi menjadi tumpuan utama oleh pembuat keputusan dan cendekiawan telah menegaskan yang komunikasi dan perubahan adalah subjek yang amat penting untuk dikembangkan (Jones et al. 2004; Taylor et al, 2001). Adalah penting untuk menyediakan komunikasi yang baik berkait perubahan organisasi di mana kelemahan komunikasi boleh memberi kesan terhadap tujuan yang samar bagi program perubahan (Covin & Kilmann, 1990). Kefahaman yang jelas melalui komunikasi yang terbuka dan jujur adalah diperlukan dalam melaksanakan perubahan. Penyediaan Sistem Komunikasi yang baik adalah merupakan salah satu cadangan oleh Suruhanjaya Diraja

Penambahbaikan PDRM (2005). Menurut Kotter dan Schlesinger (1979), ketidaksefahaman yang berpunca dari masalah komunikasi atau ketidakcukupan maklumat adalah faktor utama penghalang kepada perubahan. Terdapat penyelidikan yang secukupnya yang komunikasi adalah faktor elemen kritikal bagi mengatasi halangan terhadap perubahan (Barrett, 2002; Bovey & Hede, 2001; Cummings & Worley, 1997; Fox, 2001; Hallier, 1998; Kellet, 1999; Michael, Harris, Giles, & Field, 2005; Richardson & Denton, 1996; Roberts & O'Reill, 1974; dan Schweiger & Denisi, 1991). Justeru, hipotesis berikut dibentuk:

H5- Komunikasi dalam organisasi mempunyai kesan signifikan ke atas sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.

3.2.6. Latihan Dalam Organisasi

Galpin (1996) menegaskan bahawa pengurusan mempunyai tanggungjawab menyediakan staf organisasi dengan latihan dan pendidikan yang diperlukan bagi menjayakan inisiatif perubahan. Latihan adalah penting kerana pekerja akan hilang keyakinan terhadap perubahan organisasi yang mana perubahan boleh dilaksanakan dengan jayanya. Kegagalan pihak pengurusan menyediakan latihan dalam persiapan perubahan organisasi akan menyebabkan pekerja kurang berkeyakinan dalam kejayaan pelaksanaan perubahan dan ini juga menyebabkan pekerja hilang keyakinan terhadap keupayaan pihak pengurusan mengetuai mereka bagi melaksanakan perubahan. Latihan adalah diperlukan bagi menjayakan inisiatif perubahan seperti Pengurusan Kualiti Menyeluruh yang mana keperluan perubahan bagi norma, nilai dan struktur tertentu didalam organisasi (Jreisat, 2004).

Perubahan organisasi juga akan memberi tekanan kepada staf. Menurut Kotter dan Schlesinger (1979), kombinasi pendidikan dan komunikasi adalah pilihan pertama untuk mengatasi halangan untuk berubah. Kelemahan maklumat atau maklumat tidak tepat akan menyebabkan sikap yang negatif ke arah perubahan. Bagi mengelakkan perkara ini berlaku, pihak pengurusan perlu untuk melatih personal berhubung dengan program perubahan (Kotter & Schlesinger, 1979). Begitu juga dengan PDRM, untuk menjadikannya sebuah pasukan Polis yang moden, efisien, dipercayai dan dihormati. PDRM perlu meningkatkan prestasinya dan mengembalikan kepercayaan rakyat terhadap keupayaannya untuk mengawal jenayah, membendung rasuah dan mematuhi peruntukan undang-undang yang termaktub. Oleh demikian bidang latihan adalah pembolehubah utama yang ditekankan oleh Suruhanjaya Diraja Penambahbaikan PDRM dalam membawa PDRM ke era permodenan abad ke-21. Justeru, hipotesis berikut dibentuk:

H6- Latihan dalam organisasi mempunyai kesan signifikan ke atas sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.

3.3. Rekabentuk Penyelidikan

Kajian ini dijalankan menerusi kaedah tinjauan secara kuantitatif dan sampel dipilih berdasarkan persampelan rawak berstrata. Secara spesifiknya, tinjauan yang dilakukan adalah berbentuk '*cross-sectional*' di mana data diperolehi pada suatu masa, tetapi daripada kumpulan Pegawai dan anggota PDRM yang berlainan pangkat iaitu konstabel hingga ke Superintendan Polis. Kebanyakan individu dan organisasi mengutamakan kaedah tinjauan bagi memahami dan membuat ramalan ke atas tingkah laku manusia. Di

samping itu kaedah tinjauan biasanya digunakan dalam taklimat bagi meyakinkan para pendengar terhadap kaji selidik yang dijalankan atau untuk mengenal pasti perkhidmatan baru ataupun kehendak produk. Menurut Alreck dan Settle (2004), “ sikap pada kebiasaannya menjadi subjek bagi tinjauan”. Oleh kerana kajian ini adalah untuk mengenal pasti dan memahami sikap pegawai Polis PDRM terhadap perubahan organisasi mengenai pemikiran, persepsi dan pengalaman terhadap isu-isu berkaitan perubahan, tinjauan adalah merupakan kaedah sesuai untuk mengumpul maklumat.

Berkait dengan kecekapan pula, kaedah tinjauan merupakan pilihan yang sangat baik setiap waktu bagi mengumpul data. Melalui kaedah tinjauan, bukan sahaja data berbilang jenis boleh dikumpul dari saiz sampel yang besar malahan ianya dapat menjimatkan masa dan kos (Leedy & Ormrod, 2005). Berbanding dengan kaedah temuduga, kaedah tinjauan ini boleh mengelakkan gangguan kepada setiap pekerja syarikat atau organisasi dalam menjalankan tugas seharian. Kaedah tinjauan boleh menjamin kerahsiaan iaitu ketanpa-namaan dan data dalam bentuk kuantitatif boleh dikumpulkan. Ciri-ciri kaedah tinjauan tersebut membolehkan penyelidik mengumpul data secara keseluruhan, membuat analisis statistik dan kesimpulan. Tambahan pula kebolehpercayaan dan kesahihan penilaian boleh dilaksanakan secara efektif dan mudah terhadap kaji selidik (Alreck & Settle, 2004).

Kajian ini adalah bertujuan bagi mengumpul maklumat bagi menjawab soalan-soalan dan bagi menguji hipotesis berkait faktor-faktor pembolehubah ke atas sikap pegawai polis PDRM terhadap perubahan organisasi. Sebagai kajian yang pertama yang dilakukan terhadap pegawai PDRM, kajian ini ialah sebagai asas yang boleh membantu penyelidik-penyelidik lain memahami bagaimana beberapa konsep perubahan di generalisasikan dan

diukur. Ditambah lagi sikap adalah digunakan sebagai ramalan utama terhadap tingkahlaku (Ajzen & Fishbein, 2005; Fazio & Roskos-Ewoldsen, 2005). Data daripada kajian ini boleh membantu pengurusan atasan PDRM membuat tindakan yang sesuai bagi program perubahan pada masa akan datang.

Item-item yang disediakan perlu dijalani ujian rintis (Chua, 2006). Jumlah subjek mesti digunakan ialah 30 hingga 40 subjek yang perlu menjawab item-item pengukuran yang telah dibina (Chua, 2006).

3.4. Pengukuran Pembolehubah

Soalan-soalan kaji selidik telah didapati dari kajian literatur perubahan organisasi. Item-item soal selidik diambil daripada kajian Cochran et al. (2002), Wanous et al. (2000), Stanley et al. (2005), Holt (2002), Becker et al. (1996), Durmaz (2007) dan Orth (2002) bagi meningkatkan kebolehpercayaan dalam kajian ini. Walau bagaimanapun beberapa pindaan telah dibuat ke atas soalan kaji selidik tersebut agar bersesuaian dengan pegawai Polis PDRM. Kaedah menulis soalan-soalan soal selidik yang baik seperti yang disarankan oleh DeVellis (2003) dan Hinkin (1998) dipertimbangkan semasa mereka bentuk soalan. Setiap item dipilih bagi mengukur hanya satu faktor spesifik yang mempengaruhi sikap pegawai dan anggota PDRM. Setiap perkataan item-item diberi tumpuan utama dan disediakan dengan ringkas dan padat yang dapat difahami oleh setiap responden. Teknik analisis data adalah berdasarkan skala Likert (1= amat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3=tidak setuju atau setuju, 4= setuju, 5=amat setuju) dipilih kerana pada umumnya ianya diguna pakai dalam skala Likert sebagai interval yang saksama (Nunnally & Bernstein, 1994). Tambahan pula menurut Thurstone (1928), keperluan

pertama dalam membentuk pembolehubah sikap ialah mereka bentuk item-item dengan itu responden boleh menjawab berdasarkan 'lebih' atau 'kurang'. Skala Likert mencapai kehendak dalam kajian dan respon dari skala Likert ini membantu penyelidik membentuk format-format yang sesuai.

a. Pembolehubah bersandar

Pembolehubah bersandar dalam kajian ini ialah sikap pegawai terhadap perubahan organisasi. Menurut Ajzen (1991) sikap ke arah tingkah laku merujuk kepada peringkat di mana individu mempunyai penilaian yang baik atau buruk atau persoalan penilaian tingkah laku. Menggunakan pendekatan Ajzen, kajian ini bermaksud sikap pegawai dan anggota PDRM terhadap perubahan organisasi sebagai peringkat pegawai mempunyai penilaian baik atau buruk ke atas perubahan organisasi.

Seperti yang ditekankan sebelum ini, sikap kebiasaannya diukur melalui tinjauan. Sikap semula jadi terjadi sebelum tingkah laku dan mempengaruhi individu beraksi dalam jalan yang tertentu. Biarpun sikap dikatakan bertahan beberapa bulan atau beberapa tahun, maklumat yang baru atau pengalaman boleh mengubah mereka (Alreck & Settle, 2004). Menurut Alreck dan Settle (2004) lagi komponen yang digunakan bagi mengukur sikap perlu mengandungi seperti berikut:

- Apakah yang difahami atau percaya mengenai topik?
- Bagaimana individu memahami mengenai topik atau bagaimana ianya dinilai?
- Besarkah kemungkinan individu akan mengambil tindakan terhadap sikap?

Berdasarkan kriteria tersebut, lima soalan item dibina bagi mengukur pembolehubah bersandar iaitu sikap pegawai terhadap perubahan organisasi.

Berdasarkan komponen sikap yang pertama, tiada program spesifik dinyatakan dalam kajian ini, responden dipertimbangkan menjawab perubahan organisasi secara umum dan menjawab soalan kaji selidik di luar pemikiran, persepsi, dan pengalaman mengenai program perubahan lepas atau terkini dalam PDRM. Tidak ada pengetahuan yang tertentu diperlukan dalam menjawab soalan kajiselidik. Oleh yang demikian daripada bertanyakan responden apa yang mereka fahami atau tahu mengenai program perubahan organisasi, hanya kepercayaan mereka mengenai program secara umum dinilai. Soalan kaji selidik bagi mengukur kepercayaan individu mengenai perubahan organisasi ialah seperti berikut:

- i. Kebanyakan program perubahan organisasi adalah bagi menyelesaikan masalah dalam organisasi ke arah yang lebih baik.
- ii. Saya berkeyakinan program perubahan organisasi menimbulkan minat yang berkesan terhadap organisasi saya.

Bagi mengukur komponen kefahaman atau perasaan mengenai sikap, berikut ialah dua item soalan soal selidik digunakan dalam kajian ini, iaitu:

- iii. Saya merasa bangga dengan usaha yang dilaksanakan setakat ini berkait perubahan dalam organisasi saya.
- iv. Usaha perubahan yang dilaksanakan setakat ini adalah strategi yang bagus untuk organisasi saya.

Berkemungkinan dua individu mempunyai kepercayaan dan perasaan yang seakan sama terhadap subjek sikap mungkin boleh berbeza dalam bertindak . Alreck dan Settle (2004) menjelaskan perkara ini dengan satu contoh: Dua surirumah yang mempunyai seakan sama idea dan perasaan mengenai jenama X. Bila jenama X ini kehabisan stok dalam pasaran, seorang surirumah tersebut pergi ke kedai yang lain bagi mendapatkannya manakala seorang lagi memilih untuk membeli jenama seakan sama dengan jenama X. Perbezaan tingkahlaku berlaku kerana komponen tindakan ke atas sikap mereka kepada jenama adalah berbeza (Alreck & Settle, 2004).

Bagi mengukur komponen tindakan ke atas sikap pegawai terhadap perubahan organisasi, item soalan berikut digunakan:

- v. Saya akan menyokong dan melakukan yang terbaik terhadap sebarang program perubahan yang mana saya percaya ianya akan memberi kebaikan kepada organisasi.

Bagi pengukuran pembolehubah bersandar sahaja, titik empat skala Likert yang julat dari 'sangat tidak setuju' ke 'sangat setuju' digunakan. Skor yang tertinggi ialah sikap yang lebih positif terhadap perubahan organisasi terjadi.

b. Pembolehubah bebas

Kepantasan Penerimaan Perubahan: Kepantasan penerimaan adalah bermaksud kesanggupan atau kesediaan bagi menerima terutama ekspresi atau idea. Dalam kajian ini kepantasan penerimaan dimaksudkan kesanggupan bagi menerima idea perubahan baru dalam organisasi. Cochran et al., (2002) menghuraikan yang terdapat tiga item soalan kaji

selidik telah digunakan dalam konsep tersebut. Item-item ini adalah memfokus kepada keterbukaan dan kesanggupan individu untuk berubah dan kepercayaan individu terhadap keberkesanan program perubahan yang dijalankan.

- i. Saya sentiasa cadangkan pendekatan baru dalam melakukan kerja saya di tempat kerja.
- ii. Kebanyakan perubahan yang berlaku di organisasi saya membuatkan kerja saya lebih berkesan.
- iii. Kebanyakan perubahan yang berlaku di organisasi saya membuatkan kerja saya lebih cekap.

Kesediaan untuk Perubahan: Menurut Bernerth (2004) kesediaan adalah lebih kepada kefahaman tentang perubahan, kesediaan adalah lebih kepada keyakinan dalam melakukan perubahan, kesediaan ialah himpunan pemikiran dan niat ke arah usaha perubahan yang spesifik. Pemikiran tersebut termasuk persepsi individu terhadap keperluan perubahan organisasi, kesesuaian kepada perubahan dalam mencapai objektif organisasi dan persepsi pihak pengurusan dan sokongan pihak atasan (Holt, 2002). Tujuh item soalan kaji selidik telah diambil dari Holt (2002) yang meliputi tiga aspek utama bagi keterbukaan untuk perubahan.

- i. Organisasi kami mempunyai masalah yang mana perlu diberi perhatian.
- ii. Saya berpendapat organisasi saya mendapat faedah dari perubahan yang berlaku dalam organisasi.
- iii. Perubahan organisasi meningkatkan kemajuan keseluruhan organisasi kami dengan lebih cekap.

- iv. Pihak atasan menggalakkan kami semua menghayati perubahan dalam organisasi.
- v. Pengurusan tertinggi dalam organisasi kami menyokong penuh disebalik perubahan yang dilakukan dalam organisasi.
- vi. Penyelia saya komited melakukan perubahan untuk berjaya.
- vii. Semua orang menyokong usaha untuk perubahan dalam organisasi.

Komitmen Dalam Organisasi : Becker et al., (1996) mentakrifkan komitmen kepada organisasi sebagai penerapan psikologi oleh pegawai kepada agensi mereka. Pegawai yang komited adalah dikatakan menghayati nilai-nilai organisasi, mempunyai kesanggupan untuk berada di organisasi dan menerima program perubahan sekiranya mereka perlu melakukan (Lau & Woodman, 1995). Bagi mengukur pembolehubah tersebut, lima item soalan kaji selidik dibentuk yang diubahsuaikan daripada Becker et al., (1996).

- i. Saya menerima nilai-nilai organisasi dan akan kekal dalam organisasi.
- ii. Bila seseorang mengkritik organisasi, saya merasakan beliau membuat kritikan terhadap diri saya.
- iii. Bila saya bercakap mengenai organisasi, saya biasanya menyebut 'kami' daripada 'mereka'.
- iv. Kejayaan organisasi adalah kejayaan saya.

- v. Bila seseorang memuji organisasi, saya merasakan ianya adalah pujian untuk saya.

Kepercayaan Pada Pengurusan: Berpandukan kepada Mayer et al., (1995) kepercayaan bermaksud kesanggupan pegawai bagi melakukan sesuatu tindakan dari pihak berkuasa yang berkompeten berdasarkan yang mereka akan melakukan tindakan yang penting untuk pegawai. Bagi pengukuran untuk pembolehubah ini, empat item soalan kajiselidik telah dirangka dengan menggabungkan kepercayaan pada pengurusan dan skala kesinisan pengurusan (Stanley et al.,2005) .

- i. Saya sanggup mengikuti pihak berkuasa yang berkompeten (berkebolehan) menerajui apa-apa penugasan walaupun dalam keadaan berisiko.
- ii. Bila sesuatu pembuat keputusan yang memberi kesan kepada saya, saya lebih mengaluakan pihak berkuasa yang berkompeten (berkebolehan) mengadilinya.
- iii. Walaupun keputusan yang tidak baik yang akan memberi kesan kepada saya, saya tetap percaya pihak berkuasa yang berkompeten (berkebolehan) perlu mengadilinya.
- iv. Dalam organisasi, pihak yang berkompeten menyampaikan alasan-alasan mengapa perlu perubahan dalam semua aspek.

Komunikasi Dalam Organisasi: Menurut Hall (1996), komunikasi bermaksud pertukaran maklumat dan penyebaran maksudnya. Bila ianya merujuk kepada fenomena perubahan organisasi, komunikasi adalah penerimaan maklumat-maklumat yang berkaitan oleh pegawai mengenai perubahan organisasi di agensi. Lima item soalan kaji selidik telah dibentuk bagi pengukuran komunikasi dalam perubahan organisasi

dengan menggunakan kajian Holt (2002) dan juga mengambil kira apa yang dipraktikkan dalam organisasi PDRM.

- i. Saya sangat berpuashati dengan maklumat yang diterima mengenai perubahan dalam organisasi saya.
- ii. Saya percaya maklumat mengenai perubahan organisasi akan menjurus kepada perubahan personel dalam organisasi saya.
- iii. Saya tahu bagaimana untuk mendapatkan maklumat (cthnya: unit yang berkompeten/staf, no.telefon dalaman atau internet) mengenai perubahan dalam organisasi.
- iv. Saya percaya maklumat yang disebarkan mengenai perubahan dalam organisasi menjelaskan mengapa perubahan di perlukan.
- v. Saya percaya maklumat yang disebarkan mengenai perubahan dalam organisasi akan menjelaskan bagaimana perubahan tertentu boleh memberi kesan kepada setiap staf.

Latihan Dalam Organisasi: Menurut Vakola dan Nikolaou (2005) pegawai adalah dilatih secukupnya dan mengetahui program perubahan dengan demikian ketidaktentuan dan halangan untuk perubahan dikurangkan ke peringkat yang minimum. Organisasi perlu mengetahui sebaik-baiknya kepentingan latihan dan perlu diadakan latihan dalam perkhidmatan, seminar, dan bengkel bagi mengekalkan pengetahuan terkini bagi perubahan akan datang. Dalam kajian ini latihan ialah peringkat di mana pegawai merasakan mereka menerima latihan yang secukupnya mengenai perubahan organisasi.

Berdasarkan pendekatan Vakola dan Nikolaou (2005) dua item soalan kaji selidik telah digunakan untuk tujuan ini.

- i. Ibu pejabat Polis Bukit Aman, kontinjen serta daerah mengadakan latihan dalam perkhidmatan atau seminar dengan bertujuan untuk melatih personel mengenai perubahan dalam organisasi.
- ii. Saya anggap diri saya dilatih secukupnya mengenai perubahan mengenai organisasi.

Selain dari perpustakaan digunakan sebagai sumber rujukan, internet juga memainkan peranan yang penting dalam pengumpulan maklumat yang terkini dan sangat penting. Penyelidik telah melakukan carian utama di Perpustakaan Universiti Utara Malaysia dan membuat rujukan pada katalog, pengkalan elektronik, dan laman web internet bagi memastikan aspek faktor-faktor manusia dalam perubahan organisasi dikaji dan dinilai. Lebih dari 200 sumber dirujuk bagi menilai sikap pegawai ke arah perubahan organisasi. Rujukan-rujukan tersebut ialah artikel, buku-buku, journal, desertasi dan pembentangan kertas kerja di persidangan.

Untuk menjadikan kajian semula ini tersusun, beberapa kata ungkapan seperti perubahan organisasi, sikap ke arah perubahan, kepantasan penerimaan kepada perubahan, kesediaan untuk perubahan, penerimaan perubahan, halangan perubahan, kesinisan, kepercayaan dalam pengurusan, dan komunikasi organisasi telah digunakan sebagai kata kunci. Semua rujukan telah dikaji secara mendalam. Oleh yang demikian model sikap terhadap perubahan organisasi telah dibentuk dan dikategorikan berdasarkan pembolehubah yang dipilih dalam model ini.

Berdasarkan penjelasan pembolehubah bersandar dan pembolehubah bebas, penyelidik membuat satu kesimpulan dengan merumuskan secara *conceptualize* dan *operationalize* pembolehubah-pembolehubah tersebut seperti dijadual 3.3.

Jadual 3.3

Conceptualize dan Operationalize

Pembolehubah Bersandar Dan Bebas

Pembolehubah	<i>Conceptualize</i>	<i>Operationalize</i>	Skala/sumber
Sikap Pegawai Terhadap Perubahan Organisasi	1. Apakah yang difahami atau percaya mengenai topik? 2. Bagaimana individu memahami mengenai topik atau bagaimana ianya dinilai? 3. Besarkah kemungkinan individu akan mengambil tindakan terhadap sikap?	<u>Komponen Kepercayaan</u> 1. Kebanyakan program perubahan organisasi adalah bagi menyelesaikan masalah dalam organisasi ke arah yang lebih baik. 2. saya berkeyakinan program perubahan organisasi menimbulkan minat yang berkesan terhadap organisasi saya.	Skala 1-4, Alreck dan Settle (2004). Croncbach Alpha : 0.75

		<u>Komponen</u> <u>Kefahaman/Perasaan</u> 3. saya merasa bangga dengan usaha yang dilaksanakan setakat ini berkait perubahan dalam organisasi saya. 4. usaha perubahan yang dilaksanakan setakat ini adalah strategi yang bagus untuk organisasi saya. <u>Komponen Tindakan:</u> Saya akan menyokong dan melakukan yang terbaik terhadap sebarang program perubahan yang mana saya percaya ianya akan memberi kebaikan kepada	
--	--	---	--

		organisasi.	
Kepantasan Penerimaan	Keterbukaan dan kesanggupan individu untuk berubah dan kepercayaan individu terhadap keberkesanan program.	<u>Keberkesanan program.</u> 1.Saya sentiasa cadangkan pendekatan baru dalam melakukan kerja saya ditempat kerja. 2. Kebanyakan perubahan yang berlaku di organisasi saya membuatkan kerja saya lebih berkesan. 3.Kebanyakan perubahan yang berlaku di organisasi saya membuatkan kerja saya lebih cekap.	Skala 1-5, Cochran et al (2002) Cronbach Alpha: 0.72
Kesediaan untuk perubahan	Himpunan pemikiran dan niat kearah	<u>Persepsi Individu</u> 1.Organisasi kami	1-5, Holt (2002)

	perubahan yang spesifik	mempunyai masalah yang mana perlu diberi perhatian. 2.Saya berpendapat organisasi saya mendapat faedah dari perubahan yang berlaku dalam organisasi. <u>Kesesuaian</u> 3. Perubahan organisasi meningkatkan kemajuan keseluruhan organisasi kami dengan lebih cekap. 4.pihak atasan menggalakkan kami semua menghayati perubahan dalam organisasi. <u>Persepsi kepada pihak Pengurusan</u>	Cronbach Alpha: 0.72
--	--------------------------------	--	-----------------------------

		5. Pengurusan tertinggi dalam organisasi kami menyokong penuh di sebalik perubahan yang dilakukan dalam organisasi. 6. Penyelia saya komited melakukan perubahan untuk berjaya. 7. semua orang menyokong usaha untuk perubahan dalam organisasi.	
Komitmen dalam organisasi	Penerapan psikologi oleh pegawai kepada agensi	<u>Nilai-nilai organisasi.</u> 1.saya menerima nilai-nilai organisasi dan akan kekal dalam organisasi. 2. Bila seseorang mengkritik	1-5, Becker et al (1996). Cronbach Alpha: 0.78

		organisasi,saya merasakan beliau membuat kritikan terhadap diri saya. 3. Bila saya bercakap mengenai organisasi,saya biasanya menyebut 'kami' daripada 'mereka'. 4. Kejayaan organisasi adalah kejayaan saya. 5. Bila seseorang memuji organisasi,saya merasakan ianya adalah pujian untuk saya.	
Kepercayaan Kepada Pengurusan	Kesanggupan dan kepercayaan kepada pihak atasan yang berkompeten.	<u>Kepercayaan</u> 1.saya sanggup mengikuti pihak berkuasa yang	1-5,Stanley et al (2005). Cronbach alpha:0.74

		berkompeten (berkebolehan) menerajui apa-apa penugasan walaupun dalam keadaan berisiko. 2. Bila sesuatu pembuat keputusan yang memberi kesan kepada saya, saya lebih mengaluakan pihak berkuasa yang berkompeten (berkebolehan) mengadilinya. 3. Dalam organisasi, pihak yang berkompeten menyampaikan alasan-alasan mengapa perlu perubahan dalam semua aspek.	
--	--	--	--

Komunikasi Dalam Organisasi	Pertukaran dan penyebaran maklumat	<u>Pertukaran maklumat</u> 1.saya sangat berpuashati dengan maklumat yang diterima mengenai perubahan dalam organisasi saya. 2.saya percaya maklumat mengenai perubahan organisasi akan menjurus kepada perubahan personel dalam organisasi saya. 3.Saya tahu bagaimana untuk mendapatkan maklumat . <u>Penyebaran maklumat</u> 4. saya percaya maklumat yang disebarkan mengenai perubahan dalam	1-5,Holt (2002) Cronbach Alpha: 0.82
-----------------------------	------------------------------------	---	---

		organisasi menjelaskan mengapa perubahan diperlukan. 5.saya percaya maklumat yang disebarkan mengenai perubahan dalam organisasi akan menjelaskan bagaimana perubahan tertentu boleh memberi kesan kepada setiap staf.	
Latihan dalam organisasi	Terlatih dan berpengetahuan mengenai perubahan	<u>Terlatih dan berpengetahuan</u> 1.Ibu pejabat Polis Bukit Aman,kontinjen serta daerah mengadakan latihan dalam perkhidmatan atau seminar dengan	1-5,Vakola dan Nikolaou (2005). Cronbach alpha: 0.67.

		bertujuan untuk melatih personel mengenai perubahan dalam organisasi. 2. saya anggap diri saya dilatih secukupnya mengenai perubahan mengenai organisasi.	
--	--	---	--

3.5. Kutipan Data:

3.5.1. Populasi

Populasi dalam kajian soalselidik ini ialah pegawai Polis peringkat i) pegawai Polis yang diwartakan ii) tidak diwartakan, dan iii) peringkat Polis Pangkat Rendah. Secara keseluruhannya jumlah kekuatan pegawai Polis PDRM ialah seramai 106,552 (Jabatan Pengurusan PDRM, 2009). 99.6 peratus mewakili populasi dan terlibat dalam kajian ini manakala sejumlah 359 pegawai atau 1.4 peratus adalah pegawai yang berpangkat lebih tinggi daripada Superintendan (penguasa) tidak terlibat dalam kajian disebabkan mereka adalah pembuat polisi dan tergolong dalam jurusan peringkat tertinggi dan pertengahan. Keanggotaan Pegawai PDRM adalah seperti di Jadual 3.4.

Jadual 3.4

Kekuatan Keanggotaan Pegawai PDRM

Pegawai	
Pegawai Tertinggi (IGP - DIGP)	
Ketua Polis Negara	1
Timbalan Ketua Polis Negara	1
Pegawai Pertengahan (CP - ACP)	
Pesuruhjaya PDRM	10
Timbalan Pesuruhjaya PDRM	23
Penolong Pesuruhjaya Kanan Pertama PDRM	38
Penolong Pesuruhjaya Kanan Kedua PDRM	72
Penolong Pesuruhjaya PDRM	214
Pegawai Diwartakan (SP - K/ASP)	
Penguasa PDRM	470
Timbalan Penguasa PDRM	875
Penolong Penguasa PDRM	2586
Pegawai Kanan Tidak Diwartakan (<i>Inspektor Percubaan - Ketua Inspektor</i>)	

Ketua Inspektor Inspektor Polis Inspektor Percubaan	6415
Anggota Pangkat Rendah (<i>Rank and File, RF</i>)	
Sub Inspektor PDRM	1019
Sarjan Mejar PDRM	2435
Sarjan PDRM	11069
Koperal PDRM	19016
Lans Koperal PDRM Konstabel Polis	53593
Sarjan Mejar Sokongan Sarjan Sokongan Koperal Sokongan Lans Koperal Sokongan Konstabel Sokongan	11 50 305 8279
JUMLAH	106,552

(Sumber: Jabatan Pengurusan PDRM, 2009)

3.5.2 Pensampelan

Kaedah pensampelan untuk kajian ini ialah pensampelan rawak berstrata. Kaedah ini bererti melakukan pemilihan rawak secara berasingan bagi setiap sub-kumpulan dalam populasi (Chua, 2006). Penyelidik akan menentukan bilangan subjek tertentu dalam setiap sub-populasi, dan memilih subjek secara rawak untuk setiap sub-sampel dari sub populasinya secara berasingan sehingga kuotanya dicapai. Oleh kerana prosedur pensampelan dalam setiap sub-sampel adalah rawak, maka sampel akhir yang terdiri daripada sub-sub sampel tersebut sebenarnya merupakan satu sampel rawak. Menggunakan sampel yang terlalu besar akan meningkatkan ralat jenis II (Chua, 2006) kerana semakin banyak responden, semakin besar kemungkinan ralat ini timbul.

3.5.3. Penentuan Responden (Saiz Sampel).

Cohen, Manion dan Marrison (2001) berpendapat bahawa penentuan saiz sampel seharusnya mengambil kira aras kesignifikan dan ralat persampelan. Penulis-penulis tersebut menentukan saiz sampel dengan mengambil kira aras kesignifikanan pada $p < 0.05$ (aras kebolehpercayaan = 95% dan $p < 0.01$ (aras kebolehpercayaan = 99%). Jadual 3.5 menunjukkan saiz sampel dengan mengambil kira aras kesignifikanan dan ralat persampelan .

Jadual 3.5
Saiz Pensampelan

Saiz populasi	Ralat persampelan 5% dan aras kebolehpercayaan 95% (Aras kesignifikanan = .05)	Ralat persampelan 1% dan aras kebolehpercayaan 99% (Aras kesignifikanan = .01)
	Saiz sampel	Saiz sampel
50	44	50
100	79	99
200	132	196
500	217	476
1,000	278	907
2,000	322	1,661
5,000	357	3311
10,000	370	4950
20,000	377	6578
50,000	381	8195
100,000	383	8926
1,000,000	384	9706

Dalam kajian ini, jumlah sampel responden yang diperlukan ialah sekurang-kurangnya 383.

Penyelidik telah mengenal pasti bilangan responden bagi kaji selidik dengan menggunakan kaedah *disproportionate stratified random sampling* iaitu jumlah sampel

atau bilangan responden adalah berdasarkan kepada jumlah kekuatan pangkat setiap jawatan sepertimana yang ditunjukkan dalam jadual 3.6.

Jadual 3.6

Responden yang perlu bagi kajian soalselidik ini berdasarkan *Disproportionate Stratified Random Sampling*

Pegawai Diwartakan (SP - K/ASP)		Jumlah Sampel Responden yang diperlukan
Penguasa PDRM	470	10
Timbalan Penguasa PDRM	875	15
Penolong Penguasa PDRM	2586	20
Pegawai Kanan Tidak Diwartakan (<i>Inspektor Percubaan - Ketua Inspektor</i>)		
Ketua Inspektor Inspektor Polis Inspektor Percubaan	6415	35
Anggota Pangkat Rendah (<i>Rank and File, RF</i>)		Jumlah Sampel Responden yang diperlukan
Sub Inspektor PDRM	1019	5

Sarjan Mejar PDRM	2435	10
Sarjan PDRM	11069	40
Koperal PDRM	19016	48
Lans Koperal PDRM	53593	200
Konstabel Polis		
Sarjan Mejar Sokongan		
Sarjan Sokongan	11	
Koperal Sokongan	50	
Lans Koperal Sokongan	305	-
Konstabel Sokongan	8279	
JUMLAH	106,552	383

Sarjan Mejar Sokongan hingga ke Konstabel Sokongan tidak dimasukkan dalam kajian ini memandangkan mereka tidak menjalankan tugas-tugas utama seperti yang termaktub dalam Sek.3(3) Akta Polis 1967 tetapi hanya menjalankan tugas-tugas yang terhad sahaja.

3.5.4. Prosedur Kutipan Data

Satu set borang soal selidik telah disediakan untuk mengumpul data kajian daripada pegawai-pegawai polis 14 Kontinjen Polis. Data dikutip melalui pengedaran borang soal selidik secara pos. Ia perlu dipenuhi sendiri oleh responden dengan pen ataupun pensel. Soal selidik yang telah dijawab dikembalikan juga secara pos oleh responden dengan sampul surat beralamat penyelidik yang telah disertakan bersama-sama borang soal selidik.

Borang soal selidik dihantar kepada responden melalui surat rasmi daripada penyelidik di mana surat tersebut menerangkan yang beberapa maklumat berhubung dengan cara menjawab kajian soal selidik tersebut. Disebabkan kajian menunjukkan bahawa kadar respon terhadap tinjauan melalui pos di antara 20 hingga 25 peratus sahaja, maka jumlah soal selidik yang akan dihantar ialah $384 \times 5 = 1920$. Saiz yang lebih besar ini diperlukan bagi mengatasi masalah kemungkinan responden tidak dapat menjawab atau menjawab dengan sambil lewa dan mungkin juga terperangkap dengan soalan yang berbentuk negatif dan positif. Saiz tersebut juga menepati cadangan petua kasar (*rule of thumb*) Roscoe (Sekaran, 2000) yang menetapkan ciri-ciri berikut bagi menentukan saiz sampel.

1. Saiz sampel melebihi 30 tetapi kurang daripada 500 adalah sesuai bagi kebanyakan kajian,
2. Jika sampel akan dipecahkan kepada beberapa sub-sampel (contohnya lelaki/perempuan, lama/baru) maka suatu saiz minimum 30 bagi setiap sampel kategori adalah diperlukan,

3. Dalam penyelidikan multivariat (termasuk analisis regresi berganda), saiz sampel hendaklah berkali ganda (seelok-eloknya 10 atau lebih) daripada bilangan angkubah yang terlibat.
4. Bagi penyelidikan bereksperimen yang ringkas, dengan kawalan yang ketat (pemadanan pasangan dan sebagainya) sesuatu kajian boleh berjaya dengan saiz sampel yang kecil, iaitu di antara 10 hingga 20).

Responden dalam kajian ini adalah secara sukarela. Surat kebenaran bagi menjalankan soal selidik telah diperolehi dan dihantar ke setiap kontinjen-kontinjen yang dinyatakan. Cara-cara pengisian dan tujuan kajiselidik dinyatakan dengan jelas kepada responden-responden dan setiap Kontinjen. Nama-nama responden tidak dinyatakan dalam borang soal selidik dan ianya adalah rahsia.

3.6. Alat Kajian

Format soal selidik yang disediakan tersebut mengandungi lapan bahagian iaitu (A, B, C, D, E, F,G,H) Bahagian-bahagian dalam format tersebut akan cuba mengesan perkara-perkara seperti di dalam jadual 3.7.

Jadual 3.7
Bahagian soal selidik kajian

- | |
|-------------------------------------|
| A. Kesiediaan Untuk Perubahan |
| B. Kepantasan Penerimaan |
| C. Latihan Dalam Organisasi |
| D. Kepercayaan Kepada Pengurusan |
| E. Komunikasi Dalam Organisasi |
| F. Komitmen Dalam Organisasi |
| G. Sikap Pegawai Terhadap Perubahan |
| H. Demografi |

Kandungan terperinci soal selidik ini akan dibincangkan di dalam bahagian instrumen kajian berikutnya. Format soal selidik ini telah dipecahkan kepada lapan bahagian di mana jumlah bahagian, dimensi dan soalan adalah seperti di dalam format soal selidik di dalam jadual 3.8.

Jadual 3.8

Format Soal selidik

Bahagian	Variabel dan jumlah dimensi	Jum. Soalan
A	Kesediaan Untuk Perubahan	7
B	Kepantasan Penerimaan	3
C	Latihan Dalam Organisasi	2
D	Kepercayaan Kepada Pengurusan	4
E	Komunikasi Dalam Organisasi	5
F	Komitmen Dalam Organisasi	5
G	Sikap Pegawai terhadap perubahan	5
H	Maklumat Demografi	5
	Jumlah soalan	36

3.7. Analisis Data

Objektif penyelidikan ini secara khusus untuk mengenal pasti pengaruh kepantasan penerimaan, kesediaan perubahan, komitmen dalam organisasi, kepercayaan terhadap pengurusan, komunikasi dalam organisasi dan latihan dalam organisasi ke arah sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.

Hasil dari tinjauan di lapangan, data-data telah dikumpulkan dan dianalisis. Terdapat dua jenis analisis yang dilakukan iaitu analisis statistik inferensi dan pemodelan menggunakan analisis regresi pelbagai. Perbincangan yang dilakukan di dalam bab ini merangkumi perbincangan secara deskriptif terhadap taburan ciri-ciri demografi secara umum dan korelasi di antara pembolehubah-pembolehubah kajian. Manakala analisis regresi pelbagai pula dilakukan untuk melihat perhubungan di antara pembolehubah bebas kepantasan penerimaan, kesediaan perubahan, komitmen dalam organisasi, kepercayaan terhadap pengurusan, komunikasi dalam organisasi dan latihan dalam organisasi terhadap sikap pegawai PDRM.

3.8.Kajian Rintis

Soal selidik untuk kajian ini dibangunkan berasaskan kepada kajian-kajian yang lalu. Oleh kerana semua daripada kajian-kajian ini dilakukan di luar negara, maka kebolehppercayaan dan kesahan terhadap ukuran-ukuran ini perlu dipastikan ketepatannya di peringkat tempatan pula.

Sebelum kajian rintis ini dijalankan, proses menterjemahkan kandungan soal selidik Bahasa Inggeris ke Bahasa Melayu telah dilakukan terlebih dahulu. Ini adalah untuk membantu responden supaya dapat memahami soalan-soalan yang dikemukakan dengan mudah. Proses penterjemahan ini telah dibantu oleh seorang penterjemah iaitu merupakan seorang guru Bahasa Inggeris yang bertugas di Sekolah Kebangsaan La Salle, Petaling

Jaya, Selangor (sila rujuk lampiran 3). Proses penterjemahan ini telah melalui dua peringkat. Di peringkat pertama soal selidik tersebut telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu oleh seorang pegawai konsultan terlebih dahulu. Di peringkat kedua pula hasil dari terjemahan ini telah diterjemahkan kembali ke dalam Bahasa Inggeris oleh guru berkenaan. Perkara ini dilakukan adalah untuk memastikan soalan-soalan ini betul-betul menepati kandungan asal soal selidik dan boleh difahami oleh para responden. Setelah penyelidik berpuas hati terhadap hasil dari terjemahan ini, maka soalselidik ini dibukukan untuk diedarkan kepada responden.

Tujuan tinjauan rintis ini dilakukan adalah juga kerana maksud-maksud berikut: i) ia boleh membantu untuk membuat pra ujian terhadap prestasi skel-skel yang digunakan. Tindakan ini boleh membantu penyelidik untuk memilih atau membuang item-item yang bermasalah atau yang bertindihan, (ii) membantu untuk menyelaraskan kepanjangan instrumen dan (iii) ia juga boleh digunakan untuk mengumpul komen-komen daripada responden untuk tujuan pengubahsuaian seterusnya terhadap instrumen.

Kajian rintis ini juga dikendalikan untuk mendapatkan beberapa indikasi seperti kebolehpercayaan dan kesahan ukuran-ukuran dan juga untuk melihat maklum balas terhadap kejelasan item-item di dalam soal selidik.

Kajian rintis telah dikendalikan ke atas pegawai-pegawai Polis yang bertugas di Lembah Kelang iaitu seramai 38 orang. Responden-responden ini dipilih kerana mereka memenuhi kriteria dalam kajian dan juga adalah berasaskan kepada kesediaan mereka

untuk mengambil bahagian di dalamnya. Soal selidik telah dihantar menerusi pos dan disusuli kemudiannya menerusi panggilan telefon kepada para pegawai polis.

3.9. Analisis kebolehpercayaan.

Cronbach alpha telah digunakan untuk menilai tahap kebolehpercayaan ukuran-ukuran ini (Hair, Babin, Money dan Samouel, 2006). Cronbach alpha untuk pembolehubah-pembolehubah penyelidikan yang dicapai di dalam kajian rintis ini adalah seperti di dalam jadual 3.9.

Jadual 3.9

Nilai Alpha yang dicapai menerusi ujian rintis

Variabel	Jumlah item	Nilai Alpha yang dicapai
A. Kesediaan Perubahan	7	.796
B. Kepantasan Penerimaan	3	.879
C. Latihan Dalam Organisasi	2	.896

D. Kepercayaan Kepada Pengurusan	4	.853
E. Komunikasi Dalam Organisasi	5	.818
F. Komitmen Dalam Organisasi	5	.802
G. Sikap Pegawai Terhadap Perubahan	5	.928

Tahap Cronbach alpha yang direkodkan ini dilihat boleh diterima. Ini adalah kerana menurut Hair et al., (2006) pekali Cronbach alpha 0.6 hingga 0.7 adalah merupakan suatu gambaran bentuk perhubungan yang sederhana manakala nilai alpha 0.7 hingga 0.8 menunjukkan satu bentuk perhubungan yang kuat.

3.10. Kajian Sebenar di Lapangan

Selepas instrumen tinjauan yang dibangunkan tersebut disahkan menerusi ujian rintis di atas, bahagian seterusnya ialah tugas mengutip data sebenar dari sampel daripada pegawai polis berpangkat Superintendan ke bawah di seluruh kontinjen polis seperti yang dirancang. Penyelidik telah menggunakan kaedah penghantaran soal selidik

dengan menggunakan pos ke semua kontinjen polis dan kemudiannya disusuli dengan panggilan menerusi telefon sebagai usaha susulan untuk mendapatkan jumlah responden yang baik. Penyelidik juga turut menyertakan surat iringan dari Bahagian Pentadbiran Jabatan KDN/KA, Bukit Aman yang memberi sokongan terhadap penyelidikan ini. Surat iringan ini penting untuk memastikan jumlah responden yang menjawab soal selidik adalah tinggi dan tidak ada nama-nama pegawai atau anggota yang dikenal pasti bagi menjawab soalan soalselidik ini.

Data yang telah dikumpulkan kemudiannya dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif, analisis korelasi dan analisis regresi pelbagai. Analisis-analisis ini dilakukan untuk mengenali ciri-ciri sampel, hubungan kait antara sesama pembolehubah dan tahap serta kekuatan perhubungan sesama pembolehubah-pembolehubah kajian.

3.10.1 Kaedah-kaedah Analisis

SPSS untuk Windows Versi 17.0 telah digunakan sebagai alat utama untuk analisis ini. Data mentah telah dimasukkan ke dalam sistem SPSS. Ia kemudiannya dikodkan dan disunting untuk analisis seterusnya.

Dalam usaha untuk menjawab objektif-objektif penyelidikan spesifik, analisis telah dibuat ke atas ciri-ciri sampel, ciri-ciri pembolehubah bebas dan bersandar serta terhadap hipotesis yang dibina berkait sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi dengan menggunakan kaedah korelasi dan regresi.

Analisis tentang ciri-ciri pembolehubah bebas dan bersandar telah dilakukan berdasarkan kepada empat matlamat utama iaitu:

- i) Untuk memberi kefahaman yang jelas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi berdasarkan enam pemboleh ubah bebas yang ditetapkan ;
- ii) Untuk menyediakan analisis seterusnya di dalam ujian hipotesis;
- iii) Untuk memeriksa impak dari ciri-ciri sampel yang berbeza ke atas pemboleh ubah-pemboleh ubah ini, dan
- iv) Meluaskan lagi bukti tentang kebolehpercayaan dan kesahan instrumen-instrumen yang telah dibangunkan disepanjang kajian ini.

3.10.1.1 Memeriksa dan membersihkan data

Penyelidik telah menerima sejumlah 412 responden dari seluruh Kontinjen Polis. Sebelum analisis dijalankan, data yang dikumpul perlu melalui proses pemeriksaan untuk menentukan sama ada wujudnya apa-apa nilai tersisih atau *outliers* dalam soal selidik yang telah diterima. *Outliers* terjadi mungkin kerana kesilapan responden mengisi maklumat dan data, kesilapan memasukkan data oleh penyelidik, kehilangan data atau soal selidik tidak diisi oleh orang yang berkecualan dan sebagainya. Data diimbaz bagi menentukan tidak terdapat nilai-nilai ekstrim (*outliers*) . Nilai-nilai ekstrim dikenal pasti dengan mengira jarak Mahalanobis (*Mahalanobis distance*) bagi prosedur awalan regresi. Ianya bertujuan untuk menentukan sama ada kes tersebut tidak melebihi kriteria

Chi-square . Ini dilakukan dengan menggunakan jadual *Chi-square*, nilai kritikal bagi *Chi-square* pada $p > .001$ dengan darjah kebebasan 12 adalah 32.91. Daripada analisis dilakukan didapati jarak Mahalanobis pada peringkat maksimum ialah 37.187 dan didapati ianya melebihi dari jadual *Chi-square* (32.91). Kes-kes nombor 57 dan 135 telah digugurkan bagi membuang nilai-nilai ekstrim tersebut. Penyelidik telah menggugurkan soal selidik ini dari kajian ini selaras dengan cadangan oleh Meyers et al. (2006). Setelah kes-kes nombor tersebut digugurkan jarak Mahalanobis telah menjadi 31.778 iaitu tidak melebihi dari jadual *Chi-square* (32.91). Keputusan akhir adalah seperti di jadual 3.10.

Jadual 3.10
Ujian Mahalanobis

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.0135	3.9823	3.3176	.27842	410
Std. Predicted Value	-4.684	2.388	.000	1.000	410
Standard Error of Predicted Value	.019	.103	.045	.016	410
Adjusted Predicted Value	2.0319	3.9820	3.3169	.27859	410
Residual	-1.52340	1.02372	.00000	.36211	410
Std. Residual	-4.176	2.806	.000	.993	410
Stud. Residual	-4.269	2.837	.001	1.002	410
Deleted Residual	-1.59186	1.04657	.00071	.36904	410
Stud. Deleted Residual	-4.363	2.863	.001	1.005	410
Mahal. Distance	.105	31.778	5.985	5.470	410
Cook's Distance	.000	.117	.003	.008	410
Centered Leverage Value	.000	.078	.015	.013	410

a. Dependent Variable: Meansikap

3.10.1.2 Analisis Multikoleneartiti

Hair et al., (2006) merujuk multikoleneartiti sebagai tahap berkorelasi di antara sesama pembolehubah-pembolehubah bebas yang begitu ketara (atas dari 0.90). Untuk mengenal pasti masalah multikoleneartiti ini, penyelidik telah memeriksanya dengan melihat nilai *variance inflated factor* (VIF) dan nilai *tolerance*. Peraturan biasa yang digunakan ialah multikoleneartiti akan wujud apabila nilai VIF melebihi 10. Di dalam keadaan lain pula, nilai *tolerance* tidak boleh kurang dari 0.10 (Hair et al., 2006). Di dalam kajian ini semua nilai *VIF* untuk pemboleh ubah bersandar dan bebas adalah tidak melebihi 10 dan semua nilai *tolerance* adalah melebihi .01 seperti yang ditunjukkan dalam jadual 3.11 . Sila lihat lampiran 13.

Jadual 3.11

Nilai Tolerance dan VIF untuk pembolehubah

Pembolehubah	Tolerance	VIF
Kesediaan untuk perubahan	.727	1.376
Komunikasi Dalam Organisasi	.660	1.516
Latihan Dalam Organisasi	.696	1.436
Kepantasan Penerimaan	.848	1.179
Kepercayaan kepada pengurusan	.768	1.302
Komitmen Dalam Organisasi	.833	1.201

3.11. Penutup

Dalam bab ini secara khusus telah dibincangkan mengenai kaedah kajian yang telah diguna di dalam penyelidikan ini. Ianya meliputi tempat kajian di seluruh kontinjen PDRM. Kajian ini dilakukan secara tinjauan di lapangan, responden adalah pegawai

polis PDRM yang berpangkat Superintendan ke bawah yang dipilih secara pensampelan secara berstrata.

Kajian dijalankan menerusi pengedaran borang soal selidik secara pos. Pengukuran pembolehubah telah menggunakan skala Likert. Kajian dianalisis dengan menggunakan kaedah inferens untuk melihat perhubungan di antara demografi dan sikap pegawai secara umum, dan kaedah regresi untuk mengetahui tahap perhubungan di antara pembolehubah bersandar dan pembolehubah bebas. Bab Empat berikutnya akan membincangkan tentang analisis data hasil dari pengumpulan data sebenar di lapangan dan analisis faktor dilakukan yang akan menjawab objektif kajian menerusi pengujian-pengujian hipotesis yang telah dibentuk sebelum ini.

BAB 4

ANALISIS DATA

4.0. Pendahuluan

Kajian ini mempunyai tujuh objektif utama iaitu: (i) untuk menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara kepantasan penerimaan untuk perubahan dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi, (ii) untuk menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara kesediaan untuk perubahan dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi, (iii) untuk menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara komitmen dalam organisasi dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi, (iv) untuk menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara kepercayaan kepada pengurusan dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi, (v) untuk menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara komunikasi dalam organisasi dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi (vi) untuk menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara latihan dalam organisasi dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi dan (vii) untuk menentukan pembolehubah manakah daripada kepantasan penerimaan, kesediaan untuk perubahan, komitmen dalam organisasi, kepercayaan kepada pengurusan, komunikasi dalam organisasi dan latihan dalam organisasi yang mempunyai pengaruh paling signifikan ke atas sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.

Bahagian ini akan membincangkan tentang dua perkara utama iaitu analisis terhadap data demografi secara umum dan menghuraikan hasil analisis kajian menerusi pengujian hipotesis-hipotesis yang telah dibentuk bagi menjawab objektif utama kajian seperti yang dinyatakan dalam Bab 3 sebelum ini.

4.1 Ulasan Demografi Responden

Bahagian ini mengemukakan analisis diskriptif berkenaan ciri-ciri demografi responden. Analisis yang dibuat akan melibatkan analisis ke atas umur, jantina, bangsa, tahap pendidikan dan pengalaman. Data yang dikumpulkan ini boleh dilihat di dalam jadual 4.1. Ia diperolehi daripada soal selidik yang diterima daripada seramai 412 orang responden.

Jadual 4.1
Maklumat Demografi Responden

Demografi	Frekuensi (n=412)	Peratus (%)
<u>Jantina</u>		
Lelaki	354	85.9
Wanita	58	14.1
<u>Umur</u>		
25 tahun dan ke bawah	48	11.7
26 – 35 tahun	118	28.6
36 – 45 tahun	106	25.7
46 tahun dan ke atas	140	34.0
<u>Pangkat</u>		
Pegawai Polis (lain-lain pangkat)	245	59.5
Sarjan	66	16.0
Insp/Cif Insp	45	10.9
Asp	27	6.6
Dsp	17	4.1
Supt	12	2.9

Tahap pendidikan

SRP	38	5.2
SPM	242	58.7
Diploma	59	14.3
Sarjana Muda	32	7.8
Sarjana	4	1.0
Kedoktoran	0	0

Lama Berkhidmat

1- 5 tahun	74	18.0
6 – 10 tahun	52	12.6
11-15 tahun	51	12.4
16-20 tahun	60	14.6
Lebih 20 tahun	175	42.5

Jadual 4.1 menerangkan tentang taburan responden dari segi jantina, umur, tahap pendidikan dan pengalaman kerja. Daripada jadual ini taburan responden mengikut jantina menunjukkan pegawai polis lelaki adalah seramai 354 orang (85.9 peratus) dan pegawai polis wanita pula adalah seramai 58 orang (14.1 peratus).

Taburan pegawai polis dari segi umur pula telah mendapati bahawa pegawai polis yang berumur di bawah 25 tahun berjumlah 48 orang (11.7 peratus). Bilangan pegawai polis yang berumur dalam lingkungan 26 hingga 35 tahun didapati 118 (28.6 peratus). Seterusnya bilangan pegawai polis yang berumur 36 - 45 tahun adalah seramai 106 orang (25.7 peratus). Pegawai Polis yang berumur 46 tahun dan ke atas pula adalah seramai 140 orang (34 peratus). Berdasarkan kepada taburan tersebut responden yang memberi respon yang tinggi terhadap soalan kaji selidik ialah pegawai polis yang berumur 46 tahun ke atas.

Taburan demografi dari segi pendidikan di dalam kajian ini pula menunjukkan bahawa pegawai polis yang mempunyai kelulusan SRP/PMR yang memberi respon terhadap kajian soal selidik adalah seramai 38 orang (5.2 peratus), SPM seramai 242 orang (58.7 peratus) dan Diploma seramai 59 orang (14.3 peratus). Selebihnya ialah Sarjana Muda seramai 32 orang (7.8 peratus), Sarjana seramai 4 orang (1.0 peratus), manakala tidak ada pegawai polis yang memiliki Ijazah Kedoktoran dalam kajian ini.

Soal selidik tentang pengalaman bertugas pegawai polis PDRM di dalam kajian ini menunjukkan seramai 74 orang pegawai (18.0 peratus) memiliki pengalaman antara 1 hingga 5 tahun, bagi pengalaman antara 6 tahun hingga 10 tahun ialah seramai 52 orang (12.6 peratus), pegawai polis yang mempunyai pengalaman antara 11 hingga 15 tahun ialah seramai 51 orang (12.4 peratus), 16-20 tahun seramai 60 orang (14.6 peratus) dan pegawai yang mempunyai pengalaman melebihi 20 tahun ialah seramai 175 orang (42.5 peratus). Berdasarkan data-data tersebut menunjukkan yang faktor umur dan pengalaman bertugas mempunyai perhubungan yang positif di mana responden yang banyak respon terhadap soalan kaji selidik adalah yang berumur 46 tahun ke atas dan yang mempunyai pengalaman kerja melebihi 20 tahun. Keputusan yang dipaparkan pada Jadual 4.1 tidak menunjukkan sebarang keraguan terhadap sampel yang diperolehi kerana ciri-ciri statistik yang diperolehi mewakili populasi keanggotaan PDRM.

4.2. Analisis Faktor

i) Pembolehubah Bebas

Penyelidik telah melaksanakan analisis kesahan bagi pembolehubah bebas yang berjumlah 26 item soalselidik dengan menggunakan analisis faktor. Analisis faktor memberikan penyelidik menentukan dasar asas dimensi dan perhubungan di antara item-item pelbagai.

Jadual 4.2

Ujian KMO dan Bartlett's Bagi Pembolehubah Bebas

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.912
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4241.371
	Df	325
	Sig.	.000

Rujuk Jadual 4.2, berdasarkan ujian *Kaiser-Meyer-Olkin of Sampling Adequacy* adalah 0.912 iaitu jauh lebih besar berbanding sasaran minimum 0.60 yang dicadangkan oleh Kaiser (1970,1974) bagi menentukan keupayaan melaksanakan Analisis Faktor. *Bartlett's Test of Sphericity* dengan nilai *Chi-Square* 4241.371 yang menunjukkan terdapat hubungan bagi keseluruhan korelasi antara pembolehubah yang dikaji dan seterusnya membolehkan Analisis Faktor dilaksanakan.

Nilai *eigen value* (seperti dilampiran 14) menunjukkan bahawa item-item soal selidik tersebut mengandungi lebih daripada satu faktor. Berdasarkan keputusan itu, item-item soalselidik itu bukan berupa uni-dimensi iaitu, ia mengandungi lebih dari satu konstruk

Statistik Deskriptif Pembolehubah Yang Berkaitan Dengan Sikap Pegawai PDRM

Pembolehubah	Minimum	Maksima	Purata	Sisihan piawai
Kepantasan Penerimaan	1.00	5.00	3.97	.689
Kesediaan Perubahan	1.00	5.00	3.92	.513
Komitmen	2.00	5.00	4.12	.589
Kepercayaan kepada Pengurusan	2.00	5.00	3.87	.625
Komunikasi	2.00	5.00	3.81	.503
Latihan	1.00	5.00	4.03	.708

4.5 . Ujian Data Normaliti dan Lineariti

Menurut Hair, Black, Babin, Anderson dan Tatham (2006), ujian korelasi dan regresi hanya boleh dijalankan apabila data adalah tersebar secara normal dan wujud suatu perhubungan yang linear di antara pemboleh ubah. Berikut adalah keputusan-keputusan terhadap beberapa bentuk pengujian untuk memastikan data-data yang diperolehi telah memenuhi syarat tersebut.

a) Ujian Data Normaliti

Data yang baik adalah data yang mempunyai pola taburan yang normal iaitu taburan data yang tidak melencong ke kiri atau ke kanan dan berbentuk loceng (Coakes & Steed, 2001). Norusis (1995) pula menerangkan kaedah yang mudah untuk memeriksa kenormalan data ialah dengan melihat rajah histogram untuk residual. Menurut Norusis (1995) taburan normal boleh dilihat daripada rajah histogram dengan memperlihatkan

garis-garis tegak. Walau bagaimanapun adalah sukar untuk mendapatkan taburan normal yang benar-benar tepat kerana masalah yang timbul dalam kaedah persampelan.

Berdasarkan analisis dijalankan (seperti lampiran 5) didapati terdapat pengelompokan residual yang nyata sama ada ke arah nilai positif atau pun negatif. Berdasarkan taburan residual yang agak seimbang maka andaian kenormalan data kajian ini telah dapat dipenuhi. Pembolehubah bebas yang diuji dengan kaedah yang sama telah menunjukkan taburan residual histogram yang normal. Ini menunjukkan semua data telah memenuhi andaian kenormalan data.

Selain kaedah kenormalan di atas, kenormalan data juga boleh dilihat dengan menggunakan kaedah plot kebarangkalian normal seperti yang dicadangkan oleh Hair et al. (2006). Dalam analisis ini menunjukkan plot kebarangkalian normal bagi pembolehubah bersandar sikap pegawai terhadap perubahan organisasi. Garis lurus dari kiri ke kanan adalah merupakan garis normal. Manakala plot-plot di atas dan di bawahnya pula menunjukkan nilai residual yang dikaji yang secara keseluruhannya berada pada garis lurus yang normal atau menghampiri garisan tersebut. Kedudukan ini boleh digunakan untuk membuktikan bahawa data kajian telah memenuhi andaian kenormalan. Kaedah plot kebarangkalian normal juga telah digunakan untuk mengkaji pembolehubah bebas yang lain untuk kajian ini dan didapati kesemuanya menunjukkan serta memenuhi ujian kenormalan (Sila rujuk lampiran 6).

Ujian normaliti juga boleh dilihat daripada ujian dengan melihat nilai skewness dan kurtosis seperti mana pada Jadual 4.9. Menurut Yan Piaw (2008) taburan data adalah normal kerana nilai skewness dan kurtosis terletak antara -2 dan +2. Beberapa pengarang mencadangkan yang univariate berada disekitar sekurang-kurangnya 2.0 bagi skewness dan 7.0 bagi kurtosis adalah memadai (West et al,1995;Yuan & Bentler, 1999). Sila rujuk lampiran 7.

Jadual 4.9
Ujian Skewness dan Kurtosis

Statistiks							
	MeanKepant asan	Meankesedia an	Meankomitm en	MeanKepercaya an	MeanKomunik asi	MeanLatih an	Meansik ap
N Valid	410	410	410	410	410	410	410
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.9715	3.9216	4.1268	3.8750	3.7967	4.0366	3.3176
Median	4.0000	4.0000	4.2000	4.0000	4.0000	4.0000	3.2000
Mode	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00
Std. Deviation	.67477	.50255	.58332	.62625	.55493	.69305	.45677
Skewness	-.967	-.611	-.772	-.530	-.203	-.691	-.105
Std. Error of Skewness	.121	.121	.121	.121	.121	.121	.121
Kurtosis	1.884	2.306	.880	.776	.587	.743	.288
Std. Error of Kurtosis	.240	.240	.240	.240	.240	.240	.240

b) Ujian data lineariti

Secara mudah, model-model linear Hair et al.,(2006) meramalkan nilai-nilai yang jatuh di atas garisan lurus dengan perubahan unit yang konstan (slope) oleh pemboleh ubah bersandar untuk suatu perubahan unit yang konstan oleh pemboleh ubah bebas. Berdasarkan ujian lineariti menunjukkan hubungan lineariti di antara semua pemboleh ubah bebas dan sikap terhadap perubahan organisasi. Sila rujuk lampiran 8 untuk melihat bentuk hubungan yang linear di antara lain-lain pemboleh ubah.

Jadual 4.10 pula membuktikan bahawa semua perhubungan di antara pemboleh ubah kajian adalah di dalam keadaan linear. Ini dilakukan menerusi ujian ANOVA (Sila rujuk lampiran 9).

Jadual 4.10

Keputusan ujian lineariti untuk semua pemboleh ubah

Hubungan antara Pemboleh ubah	F	Sig.
Sikap Pegawai * Kepantasan Penerimaan	67.530	.000
Sikap Pegawai * Kesiediaan Perubahan	99.062	.000
Sikap Pegawai * Komitmen	36.298	.000
Sikap Pegawai * Kepercayaan kepada pengurusan	80.933	.000
Sikap Pegawai * Komunikasi	192.384	.000
Sikap Pegawai * Latihan terhadap perubahan	130.682	.000

4.7. Menjawab Objektif Kajian - Ujian hubung kait di antara pembolehubah.

Berikut adalah keputusan hasil analisis-analisis yang telah dilakukan untuk menjawab objektif-objektif kajian menerusi pengujian terhadap hipotesis-hipotesis kajian yang telah dibina. Ujian regresi pelbagai dijalankan dengan menggunakan kaedah 'Enter'. Ringkasan model seperti di jadual 4.11 menunjukkan lima pembolehubah bebas secara signifikan mempengaruhi sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi $R=.617$ $R\text{ square}=.381$, $Ajusted\ R\ Square=.372$, $F=41.334$, $p<.001$.

Jadual 4.11

Keputusan Multiple Regression Bagi Sikap Terhadap Perubahan

Pembolehubah	Standard Beta Coefficient (B)	Sig.
Kesediaan	.125	.007
Komunikasi	.233	.000
Latihan	.260	.000
Kepantasan	.093	.030
Kepercayaan	.158	.000
Komitmen	.036	.401

R Square : .381

Adjusted R Square: .372

F-Value : 41.334

Analisis *Multiple Regression* seperti mana jadual 4.10 menunjukkan yang lima pembolehubah bebas iaitu Latihan dalam organisasi , $B = .260$, Komunikasi dalam organisasi $B = .233$, kepercayaan kepada pengurusan, $B = .158$, kesediaan untuk perubahan $B = .125$ dan kepantasan penerimaan, $B = .093$ adalah secara signifikan menyumbang kepada model kajian. R square menunjukkan jumlah *variance* bagi pemboleh ubah bersandar menyumbang sebanyak 38.10 peratus. Keputusan penuh adalah seperti regresi pelbagai dilampiran 13.

4.7.1. Objektif Pertama : Menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara kepantasan penerimaan untuk perubahan dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.

Di bawah objektif pertama kajian ini satu hipotesis telah dibina yang bertujuan untuk menguji tentang pengaruh secara terus antara kepantasan penerimaan untuk perubahan dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi. Hipotesis pertama ialah seperti berikut:

H1 – Kepantasan penerimaan perubahan mempunyai hubungan signifikan ke atas sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.

Hasil dari analisis regresi pelbagai yang telah dilakukan telah menunjukkan bahawa kepantasan penerimaan mempunyai perhubungan yang signifikan positif dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi, di mana nilai signifikannya ialah 0.030. Oleh demikian, kepantasan penerimaan merupakan pemboleh ubah yang mempengaruhi fenomena sikap pegawai terhadap perubahan organisasi yang diterangkan di dalam kajian ini ($B = .093$ $t = 2.181$) keputusan adalah seperti lampiran 13.

4.7.2. Objektif kedua: Menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara kesediaan untuk perubahan dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.

Untuk mengetahui tentang hubung kait di antara kesediaan untuk perubahan dengan sikap pegawai PDRM, maka hipotesis berikut telah dibentuk.

H2 – Kesediaan untuk perubahan mempunyai hubungan signifikan ke atas sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.

Hasil dari analisis regresi pelbagai yang telah dilakukan menunjukkan bahawa kesediaan untuk perubahan mempunyai perhubungan terus yang signifikan positif dengan sikap pegawai PDRM terhadap Perubahan organisasi, iaitu pada tahap signifikan = .007. Oleh demikian, kesediaan untuk perubahan merupakan pemboleh ubah yang mempengaruhi

fenomena sikap pegawai terhadap perubahan organisasi yang diterangkan di dalam kajian ini ($B = .125$ $t = 2.728$) keputusan adalah seperti jadual 4.11 dan lampiran 13.

4.7.3 Objektif ketiga: Menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara komitmen dalam organisasi dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.

Selanjutnya hipotesis di bawah pula telah dibentuk untuk melihat hubung kait di antara komitmen dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi.

H3- Komitmen dalam organisasi mempunyai hubungan signifikan ke atas sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.

Analisis regresi pelbagai telah dilakukan bertujuan untuk melihat perhubungan terus di antara komitmen dalam organisasi dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi. Keputusannya adalah seperti di dalam jadual 4.11. Hasil dari analisis ini menunjukkan bahawa komitmen dalam organisasi pegawai untuk perubahan didapati mempunyai perhubungan yang tidak signifikan dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi, dengan nilai ialah ($\text{sig} = .401$). Ia menunjukkan pemboleh ubah komitmen dalam organisasi tidak mempengaruhi dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi ($B = .036$ $t = .840$).

4.7.4 Objektif keempat: Menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara kepercayaan kepada pengurusan dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.

Hipotesis di bawah pula telah dibentuk untuk melihat hubung kait di antara kepercayaan kepada pengurusan dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi.

H4- Kepercayaan kepada Pengurusan mempunyai hubungan signifikan ke atas sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.

Hasil dari analisis regresi pelbagai yang telah dilakukan telah menunjukkan bahawa kepercayaan kepada pengurusan mempunyai perhubungan yang signifikan positif dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi, di mana nilai signifikannya ialah 0.000. Oleh demikian, kepercayaan kepada pengurusan merupakan pemboleh ubah yang mempengaruhi fenomena sikap pegawai terhadap perubahan organisasi yang diterangkan di dalam kajian ini ($B = .158$ $t = 3.528$) keputusan adalah seperti di jadual 4.11 dan lampiran 13.

4.7.5. Objektif kelima: Menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara komunikasi dalam organisasi dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.

Hipotesis di bawah pula telah dibentuk untuk melihat hubung kait di antara komunikasi dalam organisasi dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi.

H5- Komunikasi dalam organisasi mempunyai hubungan signifikan ke atas sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.

Hasil dari analisis regresi pelbagai yang telah dilakukan telah menunjukkan bahawa komunikasi dalam organisasi mempunyai perhubungan yang signifikan positif dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi, di mana nilai signifikannya ialah 0.000. Oleh demikian, komunikasi dalam organisasi merupakan pemboleh ubah yang mempengaruhi fenomena sikap pegawai terhadap perubahan organisasi yang diterangkan di dalam kajian ini ($B = .233$ $t = 4.830$) keputusan adalah seperti lampiran di jadual 4.11 dan lampiran 13.

4.7.6. Objektif keenam: Menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara latihan dalam organisasi dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.

Hipotesis di bawah pula telah dibentuk untuk melihat hubung kait di antara latihan dalam organisasi dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi.

H6- Latihan dalam organisasi mempunyai hubungan signifikan ke atas sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.

Hasil dari analisis regresi pelbagai yang telah dilakukan telah menunjukkan bahawa latihan dalam organisasi mempunyai perhubungan yang signifikan positif dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi, di mana nilai signifikannya ialah 0.000. Oleh demikian pembolehubah latihan dalam organisasi mempengaruhi fenomena sikap pegawai terhadap perubahan organisasi yang diterangkan di dalam kajian ini ($B = .260$ $t = 5.542$) keputusan adalah seperti jadual 4.11 dan lampiran 13.

4.7.7. Objektif ketujuh : Menentukan manakah daripada faktor-faktor berikut (kepantasan penerimaan, kesediaan untuk perubahan, komitmen dalam organisasi, kepercayaan kepada organisasi, komunikasi dalam organisasi dan latihan dalam organisasi) mempunyai pengaruh paling signifikan ke atas sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.

Berdasarkan kepada analisis multi regresi yang dijalankan didapati latihan dalam organisasi adalah paling mempengaruhi sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi ($B = .260$ $t = 5.542$), diikuti dengan komunikasi dalam organisasi ($B = .233$ $t = 4.830$), kepercayaan kepada pengurusan ($B = .158$ $t = 3.528$), kesediaan untuk perubahan ($B = .125$ $t = 2.728$) dan yang terakhir ialah kepantasan penerimaan ($B = .093$ $t = 2.181$). sila rujuk jadual 4.11 dan lampiran 13.

Kaedah *Enter* digunakan dalam analisis regresi pelbagai ini, kesemua keenam-enam pemboleh ubah bebas dimasukkan didalam persamaan tersebut. Jika kaedah *stepwise* digunakan, hanya pemboleh ubah bebas yang signifikan sahaja dimasukkan dalam persamaan bagi model tersebut (Mertler & Vannatta, 2005). Secara kesimpulannya dari enam pemboleh ubah bebas, lima pembolehubah adalah mempengaruhi secara signifikan terhadap sikap pegawai terhadap perubahan organisasi iaitu kesediaan untuk perubahan, komunikasi dalam organisasi, kepercayaan terhadap pengurusan, latihan dalam organisasi dan kepantasan penerimaan manakala satu pembolehubah iaitu komitmen dalam organisasi tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.

Bab seterusnya akan membincangkan secara mendalam mengenai kajian ini, juga penemuan-penemuan kajian serta mengemukakan beberapa implikasi kajian terhadap dunia praktis dan akademik. Selain itu bab berikut juga akan menyatakan skop, limitasi dan masalah yang dihadapi semasa melaksanakan kajian serta halatuju kajian pada masa akan datang.

BAB 5

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.0 Pendahuluan

Dalam bahagian ini, suatu gambaran yang menyeluruh secara ringkas tentang latar belakang, proses dan penemuan-penemuan tentang kajian ini dibuat, diikuti pula oleh perbincangan tentang pembolehubah bebas iaitu kepantasan penerimaan, kesediaan perubahan organisasi, komitmen dalam organisasi, kepercayaan kepada pengurusan, komunikasi dalam organisasi dan latihan dalam organisasi, dan pembolehubah bersandar iaitu sikap terhadap perubahan organisasi menurut konteks penyelidikan. Seterusnya pula ialah penyelidik telah mengenal pasti menjalankan analisis terhadap pembolehubah bebas dan akhirnya ialah keputusan-keputusan tentang pengujian hipotesis telah ditemui. Dua sumbangan penting daripada kajian ini iaitu penutupan jurang pengetahuan dan implikasi-implikasi untuk latihan dalam organisasi dan saluran komunikasi telah berjaya ditonjolkan. Limitasi-limitasi terhadap kajian ini yang bergantung pada kadar respon tinjauan soal selidik dan generalisasi kerangka teori juga akan turut dibincangkan. Akhirnya kajian ini memberikan cadangan terhadap halatuju kajian selanjutnya, termasuklah, a) Menjalankan kajian ke atas badan penguatkuasaan lain di Malaysia b) menjalankan kaji selidik dengan pendekatan pembolehubah makro-mikro terhadap sikap individu terhadap perubahan organisasi dan c) membangunkan model yang melibatkan lapan faktor pembolehubah bebas secara serentak dengan meletakkan faktor penyederhana (mediator) terhadap sikap individu ke arah perubahan organisasi.

Bab ini akan dibahagikan kepada beberapa bahagian kecil. Pertamanya ialah gambaran menyeluruh secara ringkas mengenai kajian. Keduanya ialah penemuan penting dari kajian. Ketiganya ialah implikasi kajian. Keempat ialah batasan kajian. Kelima ialah masalah kajian. Keenam pula ialah hala tuju kajian pada masa akan datang dan di akhiri dengan penutup.

5.1 Gambaran ringkas kajian

Kajian ini secara empirikal berusaha untuk mencari suatu jawapan yang lebih tepat dan konkrit mengenai hubungan di antara enam pemboleh ubah bebas iaitu kepantasan penerimaan, kesediaan perubahan organisasi, komitmen, kepercayaan kepada pengurusan, komunikasi dan latihan untuk perubahan organisasi dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi di dalam PDRM. Kajian ini bertitik tolak daripada masalah sikap pegawai polis yang masih lagi cenderung mengekalkan tahap *status quo* terutama hasil kajian-kajian lepas mendapati pegawai-pegawai polis membentuk budaya mereka yang sendiri dan sukar untuk berubah. Perubahan adalah merupakan suatu yang kompleks dan sukar bagi beberapa organisasi seperti jabatan Polis, ianya berpunca kepada beberapa faktor seperti struktur birokratik, sifat dasar kerja polis (Carter , 1995) dan persekitaran kerja (Zhao, 1996).

Beberapa kajian juga telah membuktikan yang penglibatan pekerja adalah asas bagi meningkatkan penerimaan pekerja dalam proses perubahan (Kotter, 1995; Kotter & Schlesinger, 1979; Manville & Ober, 2003; Msweli-Mbang & Potwana, 2006; Wanberg & Banas, 2000). Menurut McNabb dan Sepic (1995), kegagalan penglibatan pekerja

adalah faktor penyebab utama yang menggagalkan keberhasilan organisasi. Bagi usaha menyambung ke arah kejayaan, pekerja mesti mempercayai yang pendapat mereka didengari, dihormati dan dipertimbangkan (Reichers, Wanous & Austin, 1997).

Kajian-kajian terdahulu banyak menumpukan kepada aspek makro ke arah perubahan organisasi dan hanya segelintir pengkaji yang menumpukan aspek mikro iaitu sikap individu yang dapat menjayakan program ke arah perubahan organisasi. Kepentingan faktor kemanusiaan dalam program perubahan telah pun terbukti, dan ini kerana perubahan organisasi adalah mengubah sikap individu dan tingkahlaku berikutan perubahan objektif (Eby, Adams, Russell & Gaby, 2000). Salah satu punca kegagalan perubahan organisasi adalah disebabkan perasaan kebimbangan, emosi negatif, ketidaktentuan dan kesamaran atau keraguan daripada para pekerja (Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan, 2004; Kiefer, 2005).

Selain itu kegagalan perubahan adalah disebabkan pengurus organisasi itu sendiri gagal memahami sepenuhnya dalam memberi petunjuk kepada organisasi mereka melalui inisiatif perubahan. Perancangan yang baik dalam pelaksanaan boleh membantu mengurangkan kemungkinan kegagalan perubahan dan membantu mencegah perkara-perkara yang tidak diingini seperti mengurangkan moral pekerja, menghapuskan komitmen dan meningkatkan kesinisan (Gilmore, Shea & Useem, 1997; Kim & Mauborgne, 1993; Nutt, 1986; Schweiger & DeNisi, 1991).

Kadar kegagalan yang tinggi kepada projek perubahan telah membawa beberapa penyelidik merumuskan yang faktor-faktor selain organisasi dan pembolehubah

peringkat sistem adalah sama penting dalam menjayakan pelaksanaan perubahan. Sebagai perspektif pemilihan lain, beberapa penyelidik telah menumpukan kepada perspektif mikro ke arah perubahan organisasi dengan mengkaji individu di dalam organisasi serta faktor psikologi yang mempengaruhi usaha-usaha perubahan (Bray, 1994; Judge, Thoreson, Pucik & Welbourne, 1999; Kavanagh & Ashkanasy, 2006; Schein, 1980; Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004 ; Wanberg & Banas, 2000).

Justeru itu kajian ini dikendalikan sebagai satu usaha untuk menyelidiki perhubungan-perhubungan di antara faktor-faktor mikro dan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi yang memberi fokus terhadap organisasi PDRM. Dalam usaha untuk mengetahui signifikannya perhubungan-perhubungan tersebut, kajian ini telah menggunakan pendekatan kajian empirikal dengan menjalankan kajian soal selidik terhadap sikap pegawai polis di Malaysia.

Sehubungan dengan itu kajian ini mempunyai sebanyak enam objektif utama. Objektif pertama ialah untuk menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara kepantasan penerimaan untuk perubahan dengan sikap pegawai PDRM. Objektif keduanya ialah untuk menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara kesediaan untuk perubahan dengan sikap pegawai PDRM. Objektif ketiganya ialah untuk menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara komitmen dalam organisasi dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi. Objektif keempatnya ialah untuk menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara kepercayaan dalam pengurusan dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi. Objektif kelima ialah untuk menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara komunikasi

dalam organisasi dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi, objektif keenam ialah menentukan sama ada wujud hubungan signifikan di antara latihan dalam organisasi dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi dan objektif ketujuh ialah untuk menentukan manakah pembolehubah (kepantasan penerimaan, kesediaan untuk perubahan, komitmen dalam organisasi, kepercayaan kepada pengurusan, komunikasi dalam organisasi dan latihan dalam organisasi) yang mempunyai pengaruh paling signifikan ke atas sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi. Sehubungan dengan objektif kajian tersebut maka sebanyak enam hipotesis kajian telah pun dibangunkan.

Penyelidikan secara empirik telah dilakukan dengan menggunakan kaedah kajian kuantitatif. Soal selidik yang digunakan telah dibina dengan menggunakan soal selidik yang telah digunakan oleh para penyelidik sebelumnya. Walau bagaimanapun soal selidik ini telah diubahsuai mengikut kesesuaian keadaan di tempat kajian. Langkah awal yang dilakukan untuk memastikan kesahan kandungan soal selidik ini ialah menerusi kaedah ujian rintis. Soal selidik telah dihantar dengan pos. Ujian rintis ini telah menghasilkan instrumen yang mengandungi sebanyak 36 item untuk mengukur faktor-faktor yang mempengaruhi sikap terhadap perubahan organisasi iaitu kepantasan penerimaan sebanyak 3 item, kesediaan perubahan sebanyak 7 item, komitmen sebanyak 5 item, kepercayaan kepada pengurusan sebanyak 4 item, komunikasi sebanyak 5 item, latihan sebanyak 2 item, sikap pegawai terhadap perubahan organisasi sebanyak 5 item dan 5 item lagi untuk mengukur latar belakang peribadi responden.

Soal selidik tinjauan ini kemudiannya telah diedarkan melalui pos kepada para pegawai PDRM yang berpangkat Superintendan ke bawah di seluruh kontinjen di Malaysia. Seterusnya analisis statistik telah dilakukan terhadap 412 soal selidik yang telah berjaya diterima dengan lengkap. Persepsi sikap pegawai terhadap perubahan organisasi serta pandangan mereka terhadap pemboleh ubah yang utama dalam kajian telah berjaya diperolehi. Keputusan-keputusan telah memberi suatu kefahaman yang bernilai terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi. Keputusan dari ujian terhadap hipotesis-hipotesis yang telah dibangunkan tersebut adalah seperti dalam jadual 5.1

Jadual 5.1
Rumusan Ujian Hipotesis

Hipotesis	Pemboleh ubah	Keputusan
H1	<i>Kepantasan penerimaan mempunyai hubungan yang signifikan dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.</i>	Diterima
H2	<i>Kesediaan perubahan mempunyai perhubungan yang signifikan dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.</i>	Diterima
H3	<i>Komitmen mempunyai perhubungan yang signifikan dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.</i>	Ditolak
H4	<i>Kepercayaan kepada pengurusan mempunyai perhubungan yang signifikan dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.</i>	Diterima
H5	<i>Komunikasi mempunyai perhubungan yang signifikan dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.</i>	Diterima
H6	<i>Latihan mempunyai perhubungan yang signifikan dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.</i>	Diterima

5.2. Penemuan Kajian

Berdasarkan hasil dari analisis di dalam kajian di atas, penyelidik merumuskan beberapa penemuan yang boleh dianggap sebagai penting. Berikut adalah penemuan-penemuan yang telah dikenal pasti dan huraian-huraian tentang penemuan-penemuan tersebut.

5.2.1 Hubung kait di antara kepantasan penerimaan dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi

Objektif pertama dari kajian ini ialah untuk melihat pengaruh kepantasan penerimaan ke atas sikap pegawai terhadap perubahan organisasi. Analisis kajian dengan menggunakan kaedah regresi pelbagai telah mendapati bahawa kepantasan penerimaan mempunyai hubungan yang signifikan dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi. ($p > .005$). Keputusan dari kajian ini adalah konsisten dengan keputusan-keputusan dari penyelidik-penyelidik Armenakis dan Bedeian, (1999), Cochran et al. (2002), dan Becker, Billings, Eveleth dan Gilbert, (1996). Tiga item pembolehubah kepantasan penerimaan dibentuk secara umum dan para pegawai dan anggota PDRM berkeyakinan yang perubahan yang berlaku di dalam PDRM akan memberi pendekatan yang positif ke arah kerja yang cekap dan berkesan.

Dalam kajian Cochran et al. (2002) mereka mendapati orientasi kerja dan skala kepantasan penerimaan agensi adalah signifikan terhadap keterbukaan perubahan. Kesemua timbalan Sherif dengan perkhidmatan orientasi kerja yang kuat akan menjadi

lebih terbuka kepada perubahan organisasi. Di sebaliknya timbalan Sherif yang mempunyai skor yang tinggi terhadap tradisional dan skala kesinisan adalah menolak bagi menyokong perubahan organisasi. Jadi mana-mana pegawai dan staf yang merasakan unit mereka sedia menerima penerimaan perubahan secukupnya untuk proses perubahan adalah lebih terbuka ke arah perubahan organisasi.

Pekerja yang mempunyai peringkat kepantasan penerimaan terhadap idea-idea baru dan perubahan secara konsisten menghayati kaedah baru. Kepantasan penerimaan menyediakan alat perbezaan bagi analisis perubahan organisasi. Oleh itu dengan memahami perubahan kepantasan penerimaan pekerja memberikan proses perubahan diuruskan dengan baik kemudian kelak (Armenakis & Bedeian, 1999).

5.2.2 Hubung kait di antara kesediaan perubahan dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi

Objektif kedua kajian ini ialah untuk mengenal pasti tentang hubung kait di antara kesediaan perubahan dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi. Analisis regresi pelbagai telah mendapati bahawa kesediaan perubahan di dalam kajian ini memiliki hubungan yang signifikan positif dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi. Penemuan daripada kajian ini adalah selaras dengan pandangan oleh Rowden (2001), Armenakis et. al (1993), Bernerth (2004), Cochran, Bromley dan Swando (2002) yang mendapati orientasi kerja dan persepsi terhadap kesediaan organisasi mempunyai pengaruh terhadap penerimaan untuk perubahan. Mereka yang mempunyai unit atau jabatan yang sentiasa bersedia kepada proses perubahan akan mempunyai sikap lebih terbuka terhadap perubahan organisasi. Kunci utama bagi usaha

perubahan organisasi sama ada mencapai kejayaan atau kegagalan ialah kesediaan untuk perubahan antara ahli-ahli dalam organisasi (Rowden ,2001; Armenakis et al, 1993).

Mengikut Armenakis, Harris dan Mossholder (1993), kesediaan terhadap perubahan adalah ‘ menjurus kepada kepercayaan staf, sikap, dan niat berkait peringkat perubahan yang diperlukan dan kejayaan kapasiti organisasi membuatkan perubahan tersebut’. Dalam model tiga langkah, pertama langkah pencairan ialah di mana individu merasakan ketidakselesaian dengan tingkahlaku lama dan mengenal pasti keperluan untuk perubahan. Ini ialah peringkat kesediaan untuk perubahan. Begitu juga dengan penemuan oleh Turner (1982) yang menekankan ‘bagi pelaksanaan perubahan betul-betul berkesan, bersedia dan komitmen perubahan mesti diperkembangkan’.

Penemuan dari kajian ini juga adalah selaras dengan penemuan oleh Holt (2002) yang menghipotesiskan individu dengan peringkat kesediaan yang tinggi akan lebih komited kepada perubahan dan akan mewujudkan kurang tentangan dan lebih tingkah laku untuk menyokong. Pada peringkat akhir kajiannya, beliau mendapati kesediaan untuk perubahan adalah ramalan yang paling bagus bagi komitmen perubahan, sokongan dan tentangan.

5.2.3 Hubung kait di antara komitmen dalam organisasi dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi

Objektif ketiga kajian ini ialah untuk mengenal pasti tentang hubung kait di antara komitmen dalam organisasi dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi. Hasil daripada analisis regresi pelbagai telah mendapati bahawa komitmen dalam organisasi

mempunyai perhubungan yang tidak signifikan dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi. Walaupun kajian mendapati yang para pegawai PDRM menerima nilai-nilai organisasi dan akan kekal dalam organisasi (PDRM) tetapi ianya tidak semestinya memberi kesan kepada sikap pegawai terhadap perubahan organisasi. Ianya berkemungkinan yang para pegawai yang sangat komited terhadap organisasi mempunyai sikap yang negatif untuk perubahan organisasi bila mereka memikirkan yang kebanyakan program adalah tidak diperlukan atau tidak memberi keputusan yang positif kepada organisasi.

Hasil kajian ini adalah bertentangan dengan kajian oleh Cook dan Wall (1980), Lambert, Barton dan Hogan (1999), Iverson (1996), dan Lau dan Woodman (1995) . Pengkaji-pengkaji ini mendapati bahawa pekerja yang komited, menerima nilai-nilai organisasi, berkeinginan untuk kekal di organisasi, dan mengalu-alukan usaha perubahan bila mana mendapat kebaikan secara nyata. Secara ringkasnya, pekerja yang lebih simpati kepada organisasi, mempunyai kesanggupan yang lebih untuk menerima perubahan organisasi (Codery, Sevastos, Mueller & Parker, 1993; Guest, 1987).

Menurut Becker et al. (1996), komitmen ini memberi kesan kepada penyerapan psikologi pekerja ke arah organisasi dan dengan itu peringkat sikap negatif – stres dan kesinisan-sebagaimana penolakan niat tempat kerja. Begitu juga, kajian dijalankan oleh Vakola dan Nikolaou (2005), mendapati komitmen dalam organisasi, jumlah perubahan lepas, dan satu motivasi bagi percubaan digunakan sebagai faktor yang berhubung kepada kesinisan terhadap perubahan organisasi. Penemuan daripada kajian ini membuktikan kesinisan

terhadap perubahan organisasi ada berhubungan dengan penurunan komitmen organisasi dan pekerja yang skor kesinisan yang tinggi adalah dikatakan mempunyai komitmen organisasi yang rendah.

Berikutan komitmen dalam organisasi tidak signifikan terhadap sikap pegawai ke arah perubahan organisasi, dicadangkan supaya komitmen untuk perubahan digunakan bagi menerangkan sikap pegawai terhadap program perubahan yang spesifik. Terdapat dua kemungkinan alasan di mana pembolehubah ini tidak signifikan iaitu i) komitmen organisasi yang dikaji oleh penyelidik-penyelidik dahulu sebagai faktor signifikan berkait dengan sikap yang negatif seperti kesinisan dan stres mengenai perubahan organisasi (Becker et al.,1996; Codery et al.,1993; Guest,1987; Vakola & Nikolaou,2005) dan ii) kajian ini adalah bertujuan untuk memahami sikap pegawai terhadap perubahan organisasi secara umum dan tidak ada program spesifik dimasukkan.

Adalah lebih baik menggunakan pembolehubah komitmen dalam organisasi bila mana perubahan secara spesifik dan segala strategi dikenalpasti. Sebagai contoh bagi mengukur komitmen dalam organisasi terhadap kepolisan masyarakat, strateginya ialah pengawaman dan penurunan kuasa digunapakai. Oleh yang demikian pembolehubah komitmen dalam organisasi ini berkemungkinan akan memberi kesan secara positif dengan pembolehubah bersandar iaitu sikap pegawai terhadap perubahan organisasi.

5.2.4 Hubung kait di antara kepercayaan kepada pengurusan dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi

Objektif keempat kajian ini ialah untuk mengenal pasti tentang hubung kait di antara kepercayaan kepada pengurusan dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi. Hasil daripada analisis regresi pelbagai telah mendapati bahawa kepercayaan kepada pengurusan mempunyai perhubungan yang signifikan positif dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi.

Hasil kajian ini adalah selaras dengan kajian oleh Mayer et al (1995), Rousseau, Sitkin, Burt dan Camerer (1998), dan Mayer dan Davis (1999) . Pengkaji-pengkaji ini mendapati bahawa pekerja yang mana mempercayai kepada pengurusan membuatkan mereka dengan mudah mengetahui kemungkinan risiko yang boleh berlaku hasil daripada keputusan dan tindakan oleh pengurusan. Martin (1998) menjelaskan pekerja yang mempercayai pengurusan mereka adalah dijangka memberi reaksi positif ke arah haluan perubahan organisasi. Begitu juga, memperkatakan yang kepercayaan kepada pengurusan mendahului kepada penerimaan kepada perubahan organisasi. Rousseau dan Tijoriwala (1999) mendapati yang kepercayaan yang tinggi membina peringkat peningkatan penerimaan bagi perubahan organisasi yang kompleks. Pengurusan yang berkredibiliti, yang mana berdasarkan kepada hubungan yang baik dahulu, juga meningkatkan respon pekerja yang positif kepada perubahan (Kramer, 1996).

Kanter dan Mirvis (1989) menjelaskan bila pekerja tidak mempunyai kepercayaan terhadap pengurusan yang kanan, mereka akan berwatak sinis. Kepercayaan boleh mengurangkan peringkat ketidaktentuan dan melenyapkan spekulasi dan ketakutan dalam persekitaran kerja. Kesemua kajian ini mengenalpasti kepercayaan sebagai faktor utama dalam proses pekerja menilai sifat perubahan organisasi.

5.2.5 Hubung kait di antara komunikasi dalam organisasi dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi

Objektif keempat kajian ini ialah untuk mengenal pasti tentang hubung kait di antara komunikasi dalam organisasi dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi. Hasil daripada analisis regresi pelbagai telah mendapati bahawa komunikasi dalam organisasi mempunyai perhubungan yang signifikan positif dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi.

Hasil kajian ini adalah selaras dengan kajian oleh Connor (1992) , Hultman (1998) dan Covin dan Kilmann (1990). Pengkaji-pengkaji ini mendapati bahawa komunikasi dalam organisasi ialah faktor utama bagi kejayaan pelaksanaan sebarang inisiatif perubahan dan kefahaman yang jelas terhadap komunikasi yang terbuka dan jujur diperlukan bagi keperluan perubahan.

Kepentingan komunikasi ke atas perubahan telah diulang semula dalam kajian ke atas komunikasi semasa perubahan organisasi dengan terperinci (Jones et al., 2004; Lewis & Seibold, 1998). Menurut Kotter dan Schlesinger (1979), kesalahfahaman hasil daripada masalah komunikasi atau ketidakcukupan maklumat adalah salah satu faktor penting

yang menyebabkan tentangan terhadap perubahan. Mereka menunjukkan bila peringkat perkongsian maklumat dan komunikasi meningkat terhadap personel, meningkatnya usahasama dan sikap negatif pekerja dengan itu akan berkurangnya halangan terhadap perubahan.

Kegagalan dalam komunikasi oleh pekerja bagi alasan untuk perubahan boleh memberi kesan serius ke atas kejayaan percubaan perubahan. Stanley et al. (2005) merumuskan dalam kes ini, pengurusan perlu mencari strategi lain seperti mengenalpasti dan menggunakan pekerja yang dipercayai bagi berkomunikasi dan menyakinkan pekerja lain terhadap keikhlasan motif pengurusan untuk perubahan organisasi.

5.2.6 Hubung kait di antara latihan dalam organisasi dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi

Objektif keenam kajian ini ialah untuk mengenal pasti tentang hubung kait di antara latihan dalam organisasi dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi. Hasil daripada analisis regresi pelbagai telah mendapati bahawa latihan dalam organisasi mempunyai perhubungan yang signifikan positif dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi.

Hasil kajian ini adalah selaras dengan kajian oleh Kotter dan Schlesinger (1979) dan Vakola dan Nikolaou (2005). Pengkaji-pengkaji ini mendapati bahawa maklumat yang lemah dan ketidaktepatan maklumat akan menghasilkan sikap negatif ke arah perubahan.

Bagi mengelakkan masalah tersebut, pengurusan dicadangkan untuk melatih personel berkait program perubahan. Reichers et al., (1997) menjalankan dua tinjauan di pembuat komponen alat ganti di mana lebih dari dua ribu pekerja bekerja. Mereka mendapati yang pekerja merasakan mereka tidak diberitahu mengenai apa-apa yang berlaku dalam tempat kerja dan kebanyakannya memandang sinis mengenai perubahan. Mereka menyimpulkan bahawa individu perlu diberitahu sepenuhnya dan diberi tunjuk ajar mengenai keperluan perubahan, progres dan masalah yang berkait dengan proses perubahan yang sedang berjalan dan keputusan daripada program perubahan. Maklumat dapat meminimumkan peluang pekerja bagi mengisi maklumat-maklumat yang tidak betul dan membuatkan mereka susah untuk menyimpulkan yang kebanyakan atau keseluruhan perubahan telah menghadapi kegagalan.

5.3 Implikasi Kajian.

Penemuan-penemuan daripada kajian ini adalah berkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi sikap individu terhadap perubahan organisasi. Topik perubahan organisasi dan sikap serta pengujian hipotesis telah memberikan kefahaman kepada kita dalam konteks faktor-faktor mikro dan sikap di dalam organisasi PDRM di Malaysia. Kajian ini juga memberi penerangan secara teoritikal tentang perhubungan faktor-faktor pembolehubah dengan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi. Kajian ini berusaha melanjutkan kajian yang dilakukan di kepolisian negara-negara barat dengan melibatkan sistem kepolisian dan budaya di Malaysia.

Enam pembolehubah telah menjadi ramalan signifikan dalam kajian ini iaitu kepantasan penerimaan, kesediaan perubahan, komitmen dalam organisasi, kepercayaan kepada pengurusan, komunikasi dalam organisasi dan latihan dalam organisasi. Faktor-faktor tersebut sama ada menjadi faktor pemudah atau penghalang dalam pelaksanaan perubahan bergantung kepada hala tujunya (rendah atau tinggi peringkat). Hasil daripada model kajian menunjukkan yang jika pegawai polis PDRM mempunyai peringkat yang rendah terhadap faktor-faktor tersebut, ianya akan menyebabkan sikap yang negatif oleh pegawai terhadap perubahan organisasi. Memandangkan sikap adalah sebagai faktor utama terhadap tingkah laku individu, sikap yang negatif akan memberi impak kepada tentangan kepada perubahan organisasi yang mana akan menjejaskan secara signifikan kepada organisasi dalam usaha tranformasi di dalam organisasi.

Selain daripada itu, perlu diberi perhatian juga yang tingkah laku manusia adalah kompleks, tidak ada formula atau persamaan yang boleh memastikan bagaimana watak pegawai, dengan kata lain sikap yang negatif tidak bermakna akan menghalang dalam perubahan organisasi dan juga sebaliknya. Tambahan pula terdapat tiga jenis tentangan-agresif, aktif dan pasif (Coetsee, 1999; Hultman,1995). Bagaimana pegawai akan memberi tentangan atau tentangan secara sulit (Harvey,1999) adalah bergantung kepada personaliti atau faktor latar belakang. Terdapat banyak faktor seperti budaya polis, tekanan sosial, undang-undang dan peraturan organisasi adalah antara faktor-faktor dalam pembentukan tingkah laku. Tambahan lagi selagi pegawai tidak mempercayai yang program perubahan organisasi memberi impak yang negatif kepada mereka atau

organisasi, mereka tetap mengikuti peraturan dan kehendak dalam program perubahan tersebut.

Kajian ini tidak bertujuan untuk mencegah sikap negatif pegawai dan juga tidak mencadangkan sebarang strategi baru yang perlu dipraktikkan. Penemuan kajian adalah sangat jelas iaitu berlandaskan penyelesaian yang asas iaitu ke arah komunikasi yang berkesan dan latihan kepada para pegawai.

Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan faedah dan penambahbaikan sekurang-kurangnya terhadap dua bidang iaitu di dalam bidang pengurusan atau implikasi praktikal dan di dalam bidang akademik. Penemuan kajian ini mendapati aspek-aspek pengurusan iaitu keperluan organisasi, perancangan dan latihan perlu diberikan perhatian oleh pihak-pihak yang bertanggungjawab untuk memajukan aktiviti-aktiviti atau perancangan ke arah perubahan organisasi. Manakala di dalam bidang akademik pula, kajian ini sekurang-kurangnya dapat memberikan sumbangan terhadap faktor-faktor mikro yang mempengaruhi sikap terhadap perubahan organisasi.

5.3.1 Implikasi pengurusan PDRM dalam menjayakan perubahan organisasi

Kajian ini membuktikan bahawa perilaku dan sikap pegawai perlu diberikan perhatian terutamanya oleh pihak pengurusan PDRM dalam menganalisis keperluan organisasi dan perancangan program perubahan. Sebarang usaha program perubahan akan mempengaruhi kebanyakan pekerja dalam organisasi sama ada secara langsung atau

sebaliknya. Adalah ideal bagi pihak pengurusan PDRM melaksanakan usaha perubahan pada waktu yang sesuai iaitu bila mana moral pegawai-pegawai adalah baik dan juga keperluan sumber logistik yang mencukupi dan pada masa yang sama melihat minat para pegawai dalam setiap program perubahan. Polis berkerja dalam keadaan berisiko dan keadaan yang susah untuk jangka masa yang lama dan ini menyebabkan masalah-masalah mereka tidak dapat diselesaikan dengan mudah. Oleh itu dengan usaha mengurangkan bebanan pegawai-pegawai dengan memberi imbuhan dan menaikkan gaji akan memberi impak yang positif kepada setiap pegawai dalam usaha melaksanakan perubahan. Pemberian tumpuan terhadap perkara ini boleh membantu untuk menyelesaikan beberapa masalah dengan lebih mantap dan bersifat jangka panjang.

5.3.1.1 Implikasi-Implikasi Untuk Latihan dan Komunikasi

Penemuan daripada kajian ini menunjukkan bahawa latihan untuk perubahan adalah sangat penting. Latihan untuk perubahan organisasi adalah salah satu usaha untuk menghalang sikap negatif pegawai-pegawai. Latihan dapat menyediakan perancangan sebelum tranformasi perubahan berlaku dan dapat menjelaskan strategi perubahan serta bagaimana sesuatu perkara sepatutnya dilakukan. Ianya dapat mengelakkan dari berlakunya ketidaktentuan atau wujudnya khabar angin di dalam organisasi. Berdasarkan kajian ini telah membuktikan yang lebih dari 60 peratus daripada pegawai dan anggota berpendapat yang latihan adalah penting untuk menjayakan program perubahan organisasi. Latihan dalam organisasi yang besar seperti PDRM memerlukan perancangan yang baik. Walaupun Ibu pejabat Polis Bukit Aman tidak dapat menyediakan latihan

yang secukupnya, Ibu pejabat polis Kontinjen masing-masing boleh menyediakan latihan dalam perkhidmatan dan latihan-latihan lain bagi program perubahan organisasi.

Kaedah baru seperti latihan secara maya atau on-line atau meletakkan maklumat yang terperinci berkenaan program perubahan organisasi pada laman web PDRM boleh di ketengahkan pada masa akan datang bagi menyediakan informasi yang terkini dan lebih berkualiti kepada pegawai-pegawai PDRM. Komunikasi yang berkesan juga adalah peraturan utama untuk perubahan dan perlu dijadikan satu strategi pihak pengurusan bagi mengurangkan sikap negatif pegawai terhadap perubahan organisasi. Komunikasi boleh menyediakan maklumat kepada pegawai dalam usaha memujuk mereka bagi menyokong usaha perubahan. Dengan menggunakan saluran informasi, pihak pengurusan perlu menyediakan sebarang bentuk informasi yang sistematik dan tepat pada waktunya.

Memandangkan sebarang kuasa pembuat keputusan adalah daripada Ibu pejabat Polis Bukit Aman, pegawai-pegawai yang bertugas di daerah-daerah merasakan yang pihak pengurusan atasan di Ibu pejabat yang mengetahui perkembangan berkait dengan perubahan organisasi, oleh demikian jika terdapat ketidakcukupan maklumat komunikasi akan menyebabkan keadaan ketidaktentuan berlaku di peringkat bawahan. Ianya juga dihuraikan oleh Armenakis dan Harris (2002) yang pihak pengurusan perlu menyampaikan mesej komunikasi berkait maklumat perubahan kepada semua pegawai dalam organisasi dengan menyediakan soalan-soalan seperti berikut:

- Mengapa perubahan diperlukan?
- Bolehkah organisasi dan pegawai melakukannya? Adakah ianya berjalan?

- Mengapa ianya perubahan utama?
- Adakah pihak pengurusan atasan organisasi mempercayai dan menyokong perubahan ini?
- Apa perubahan untuk para pegawai dalam organisasi?

Setiap individu mempunyai perasaan dihargai dan dimaklumi, dengan menjelaskan bagaimana perubahan boleh memberi kesan kepada ahli-ahli dan cara masalah-masalah dapat dihindari akan memberi satu impak yang positif kepada pegawai dan organisasi. Pihak pengurusan boleh berkomunikasi untuk menyampaikan maklumat perubahan melalui pelbagai saluran sama ada melalui surat, memo atau nota dengan usaha-usaha tersebut akan menghilangkan sikap negatif oleh pegawai-pegawai dalam organisasi.

5.3.2 Implikasi Teoritikal

Kajian ini memberikan sumbangan terhadap pengetahuan teoritikal yang sedia ada sekurang-kurangnya dari tiga aspek. Pertamanya, penemuan-penemuan dari kajian ini telah menyumbang kepada penyelidikan empirik tentang perhubungan di antara faktor-faktor yang mempengaruhi sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi di Malaysia. Literatur-literatur yang lalu berpendapat bahawa terdapat suatu perhubungan yang signifikan positif di antara kepantasan penerimaan, kesediaan perubahan, komitmen dalam organisasi, kepercayaan kepada pengurusan, komunikasi dalam organisasi, latihan dalam organisasi dan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi. Bagaimanapun perkara ini tidak semestinya benar di dalam negara-negara yang membangun. Gynawali

dan Fogel (1994) menyatakan bahawa bukan semua faktor-faktor persekitaran sama pentingnya dalam semua negara atau pada masa yang sama. Kemungkinan terdapatnya perbezaan-perbezaan dari segi struktur ekonomi, aspek-aspek perundangan, persekitaran yang kompetitif dan elemen-elemen kemanusiaan yang unik di dalam negeri-negeri tertentu.

Keputusan-keputusan daripada kajian ini telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara lima pembolehubah yang dikaji dan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi Polis di Malaysia. Penemuan ini adalah selaras dengan penemuan-penemuan daripada kajian-kajian di luar negara sebelumnya. Dengan itu penyelidikan ini telah menyokong penuh terhadap faktor-faktor pembolehubah mikro yang signifikan positif terhadap sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi.

Ketiganya, berdasarkan kepada pengetahuan dan penelitian oleh penyelidik, kajian ini adalah merupakan satu-satunya kajian empirik yang mengkaji tentang enam pengaruh pembolehubah mikro dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi di Malaysia. Dengan itu dapatan-dapatan daripada kajian ini telah menyumbangkan kepada kajian-kajian pengurusan pengetahuan semasa tentang kombinasi pengaruh di antara pembolehubah bebas (kepantasan penerimaan, kesediaan perubahan, komitmen dalam organisasi, kepercayaan kepada pengurusan, komunikasi dalam organisasi dan latihan dalam organisasi) dengan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi. Kajian ini seterusnya memberikan sumbangan terhadap badan pengetahuan yang sedia ada

dengan menyelidiki pengaruh-pengaruh pembolehubah bebas tersebut secara berasingan dan mengaitkannya dengan pemboleh sikap pegawai terhadap perubahan organisasi.

Akhirnya, kajian semasa ini juga telah menghimpunkan berbagai alat kajian pengukuran sebelum ini untuk mengukur pembolehubah-pembolehubah mikro dan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi. Analisis faktor telah berjaya memperbaiki bilangan item-item di dalam kompetensi pembolehubah bebas dan bersandar. Ini turut menyumbangkan terhadap kedudukan baru faktor-faktor dalam konteks negara kajian di mana kajian ini dijalankan. Dengan itu pengukuran ini juga telah menambahkan badan pengetahuan semasa dalam konteks penyelidikan semasa tentang pembolehubah-pembolehubah kepantasan penerimaan, kesediaan perubahan, komitmen dalam organisasi, kepercayaan kepada pengurusan, komunikasi dalam organisasi, latihan dalam organisasi dan sikap pegawai PDRM terhadap perubahan organisasi di Malaysia.

5.4 Batasan Kajian

Terdapat beberapa limitasi didalam kajian ini, pertama responden mempunyai perbezaan persepsi berhubung dengan soalan soalselidik dan juga data yang dikutip merupakan laporan sendiri yang dijalankan.

Kedua, ianya penting bagi mempertimbangkan keputusan kajian dilaksanakan oleh badan pembuktian yang lain memandangkan tinjauan tidak mengandungi jawapan yang mutlak. Sebagaimana Alreck dan Settle (2004) menegaskan 'alasan keputusan tinjauan tidak

semudah tetapi sesuatu paksaan: responden menjawab semata-mata bergantung kepada ketetapan peraturan dan tindakan sebenar, oleh kerana itu data-data lain, pengalaman dan pengetahuan umum digunapakai bila melakukan keputusan tinjauan.

Ketiga, penyelidik dalam menetapkan item-item tinjauan soalselidik, topik, dan kategori respon sepertimana instrumen yang ditetapkan terdahulu kemungkinan tidak sesuai atau tepat untuk mengukur kesemua keadaan dan tingkahlaku sebenar. Keempat, kajian ini tidak mengambil kira kesemua faktor-faktor penyebab sikap pekerja ke arah perubahan organisasi. Fenomena perubahan organisasi adalah menjangkau bidang yang luas dan disamping itu tingkahlaku manusia adalah salah satu yang susah dan kompleks untuk dijelaskan. Beberapa faktor mencakupi di dalam penetapan sikap dan tingkahlaku manusia. Beberapa pembolehubah dimasukkan dalam kajian bagi mengukur sikap individu ke arah perubahan organisasi. Kesinisan dan rintangan kepada perubahan (Holt (2002); Reichers et al (1997); Wanous et al (2000) merupakan pembolehubah yang berkesan begitu juga pembolehubah kepuasan pegawai dan tekanan ditempat kerja tidak diambil kira dalam kajian ini bagi membuatkan kajian ini lebih terurus.

Kelima, kajian ini menumpukan kepada organisasi PDRM yang unik dengan tahap latihan dan disiplin yang tinggi serta merupakan badan agensi penguatkuasaan utama di Malaysia. Oleh demikian hasil keputusan dalam kajian ini adalah kemungkinan tidak sesuai bagi memahami sikap pekerja pada organisasi lain. Keenam, kajian ini berhadapan dengan beberapa kelemahan yang telah menghadkan intepretasi terhadap penemuan-penemuannya. Antara batasan di dalam kajian ini ialah penggunaan reka bentuk keratan rentas untuk penyelidikan tinjauan, yang melibatkan persepsi responden-responden pada

satu-satu masa. Dengan itu kajian ini tidak boleh membuktikan perhubungan-perhubungan kausal yang berasaskan kepada jangka masa.

Sebagai tambahan terhadap batasan-batasan di atas, penemuan-penemuan dari kajian ini tidak boleh digeneralisasikan di dalam konteks silang budaya yang lebih luas untuk negara-negara lain kerana data yang dikumpulkan dari kajian ini adalah terhad di dalam Malaysia sahaja. Perbezaan budaya dan persekitaran organisasi mungkin akan memberi impak yang berbeza terhadap pembolehubah bebas dan sikap pegawai terhadap perubahan.

Batasan terakhir adalah berkaitan dengan kerangka pensampelan yang digunakan untuk memilih sampel. Saiz populasi kajian adalah terhad kepada organisasi PDRM sahaja. Justeru itu agensi penguatkuasa dan badan kerajaan lain tidak boleh dipilih untuk dijadikan sampel untuk kajian ini.

5.5 Hala Tuju Penyelidikan Akan Datang

Kajian ini telah mengenalpasti beberapa kawasan di mana kajian akan datang akan lebih bernilai. Pertama kajian boleh dijalankan dengan menggunakan pembolehubah makro-mikro yang belum dilakukan oleh mana-mana penyelidik sebelum ini. Pembolehubah makro seperti budaya organisasi boleh digabungkan dengan komitmen dalam organisasi yang merupakan pembolehubah mikro bagi menentukan sikap individu terhadap perubahan organisasi. Hasil dalam kajian ini dapat merumuskan kepentingan dari aspek makro mahu pun mikro dalam melaksanakan perubahan organisasi. Hasil daripada kajian

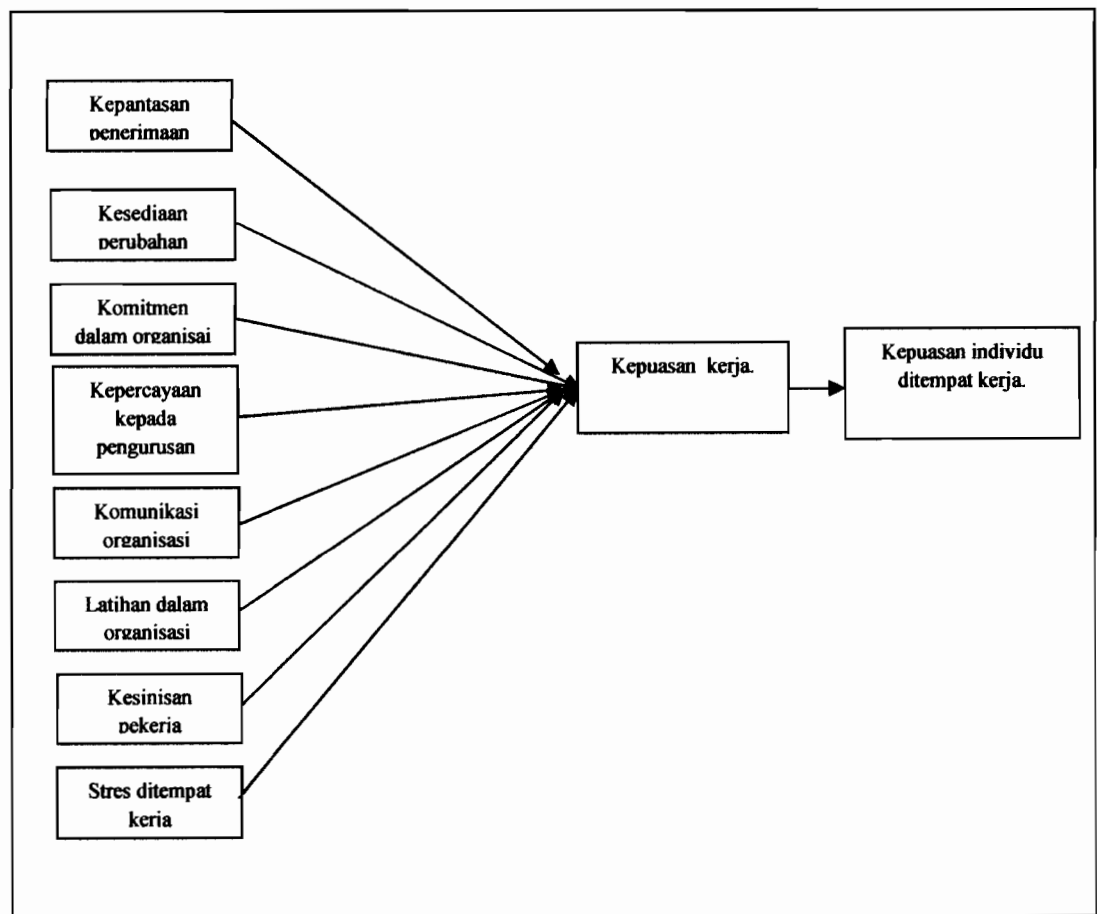
terhadap pembolehubah ini juga boleh memberi panduan kepada pengkaji untuk mengenalpasti beberapa pembolehubah makro-mikro yang dapat meramalkan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi. Contohnya perekayasaan, pengurusan kualiti menyeluruh, kepuasan kerja dan stres berkait dengan kerja boleh mempengaruhi sikap individu terhadap perubahan organisasi. Kepuasan kerja boleh meramalkan sikap pegawai di mana bilamana para pekerja berpuashati dan gembira dengan pekerjaan mereka, akan menyebabkan usaha program perubahan akan lebih positif dan lancar.

Faktor mental juga boleh diadaptasikan di dalam model akan datang di mana berkemungkinan pegawai yang tinggi kepuasan sendiri dan keyakinan diri adalah lebih berupaya untuk membantu mengerakkan program perubahan. Dalam kajian mengenalpasti peramal keterbukaan individu terhadap perubahan organisasi, Wanberg dan Banas (2000) menggunakan pembolehubah tiga individu yang berbeza iaitu kepuasan sendiri, optimis dan kawalan sebenar yang dipercayai sebagai individu berbeza utama dalam menguruskan dan memudahkan usaha mengukur stres. Oleh itu model ini dapat meramalkan lagi faktor-faktor penyebab terhadap sikap individu.

Kajian faktor-faktor mikro dan sikap individu terhadap perubahan organisasi boleh dijalankan ke atas badan penguatkuasaan lain di Malaysia seperti jabatan imigresen, jabatan pengangkutan jalan, jabatan kastam diraja dan agensi-agensi berkaitan di mana boleh memberi satu impak ke atas kesan kepentingan mikro ke atas sesebuah organisasi yang melaksanakan penguatkuasaan.

Disebabkan tinjauan penyelidikan di dalam kajian ini adalah berdasarkan kepada reka bentuk keratan rentas, usaha-usaha kajian seterusnya hendaklah dijalankan untuk menunjukkan impak daripada perubahan dalam jangka masa yang lebih panjang dalam aspek-aspek pembolehubah mikro. Untuk mendapat gambaran dan keputusan yang lebih holistik adalah dicadangkan penyelidikan berikutnya menggunakan pembolehubah-pembolehubah yang sama dan menambah dua pembolehubah dan mediator faktor-faktor yang mempengaruhi sikap individu terhadap perubahan organisasi iaitu kesinisan pegawai dan stres ditempat kerja dan memasukkan faktor penyederhana (mediator) iaitu kepuasan kerja.

Rajah 5.1
Model cadangan hubungkait lapan faktor-faktor pembolehubah
dan mediator keatas sikap individu terhadap perubahan organisasi



Sampel model kajian ini melibatkan lapan faktor-faktor yang mempengaruhi sikap terhadap perubahan organisasi dan satu faktor penyederhana. Penyelidikan pada masa hadapan bolehlah menimbangkan untuk mereplikasi kajian ini di dalam sesuatu organisasi sama ada badan swasta, kerajaan mahu pun badan penguatkuasaan di Malaysia. Penyelidikan ini akan membantu untuk mengeneralisasikan dapatan-dapatan ini di dalam suatu konteks yang lebih luas.

5.6 Rumusan

Kajian ini bukan sahaja menumpukan kepentingan individu dalam proses perubahan malahan juga mengenal pasti sikap individu terhadap perubahan organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi sikap. Kajian ini merupakan satu kajian pertama di dalam organisasi PDRM yang menekankan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi. Kajian ini mendapati lima dari enam faktor-faktor pembolehubah utama iaitu kepantasan penerimaan, kesediaan perubahan, kepercayaan kepada pengurusan, komunikasi dalam organisasi dan latihan dalam organisasi ke atas sikap pegawai terhadap perubahan organisasi adalah sangat signifikan.

Secara keseluruhannya model kajian telah membuktikan yang sebanyak 38.7 peratus ($R=.630, R\text{ square} = .396, \text{adj } R\text{ square} = .387$) pembolehubah bebas mempengaruhi sikap pegawai terhadap perubahan organisasi. Model kajian ini adalah berpaksikan sebahagiannya kepada Model Ajzen (perancangan tingkahlaku) dan juga Model Fazio's MODE dan pembolehubah bebas dikenalpasti melalui kajian tinjauan perubahan

organisasi. Ini membuktikan yang sebahagian model TPB dan model Fazio's MODE boleh diguna pakai di kawasan yang berbeza dari segi budaya dan geografi.

Sumbangan kedua dari kajian ini adalah pembolehubah bebas dalam kajian ini adalah jangkaan terhadap penyebab halangan terhadap perubahan dan oleh demikian adalah sangat berguna bagi pihak pengurusan menguruskan usaha program perubahan dengan lebih teratur dan berkesan. Juga cadangan model seterusnya adalah sangat berguna bagi agen perubahan dan penyelidik-penyelidik lain dalam PDRM mengenalpasti pemboleh ubah dan bagaimana ianya diukur dan digeneralisasikan.

Tambahan lagi, kajian ini disediakan dengan kaedah yang mudah, justeru para pembaca dan pengkaji boleh memahami faktor-faktor penyebab yang mempengaruhi sikap pegawai terhadap perubahan organisasi dan bagaimana ianya memberi kesan. Ia juga menyediakan asas-asas dalam fenomena perubahan organisasi dan menumpukan kepada faktor-faktor individu dalam proses perubahan.

Lebih penting lagi, dengan menekankan kepentingan faktor individu dalam proses perubahan organisasi, kajian ini dapat memberi panduan kepada pihak pengurusan bagi mempertimbangkan faktor kemanusiaan dalam perancangan perubahan organisasi. Tanpa sokongan pegawai, adalah mustahil melaksanakan sebarang program perubahan dengan jayanya.

Kajian ini adalah langkah pertama untuk memahami kepentingan sikap pegawai dalam proses perubahan dan faktor signifikan yang mempengaruhi sikap. Memandangkan adalah sukar untuk mengadaptasikan program perubahan dalam organisasi Polis, kajian lanjutan terhadap sikap pegawai terhadap perubahan organisasi hendaklah diteruskan pada masa akan datang dalam usaha menjayakan perubahan organisasi

RUJUKAN

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126, 269-292.
- Abbott, J. B., Boyd, N. G., & Miles, G. (2006). Does type of team matter? An investigation of the relationships between job characteristics and outcomes within a team-based environment. *The Journal of Social Psychology*, 146(4), 485-507.
- Adler, R. B. & Elmhorst, J. M. (2005). *Communicating at work: Principles and practice for business and the professions* (8th ed.). New York, NY: McGraw Hill.
- Adler, T. (2007). Swift trust and distrust in strategic partnering relationships: Key considerations of team-based designs. *Journal of Business Strategies*, 24(2), 105-121.
- Agocs, C. (1999). Institutional resistance to organizational change: denial in action and Repression. *Journal of Business Ethics*, 16, 917-31.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckman (Eds.). *Action-control: From cognition to behavior* (pp. 11-39). Heidelberg, Germany: Springer.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2005). The influence of attitudes on behavior. In D. Albarracin, B. T. Johnson, & M. P. Zanna (Eds.). *The handbook of attitudes* (pp. 173-221). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behavior*. Chicago: Dorsey.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). *Belief, attitude, intention, and behaviour: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Aktouf, O. (1992). Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism? *Academy of Management Review*, 17(3), 407-431.
- Alas, R. (2007). Reactions to organizational change from the institutional perspective: the case of Estonia. *Problems and Perspectives in Management*, 5(3), 19-31.

- Albrecht, S. (2002). Perceptions of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynicism toward change. *Public Administration & Management*, 7, 320–343.
- Allen, R. Y. W. (1997). Assessing the impediments to organizational change in police departments .Doctoral dissertation, The University at Albany, State University of New York.
- Alreck, P. L. & Settle R. B. (2004). *The survey research handbook*. 3rd Edition. Boston: McGraw.
- Armstrong, J.S. & Overton, T.S. (1977). Estimating non response bias in mail survey. *Journal of Marketing Research*, 14 (3), 457-462
- Amar Singh, S. (2005). The Rise Of Crime In Malaysia. *Journal of the Kuala Lumpur Royal Malaysia Police College*, 4, 2-5.
- Amar Singh, S. (2006). Crime Levels and Trends in The Next Decade. *Journal of the Kuala Lumpur Police College*, 5, 13.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49, 1395-1418.
- Applebaum, E., & Batt, R. (1993). *The new American workplace*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293-315.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15, 169-183.
- Armenakis, A. A., Field, H., & Harris, S. G. (1999). Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions. In W. Passmore & R. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 12, pp. 97–128). Stanford, CT: JAI Press.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-702.
- Arnold, J., Cooper, C.L. & Robertson, I.T. (1998). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace* (3rd ed.). London, UK: Financial Times Pitman Publishing.

- Astley, W. G. (1985). The two ecologies: Population and community perspectives on organizational evolution. *Administrative Science Quarterly*, 30, 224-241.
- Audia, P.G., Locke, E.A. & Smith, K.S. (2000). The paradox of success: an archival and a Laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 43, 837-53.
- Backer, T. E. (1995). Assessing and enhancing readiness for change: Implications for technology transfer. In T. E. Backer, S. L. David, & G. Soucy (Eds.). *Reviewing the behavioral science knowledge base on technology transfer* (pp. 21-41). Rockville, MD: National Institute on Drug Abuse.
- Bailey, W. G. (1995). *The encyclopedia of police science*. New York, NY: Garland Publishing Inc.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager Sense making. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-49.
- Bandura, A. & Locke, E.A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88, 87-99.
- Barrett, D. J. (2002). Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications*, 7(4), 219-231.
- Bridges, W. (2003). *Managing transitions: Making the most of change* (2nd ed.). Cambridge, MA: Perseus Books Group.
- Bayley, D. H. (1994). *Police for the future*. New York, NY: Oxford University Press.
- Becker, T. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Becker, T., Billings, R., Eveleth, D., & Gilbert, N. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.
- Beckhard, R. & Harris, R.T. (1987). Assessing the present: benchmarks for change, *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.
- Bedingham, K. (2004). Corporate culture change in the engineering environment. *Engineering Management*, 14, 24-27.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P. & Van Wart, M. (2006). *Human resource management in public service* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications North America.

- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Beer, M., Eisenstat, R.A. & Spector, B. (1990). Why Change Program don't produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158-166.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). *Cracking the code of change*, Boston: Harvard Business School Press.
- Beer, M., Eisenstat, R.A. & Spector, B. (1990). *The Critical Path to Corporate Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3, 36–52.
- Boseman, G. (2008). Effective leadership in a changing world. *Journal of Financial Service Professionals*, 62(3), 36-38.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733–753.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18, 507–532.
- Bosley, S., Arnold, J. & Cohen, L. (2007). The anatomy of credibility: A conceptual framework of valued career helper attributes. *Journal of Vocational Behavior*, 70 (1), 116-34.
- Bovey, W.H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership and Organization Development Journal*, 22 (8), 372-382.
- Bray, D. W. (1994). Personnel-centered organizational diagnosis. In A. Howard (Ed.), *Diagnosis for organizational change* (pp. 152–171). New York: Guilford Press.
- Bridges, W. (1986). Managing organizational transitions. *Organizational Dynamics*, Summer, 2433.
- Broadwell, M. M. (1985). *Supervisory handbook*. New York: Wiley.
- Brodbeck, F. & Greitemeyer, T. (2000). A dynamic model of group performance: Considering. *Group Processes and Inter group Relations*, 3, 159-182.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking

complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.

- Buckley, K. W., & Perkins, D. (1984). Managing the complexity of organizational transformation. In J. D. Adams (Ed.). *Transforming work: A collection of organizational transformation readings*. Alexandria, VA: Miles River Press.
- Buller, P.F., Saxberg, B.O.& Smith, H.L.(1985). Institutionalization of planned organizational change: a model and review of the literature”, in Goodstein, L.D.and Pfeiffer, J.W.(Eds). *The 1985 Annual: Developing Human Resources*. Tucson, AZ: University Associates.
- Bunker, B. B. & Alban, B.(1997) . Large Group Interventions: *Engaging the Whole System for Rapid Change* . CA: Jossey-Bass, Inc., Publishers.
- Carter, D. L. (1995). Politics and community policing: Variables of change in the political environment. *Public Administration Quarterly*, 19, 6-25.
- Caruth, C. (1995). *Trauma: Exploration in Memory*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Cascio, W.F. (1995), *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Life, Profit.*, 4th ed.. New York: McGraw Hill.
- Chreim, S. (2006). Postscript to change: Survivors' retrospective views of organizational changes, *Personnel Review*, 35(5), 315-335.
- Choi, T., & Behling, O. (1997). Top managers and tqm success: one more look after all these years. *Academy of Management Executive*, 11(1), 37-47.
- Chonko, L. B., Jones, E., Roberts, J. A., & Dubinsky, A. J. (2002). The role of environmental turbulence, readiness for change, and salesperson learning in the success of sales force change. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22, 227-245.
- Chua, Y.P. (2006). *Asas statistik penyelidikan buku 2*.Kuala Lumpur: Mc Graw Hill.
- Church, A.H., Siegal, W., Javitch, M., Wacławski, J. & Burke, W.W. (1996) Managing Organizational Change: what you don't know might hurt you. *Career Development International*, 1(2), 25-30.
- Chen, S., Lin, P., Lu, C., & Taso, C. (2007). The moderation effect of hr strength on the relationship between employee commitment and job performance. *Social Behavior and Personality*, 35(8), 1121-1138.

- Chen, Z., Tsui, A. S., & Farh, J. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in china. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75(3), 339-357.
- Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259.
- Clarke, A. & Manton, S. (1997). A Benchmarking Tool for Change Management. *Business Process Management Journal*, 3 (3), 248-255.
- Claver, E., Gasco, J., Llopis, J., & Gonzalez, R. (2001). The strategic process of a cultural change to implement total quality management: A case study. *Total Quality Management*, 12, 469-482.
- Coakes, S.J. & Steed, L.G. (2001). *SPSS Analysis without Anguish: Version 10.00 for Windows*. Brisbane: John Wiley & Sons.
- Coch, L., & French, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.
- Cochran, J. K., Bromley, M. L., & Swando, M. J. (2002). Sheriff's deputies' receptivity to organizational change. *Policing*, 25, 507-529.
- Codery, J., Sevastos, P., Mueller, W., & Parker, S. (1993). Correlates of employee Attitude toward functional flexibility. *Human Relations*, 46, 705-723.
- Coetsee, L. (1999). From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*, 23, 204-222.
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2003). Kurt Lewin: The "practical theorist" for the 21st century. *The Irish Journal of Management*, 24(2), 31-37.
- Coghlan, D., & McAuliffe, E. (2003). *Changing healthcare organizations*. Dublin: Blackhall Publishing.
- Cohen, J., Cohen, P., West., & Aiken, L.S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- Cordery, J. L., Barton, K., Mueller, W., & Parker, S. (1991). Multi-skilling: The views of public sector human resource managers. *Asia Pacific HRM*, 29(3), 79-89.

- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W., & Parker, S. (1993). Correlates of employee attitudes toward functional flexibility. *Human Relations*, 46(6), 705-723.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2001). *Research Method in education* (5th ed.). London: Routledge Falmer.
- Corner, D.(1992). *Managing at the speed of change*. New York: Random house.
- Covin, T. J., & Kilmann, R. H. (1990). Participant perceptions of positive and negative influences on large-scale change. *Group and Organization Studies*, 15, 233-248.
- Covey, S. M. R., & Merrill, R. R. (2006). *The speed of trust: The one thing that changes everything*. New York, NY: Free Press.
- Cronbach, L.J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. *Psychometric* 16(3), 297-334.
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (1997). *Organization development and change* (6thed.). Cincinnati, OH: South-Western.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum B., & Rosenbloom, D. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377–392.
- Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 29–45.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetitive rivalries: competing in highly dynamic environments*. New York: The Free Press.
- Darwish, A. Y, (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel Review*, 29(5), 567 – 592.
- Davis, S. & Meyer, C. (1998). *Blur: The speed of change in the connected economy*. Reading: Addison-Wesley.
- De Jager, P. (2001). Resistance to change: A new view of an old problem. *The Futurist*, 24-27.
- Dean, J. W. Jr., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). *Organizational cynicism*.

Academy of Management Review, 23, 342-352.

- Del Val, M. P., & Fuentes, C. M. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(1/2), 148.
- Delacroix, J., & Swaminathan, A. (1991). Cosmetics, speculative, and adaptive organizational change in the wine industry: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 36, 631-661.
- Deloitte & Touche.(1996).Executive Survey Of Manufactures: available at:www.dtcg.w/research. (accessed 8 Jun 2009).
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- DuBrin, A. J. (2005). *Coaching and mentoring skills*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Duck, J. D. (1993) Managing change: The art of balancing, *Harvard Business Review*, 71(6), 109-118
- Durmaz, H. (2007). *Officer attitude toward organizational change in Turkish National Police*. PhD.Dissertation, University of North Texas.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal*, 44,716-736.
- Dym, B. (1999). Resistance in organizations: How to recognize, understand and respond to it. *OD Practitioner*, 31(1), 6-19.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53, 419-428.
- Eaton, S (2010). *School Climate, Teacher Satisfaction, And Receptivity To Change*. PHD.Dissertation, Indiana State University Terre Haute, Indiana
- Edmondson, A.C., & Woolley, A.W. (1999). *It's Not the Seed, It's the Soil: Social Psychological Influences on Outcomes of organizational Change Programs*. Paper presented at the Annual meeting of the Academy of Management, Chicago.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14, 57-74.
- Elizur, D. & Guttman, L.(1976). The structure Of Attitude toward work and technological change within an organization. *Administrative Science Quartely*, 21 (1), 611-23.
- Ellis, T., & Child, J. (1973). Placing stereotypes of the manager in perspective. *Journal of Management Studies*, 10, 233-255.
- Elving, W.J.L. & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2005).Communicating organizational change,the role of trust a commitment.. *Journal of Management Studies*, 33 (4), 317-29.
- Fazio, R. H., & Olson, M. A. (2003). Attitudes: Foundations, functions, and consequences. In M. A. Hogg & J. Cooper (Eds.). *The Sage handbook of social psychology* (139-160). London: Sage.
- Fazio, R. H., & Roskos-Ewoldsen, D. R. (2005). Acting as we feel: When and how attitudes guide behavior. In T. C. Brock & M. C. Green (Eds.). *Persuasion: Psychological insights and perspectives* (pp. 41-62). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fazio, R. H., & Zanna, M. P. (1981). Direct experience and attitude-behavior consistency. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology* (pp. 161-202). New York: Academic Press.
- Fazio, R. H., Sanbonmatsu, D. M., Powell, M. C., & Kardes, F. R. (1986). On the automatic activation of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 229-238.
- Fazio, R. H. (1995). Attitudes as object-evaluation associations: Determinants, consequences, and correlates of attitude accessibility. In R. E. Petty & J. A. Krosnick (Eds.). *Attitude strength: Antecedents and consequences* (pp. 247-282).Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Fazio, R. H. (1990). Multiple processes by which attitudes guide behavior: The MODE model as an integrative framework. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 75-109). San Diego, CA: Academic Press.
- Floyd, S. & Wooldridge, W. (2000). *Building strategy form the middle:Reconceptualizing strategy process*. Thousand Oaks, CA: Sage .
- Folger, R., & Skarlicki D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 35-49.

- Ford, J.D., Ford, L.W. & McNamara, R.T.(2001). Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2), 105-21.
- Fox, S. (2001). The power of emotional appeals in promoting organizational change programs. *Academy of Management Executive*, 15(4), 84-94.
- Francesco, A.M. & Gold, B.A. (1998). *International Organizational Behaviour: Text, Readings, Cases and Skills*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Freeman, S. J. (1999). The gestalt of organizational downsizing: Downsizing strategies as packages of change. *Human Relations*, 52, 1505–1542.
- Freund, A. (2005). Commitment of job satisfaction as predictors of turnover intentions among welfare workers. *Administration in Social Work*, 29(2), 5-21.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1995). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2003). *Educational research: An introduction* (7th ed.). New York: Allyn and Bacon.
- Galpin, T. (1996). *The human side of change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Gangestad, S., & Snyder, M. (1985). To carve nature at its joints: On the existence of discrete classes in personality. *Psychological Review*, 92, 317-349.
- Gareth, R.J. (2007). *Organizational Theory, Design, and Change* (Fifth edition). New Jersey: Pearson Education International.
- Geisler, E. (2001). Good-bye Dodo bird (*Raphus cucullatus*): Why social knowledge is cumulative, expansive, and non-evolutionary. *Journal of Management Inquiry*, 10 (1).
- Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16: 10-36.
- Gilmore, T. N, & Barnett C. (1992). Designing the social architecture of participation in large groups to effect organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 28 (5), 34-48.

- Gilmore, T., Shea, G., & Useem, M. (1997). Side Effects of Corporate Culture Transformations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 33(2), 174-189.
- Goldsmith, R. E. (2001). Explaining and Predicting Consumer Intention to Purchase over the Internet: An Exploratory Study. *Association of Marketing Theory and Practice Proceedings*, 1, 143-45.
- Goldsmith, R. E., & Bridges, E. (2000). E-tailing vs. Retailing: Using Attitudes to Predict Online Buyer Behavior. *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, 1(3), 245-253.
- Golembiewski, R. T., Billingsley, K., & Yeager, S. (1976). Measuring change and persistence in human affairs: Types of change generated by OD designs. *Journal of Applied Behavioral Science*, 12, 133-157.
- Goodman, P.S., Bazerman, M. & Conlon, E. (1980). Institutionalization of planned Organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 42-46.
- Gould, S. J. (1980). *The panda's thumb*. New York: Norton.
- Greenberg, J & Baron, R.A. (2008). *Behavior in Organizations* (9th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R. (1993). Understanding strategic organizational change: The contribution of archetypes. *Academy of Management Journal*, 36, 1052-1081.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24, 503-521.
- Guimares, T. & Armstrong, C. (1998). Empirically testing the impact of change management effectiveness on company performance. *European Journal of Innovation Management*, 1(2), 74-84.
- Hagan, F. E. (2006). *Research methods in criminal justice and criminology*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hales, C. (2005). Rooted in supervision branching into management: continuity and change in the role of first-line manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 471-506.
- Hall, R. (1996). *Organizations, structures, processes, and outcomes*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis*, 6th edition. Pearson, N.J: Prentice Hill

- Halliday, T. C., Powell, M. J., & Granfors, M.W.(1993). After minimalism: Transformations of state bar associations from market dependence to state reliance, 1918 to 1950. *American Sociology Review*, 58, 515-535.
- Hallier, J. (1998). Management communication and the psychological contract. *Corporate Communications*, 1, 11-17.
- Hambrick, D. C., MacMillan, I. & Day, D. (1988). Strategic attributes and performance in the BCG matrix:A PIMS-based analysis of industrial product businesses. *Academy of Management Journal*, 25, 10-531.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Hansma,L.D.& Elving,W.J.L.(2008).*Corporate and Marketing Communications as a Strategic Resource;Response to Contemporary Use,Challenges and Criticism*, Faculty of Social Sciences,116-127.
- Heracleous, L.& Barrett, M.(2001). Organizational change discourse: Communicative and deep structures in the context of information technology implementation. *Academy of Management Journal*, 44, 755-778.
- Hill, F. M., & Collins, L. K. (1999). Total quality management and business process reengineering: A study of incremental and radical approaches to change management at BTNI. *Total Quality Management*, 10, 37-45.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1, 104-121.
- Hofer, C. W. (1975). Toward a contingency theory of business strategy. *Academy of Management Journal*, 18, 784-810.
- Holt, D. T. (2002). *Readiness for change: The development of a scale*. Phd dissertation, Auburn University, US.
- Holt,D.T., Armenakis, A.A., Feild,H.S.& Harris, S.G.(2007).Readiness for organizational Change :the systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (2), 232-251.
- Howard, A. (1995). *High-involvement leadership and its implications for leadership educators*. Proceedings of the 1995 Leadership Education Conference, The University of Richmond.
- Huber, G. P., Sutcliffe, K. M., Miller, C. C., & Glick, W. H. (1993). Understanding and predicting organizational change. In G. P. Huber & W. H. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign* (pp. 215-263). New York: Oxford.

- Hui, C., & Lee, C. (2000). Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: Employee response relationships. *Journal of Management*, 26(2), 215-232.
- Hultman, K. (1995). Scaling the wall of resistance. *Training & Development*, 4, 15-22.
- Hultman, K. (1998). Making change irresistible: *Overcoming resistance to change in your organization*. Palo-Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Huy, Q. (2002). Time, temporal capability and planned change. *Academy of Management Review*, 26 (4), 601-23.
- Ismail Omar (2007). *Buletin Intergriti PDRM bil 2/2007*.
- Isabella, L. A. (1992). Managing the challenges of trigger events: The mindsets-governing adaptation to change events. *Business Horizons*, 35(5), 59-66.
- Ilieva, J., Baron, S., & Healey, N. M. (2002). Online surveys in marketing research: Pros and cons. *International Journal of Market Research*, 44(3), 361-376.
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: The role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122-149.
- Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative, and continuance commitment: Can the 'right' kind of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333.
- Jabatan Pengurusan PDRM. (2009). *Statistik Kekuatan Pegawai Polis Diraja Malaysia*. KL: Bukit Aman.
- Jacobsen, J. (2008). Avoiding mistakes of the past: lessons learned on what makes or breaks quality initiatives. *The Journal for Quality and Participation*, 31(2), 4-9.
- Jamieson, D. W., & Zanna, M. P. (1989). Need for structure in attitude formation and expression. In A. R. B. Pratkanis & S. J. Breckler (Eds.). *Attitude structure and function* (pp. 383-406). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Joshi, A. (2010). Salesperson Influence on Product Development: Insights from a Study of Small Manufacturing Organizations. *Journal of Marketing*, 74(1), 94- 107.
- Johansson, C. & Heide, M. (2008). Speaking of change: three communication approaches in Studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 288-305.

- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42, 361–386.
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J. & Gallois, C. (2004). Organizational communication: Challenges for the new century. *Journal of Communication*, 54, 722-50.
- Jreisat, J. (1991). *The Organizational Perspective in Comparative and Development Administration. Handbook of Comparative and Development Public Administration*. New York: Dekker.
- Jreisat, J. (2002). *Comparative public administration and policy*. Boulder, CO: Westview Press.
- Jreisat, J. (2004). Governance in a Globalizing World. *International Journal of Public Administration*, 13, 1003-1029.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, 107–122.
- Judson, A. (1991). *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Judson, A.S. (1996). *Changing Behavior in Organizations*. Cambridge, MA: John Wiley & Sons, Ltd.
- Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1989). *The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusion*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Karim, A. & Kathawala, Y. (2005). The experience of manufacturing firms with the Implementation of different production philosophies: a United States survey. *International Journal of Management*, 22 (3), 351-65.
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24, 163-204.
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17, 81–103.
- Keeffe, M. J., Darling, J. R., & Natesan, N. C. (2008). Effective 360° management enhancement: The role of style in developing a leadership team. *Organizational Development Journal*, 26(2), 89-107
- Kellett, P. (1999). Dialogue and dialectics in managing organizational change:

The case of a mission based transformation. *The Southern Communication Journal*, 64(3), 211-231.

Kementerian Dalam Negeri. (2009). *NKRA Perdana Menteri*. Kuala Lumpur.

Ketterer, R.F.& Chayes, M.M.(1995). *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kiefer, T. (2005).Feeling Bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 875-897.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1999). Strategy, value innovation, and the knowledge Economy. *Sloan Management Review*, 30(3), 41-54.

Kimberly, J. R. & Miles, R. H. (1980). *The Organization Life Cycle*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kimberly, J., & Evanisko, M. (1981). Organizational innovation: The influence of individual of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24, 689-713.

Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 875-897.

Kissler, G.D. (1991). *The Change Riders:Managing the Power of Change*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Kitchen, P.J & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate communications: An internal Journal*, 7(1), 46-53.

Klaus, L.A. (1997). Minimize employee resistance to change by focusing on human Side. *Quality Progress*, 30(12), 12.

Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21, 1055–1080.

Klein, J.A. (1984).Why supervisors resist employee involvement. *Harvard Business Review*, 62, 87-94.

Knickerbocker, L., & McGregor, D. (1941). Industrial relations and national defense: A Change to management. *Personnel*, 18, 49-63.

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, 59–67.

- Kotter, J., & Schlesinger, L. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-114.
- Kotter, J.P (1996). *Leading Change*. Boston,MA: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2006). *Christian reflections on the leadership challenge*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Kramer, R. (1996). Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchic relation: Trust and the intuitive auditor at work. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 216-245). London: Sage Publications.
- Kruglanski, A. W., & Freund, T. (1983). The freezing and unfreezing of lay-inferences: Effects on impressional primacy, ethnic stereotyping, and numerical anchoring. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19, 448-468.
- Kuhn, T. S. (1970). *The structure of scientific revolution*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lambert, E., Barton, S., & Hogan, N. (1999). The missing link between job satisfaction and correctional staff behavior: The issue of organizational commitment. *American Journal of Criminal Justice*, 24, 95-116.
- Larkin, T. J., & Larkin, S. (1996). Reaching and changing front-line employees. *Harvard Business Review*, 74, 95-105.
- Larkin, T.J., & Larkin, S. (1994). *Communicating Change: How to Win Employee Support for New Business Direction*. New York: McGraw-Hill.
- Lau, D., & Liden, R. (2008). Antecedents of coworker trust: Leaders' blessings. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1130-1138.
- Lau, C. M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: Aschematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38, 537-554.
- Lembaga Penyelidikan Undang-undang. (2008). *Akta Polis 1967 (Akta 344)*. Kuala Lumpur: International Law Book Services.
- Levinson, D. J. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-41.

- Lewis, L.K. & Seibold, D.R. (1998). *Reconceptualizing organizational change implementation as a communication problem: a review of literature and research agenda*, *Communication Year book*. Beverly Hills,CA: Sage.
- Lillrank, P. & Holopainen, S. (1998). Reengineering for business option value. *Journal of Organizational Change Management*, 11 (3), 246 – 259.
- Lionel, M. & Alang, B. (2006). *IGP:Change Your Attitude*. Kuala Lumpur: New Straits Times.
- Lundin, M. (2007). Explaining Cooperation: How Resource Interdependence, Goal Congruence, and Trust Affect Joint Actions in Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 17(4), 651-672.
- Longenecker, C. O., Neubert, M. J. & Fink, L. S. (2007). Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations. *Business Horizons*, 50(2), 145-155.
- Maddi, S. R. (2002). The story of hardiness: Twenty years of theorizing, research, and practice. *Consulting Psychology Journal*, 54, 173–185.
- Manville, B., & Ober, J. (2003). *Company of citizens: What the world's first democracy teaches about creating great organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Martin, M. M. (1998). Trust leadership. *Journal of Leadership Studies*, 5, 41-49.
- Maurer, R. (1996). *Beyond the wall of resistance: Unconventional strategies that build support for change*. Austin, TX: Bard.
- Maslow, A.H.(1987). *Motivation and Personality*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Mazar, N., Amir, O., & Ariely, D. (2008). The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance. *Journal of Marketing Research*, 45(6), 633-644.

- McCall, M.W. (1993) *Developing leadership, Organizing for the Future*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- McHugh, M. (1997). The stress factor: Another item for the change management agenda? *Journal of Organizational Change Management*, 10, 345-362.
- McNabb, D. E., & Sepic, F. T. (1995). Culture, climate, and total quality management: Measuring readiness for change. *Public Productivity and Management Review*, 8, 369-386.
- McNamara, C. (1999). Basic Context for Organizational Change, *Free Management Library*, online: <http://www.mapnp.org/library/mgmt/orgchnge.htm>. November 10, 2004.
- Mehta, R., & Sivadas, E. (1995). Comparing response rates and response content in mail versus electronic mail surveys. *Journal of the Market Research Society*, 37, 429-439.
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three component model in two cultures. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80(2), 185-211.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and Application*: Thousand Oaks, CA: Sage.
- Michael, D., Harris, S.G., Giles, W.F., & Field, H.S. (2005). *The influence of supportive supervisor communication on LMX and Performance*. Paper presented at the 2005 Academy of Management Best Conference paper.
- Miller, D. & Friezen, P. (1984). *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Mink, O.G. (1992). Creating new organizational paradigms for change. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 9 (3), 21-35.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). On strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. & Voyer, J. (1995). *The Strategy Process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Mohamed Dzaidin., Mohammed, H. & Salleh.(2005). *Laporan Suruhanjaya Diraja Penambaihan Perjalanan dan Pengurusan Polis Diraja Malaysia*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Mohd Reduan, A. (2004). *Panduan dan Rujukan PTK Polis*. Kuala Lumpur: Red One Enterprise.
- Md Zabid Abdul Rashid, Murali Sambasivan, Azmawani Abdul Rahman, (2004): The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change, *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 161 – 179.
- Msweli-Mbanga, P., & Potwana, N. (2006). Modelling participation, resistance to change, and organizational citizenship behaviour: A South African case. *South African Journal of Business Management*, 37, 21–29.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1995). Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation. In Nadler (ed) *Discontinuous Change*. San Francisco: Jossey-Bass .
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organization Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *Academy of Management Executive*: 194-205.
- Nelson, L. (2003). A case study in organizational change: Implications for theory. *The Learning Organization*, 10(1), 18-30.
- Nelissen, P. & Van Selm, M.(2008). Surviving organizational change: how management Communication helps balancing mixed feelings. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(2) , 306-18.
- Newman, K. L. (2000). Organizational transformation during institutional upheaval. *Academy of Management Review*, 25, 602-619.
- Nisbet, R. A. (1970). *Developmentalism: A critical analysis*. New York: Meredith.
- Norusis, M.J (1985). *Advances Statistics Guide*. Chicago: McGraw-Hill
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- Nutt, P.C. (1986). Tactics of implementation. *Academy of Management Journal*, 29, 230-61.
- Obeng, K., & Ugboro, I. (2003). Organizational commitment among public transit employees: An assessment study. *Transportation Quarterly*, 57(2), 83-98.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73–101.

- Orth, M. S. (2002). *Factors related to resistance and support of organizational change*. Phd dissertation, Colorado State University.
- Ortiz, R. L., & Peterson, M. B. (1994). A roadblock to change in law enforcement. *The Police Chief*, 61(9).
- Palmer, I., Dunford, R. & Akin, G. (2006). *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*. New York, NY: McGraw-Hill-Irwin.
- Pascale, R., Millemann, M., & Gioja, L. (1997). Changing the way we change. *Harvard Business Review*, 75(6), 126-139.
- Pettigrew, A.M., Ferlie, E. & Mckee, L. (1992). *Shaping strategic change : the case of the NHS*. London: Sage.
- Pettigrew, A. M. (2000). Linking change processes to outcomes. A commentary on Ghoshal, Bartlett, and Weick. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the Code of Change* (pp. 243-265). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research, *Academy of Management Journal*, 44, 697-713.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pierce, A. (2009). Managing reputation to rebuild battered brands. *Marketing News*, 43(4), 19-19.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25, 783-794.
- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: theory, practice, and research. In M. D. D. L. M. Hough (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.719-822). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

- Qian, Y. & Daniels, T. D. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 319-32.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood, IL: Irwin.
- Rabin, J. E. (2001). Innovation and organizational change in the Los Angeles Police Department. Doctoral dissertation, University of California.
- Reger, R. K., Mullane, J. V., Gustafson, L. T., & DeMarie, S. M. (1994). Creating earthquakes to change organizational mindsets. *The Academy of Management Executive*, 8(4), 31-46.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11, 48-59.
- Richardson, P., & Denton, D. K. (1996). Communicating change. *Human Resource Management*, 35, 203-216.
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Failures in upward communication: Three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 17, 205-215.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2003). *Management* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robertson, P. J., Roberts, D. R., & Porras, J. I. (1993). Dynamics of planned organizational change: assessing empirical support for a theoretical model. *Academy of Management Journal*, 36, 619-634.
- Robinson, S. L. & Denise, M. R. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 84, 514-528.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-405.
- Sabherwal, R., Hirschheim, R. & Gales, T. (2001). The dynamics of alignment: Insights

- from a punctuated equilibrium model. *Organization Science*, 12.
- Sagie, A., & Koslowsky, M. (1996). Decision type, organizational control, and acceptance of change: An integrative approach to participative decision making. *Applied Psychology: An International Review*, 45, 85–92.
- Sagie, A., Elizur, D., & Koslowsky, M. (1990). Effect of participation in strategic and tactical decisions on acceptance of planned change. *The Journal of Social Psychology*, 130, 459–465.
- Sagie, A., Elizur, D., & Koslowsky, M. (1995). Decision type, participative decision making (PDM) and organizational behavior: An experimental simulation. *Human Performance*, 8, 81–94.
- Samuel, K.M. H. (1993). TQM AND ORGANIZATIONAL CHANGE. *International Journal of Organizational Analysis*, 7 (2), 169 – 181
- Salem, P. (2008). The seven communication reasons organizations do not change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 333–48.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Scheingold, S. A. (1991). *The politics of street crime: Criminal process and cultural obsession*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Scherer, F.M. & Ross, D. (1990). *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston: Houghton Mifflin.
- Schoo, A. (2008). Leaders and their teams: Learning to improve performance with emotional intelligence and using choice theory. *International Journal of Reality Therapy*, 27(2), 40–45.
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24, 7–19.
- Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper.
- Schumpeter, J.A. (1980). *Kapitalismus, Sozialismus and Demokratie*. Francke: Mnchen.
- Schweiger, D.M., & DeNisi, A.S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110–135.
- Sekaran, U. (2000). *Research Method for Business. A Skill Building Approach*. 3rd Ed. Singapore: John Wiley & Sons Inc.

- Smith, A. (2004). Complexity theory and change management in sport organizations. *Emergence: Complexity & Organizations*, 6(1-2), 70-79.
- Smollan, R. K. (2006). Minds, hearts and deeds: Cognitive, affective and behavioral responses to change. *Journal of Change Management*, 6(2), 143-158.
- Stagner, R. (1942). Some factors related to attitude toward war, 1938. *Journal of Social Psychology*, 16, 131-142.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19, 429-459.
- Strebel, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, 74(3), 86-92.
- Swanson, C. R., Territo, L., & Taylor, R. W. (2001). *Police administration: Structures, processes, and behavior*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Tan Sri Musa Hassan., (2007). *e- siar Polis Diraja Malaysia*. Retrieved Ogos 20, 2009, from e-siar Polis Diraja Malaysia.
- Taylor, K. E. (2001). Summarizing multiple aspects of model performance in a single diagram, 106, 7183 – 7192.
- Thomas, W. I., & Znaniecki, F. (1918). *The Polish peasant in Europe and America*. Boston: Badger.
- Thurstone, L. L. (1928). Attitudes can be measured. *American Journal of Sociology*, 33, 529-544.
- Thurstone, L. L., & Chave, E. J. (1929). *The measurement of attitude. A psychophysical method and some experiments with a scale for measuring attitude toward the church*. Chicago: University of Chicago Press.
- Turner, A. N. (1982). Consulting is more than giving advice. *Harvard Business Review*. 60. 120-129.
- Tushman, M. L. & Romanelli, E. (1985). *Organization evolution: Interactions between external and emergent processes and strategic choice*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Vakola, M. & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*. 27, 160-174.

- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 88–110.
- Vance, R. J., Brooks, S. M., & Tesluk, P. E. (1996). *Organizational cynicism, cynical cultures, and organizational change*. Unpublished manuscript, Center for Applied Behavioral Sciences, Pennsylvania State University.
- Visagie, J.C. & Botha, C.J.(1998). Contextual and empirical approach to social change and social responsibilities. *Management Decision*, 26(10), 694-701.
- Vollman, T.E.(1996). *The Transformation Imperative: Achieving Market Dominance through Radical Change*. Boston,MA: Harvard Business School Press.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132–142.
- Wang, C. & Ahmed, P. (2003). Organizational learning: a critical review. *The Learning Organization*, 10 (1), 8-17.
- Waters, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents and correlates. *Group and Organization Management*, 25, 132-153.
- Watzlawick, P. Weakland, J. H. & Fisch, R. (1974). *Change*. New York: Norton.
- Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 291-300.
- West, R. & Turner, J. H. (2006). *Understanding interpersonal communication: Making choices in changing times*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Wicker, A. W. (1969). Attitudes versus actions: The relationship of verbal and overt behavioral responses to attitude objects. *Journal of Social Issues*, 25, 41-78.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel Review*, 29 (3), 567-592.
- Zhao, J. (1996). *Why police organizations change: A study of community-oriented policing*. Washington, D.C.: Police Executive Research Forum.

Zeidner, R. (2008). Employees trust managers more than top brass. *Human Resources Magazine*, 53(10), 10.

Zulyadaen, I. (2009) .Buletin Integriti PDRM *bil 2/2009*.

SURAT SOKONGAN DARI JABATAN

BORANG SOALSELIDIK

**KAJIAN SIKAP PEGAWAI POLIS TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI
DALAM PDRM**

Tuan/puan,

Tujuan kajian ini ialah untuk memahami sikap pegawai polis terhadap perubahan organisasi di dalam Pasukan Polis Diraja Malaysia serta faktor-faktor yang memberi kesan kepada sikap tersebut. Perubahan organisasi bermaksud perubahan yang berlaku dalam organisasi yang dititikberatkan oleh seluruh warga PDRM sama ada perubahan pada peringkat jabatan, unit atau organisasi PDRM itu sendiri. Tidak ada perubahan yang spesifik ditekankan dalam kajian ini. Oleh itu tuan/puan di harapkan untuk memberi perhatian kepada perubahan organisasi secara umum dan menjawab soalan-soalan kaji selidik berdasarkan pengalaman, pengetahuan dan pengalaman mengenai perubahan organisasi telah berlaku dan program perubahan yang sedang berjalan.

Pihak berkuasa yang kompeten disebut dalam kajian soalan soal selidik ini ialah pegawai polis di peringkat atasan iaitu pengurusan eksekutif yang mana diberi kuasa untuk memahami sepenuhnya dan melaksanakan polisi yang memberi impact kepada semua pegawai PDRM.

Terdapat tidak perlunya ke mana-mana pejabat dan pejabat Polis yang mana sahaja di mana-mana bahagian borang kaji selidik. Di belakang kajian soal selidik ini terdapat soalan-soalan berhubung dengan demografi tetapi hanya untuk tujuan mengenalpasti sahaja. Semua maklumat yang dikumpulkan dalam kajian ini dan segala respon daripada pada tuan/puan adalah di rahsiakan dan di anggap sulit. Tambahan pula data-data yang dikumpulkan hanya digunakan untuk tujuan akademik semata-mata.

Terima kasih di atas kerjasama anda.

Yang benar,

CHE CHAZALI CHE AWANG

Calon Doktor Pentadbiran Perniagaan (DBA)

Kolej Pendidikan Universiti Kebangsaan Malaysia

SOALSELIDIK

SEKSYEN 1: TANDAKAN JAWAPAN ANDA DENGAN MEMBULATKAN PADA SKALA YANG BERKAITAN.

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Neutral	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5

BAHAGIAN A- (KESEDIAAN UNTUK PERUBAHAN)

1	Organisasi kami mempunyai masalah yang mana perlu diberi perhatian.	1	2	3	4	5
2	Saya berpendapat organisasi saya mendapat faedah dari perubahan yang berlaku dalam organisasi.	1	2	3	4	5
3.	Perubahan organisasi meningkatkan kemajuan keseluruhan organisasi kami dengan lebih cekap	1	2	3	4	5
4	Pihak atasan menggalakkan kami semua menghayati perubahan dalam organisasi.	1	2	3	4	5
5	Pengurusan tertinggi dalam organisasi kami menyokong penuh di sebalik perubahan yang dilakukan dalam organisasi	1	2	3	4	5
6	Penyelia saya komited melakukan perubahan untuk berjaya.	1	2	3	4	5
7	Semua orang menyokong usaha untuk perubahan dalam organisasi.	1	2	3	4	5

		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Neutral	Setuju	Sang. Setuj
BAHAGIAN B (KEPANTASAN PENERIMAAN)						
8	Saya sentiasa cadangkan pendekatan baru dalam melakukan kerja saya di tempat kerja.	1	2	3	4	5
9	Kebanyakan perubahan yang berlaku di organisasi saya membuatkan kerja saya lebih berkesan.	1	2	3	4	5
10	Kebanyakan perubahan yang berlaku di organisasi saya membuatkan kerja saya lebih cekap.	1	2	3	4	5
BAHAGIAN C (LATIHAN DALAM ORGANISASI)						
11	Ibu pejabat Polis Bukit Aman, kontinjen serta daerah mengadakan latihan dalam perkhidmatan atau seminar dengan bertujuan untuk melatih personal mengenai perubahan dalam organisasi	1	2	3	4	5
12	Saya anggap diri saya dilatih secukupnya mengenai perubahan mengenai organisasi.	1	2	3	4	5
BAHAGIAN D (KEPERCAYAAN KEPD PENGURUSAN)						
13	Saya sanggup mengikuti pihak berkuasa yang berkompeten (berkebolehan) menerajui apa-apa penugasan walaupun dalam keadaan berisiko.	1	2	3	4	5
14	Bila sesuatu pembuat keputusan yang memberi kesan kepada saya, saya lebih mengutamakan pihak berkuasa yang berkompeten (berkebolehan) mengadilinya.	1	2	3	4	5
15	Walaupun keputusan yang tidak baik yang akan memberi kesan kepada saya, saya tetap percaya pihak berkuasa yang	1	2	3	4	5

berkompeten (berkebolehan) perlu mengadilinya.

16	Dalam organisasi, pihak yang berkompeten menyampaikan alasan-alasan mengapa perlu perubahan dalam semua aspek.	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

BAHAGIAN E (KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI)

17	Saya sangat berpuashati dengan maklumat yang diterima mengenai perubahan dalam organisasi saya.	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

18	Saya percaya maklumat mengenai perubahan organisasi akan menjurus kepada perubahan peribadi dalam organisasi saya.	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

19	Saya tahu bagaimana untuk mendapatkan maklumat (cthnya. unit yang berkompeten/staf, no.telefon dalaman atau internet) mengenai perubahan dalam organisasi.	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

20	Saya percaya maklumat yang disebarkan mengenai perubahan dalam organisasi menjelaskan mengapa perubahan di perlukan.	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

21	Saya percaya maklumat yang disebarkan mengenai perubahan dalam organisasi akan menjelaskan bagaimana perubahan tertentu boleh memberi kesan kepada setiap staf.	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

BAHAGIAN F (KOMITMEN DALAM ORGANISASI)

22	Saya menerima nilai-nilai organisasi dan akan kekal dalam organisasi.	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

23	Bila seseorang mengkritik organisasi, saya merasakan beliau membuat kritikan terhadap diri saya.	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

24	Bila saya bercakap mengenai organisasi, saya biasanya menyebut 'kami' daripada 'mereka'.	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

25	Kejayaan organisasi adalah kejayaan saya	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

26	Bila seseorang memuji organisasi, saya merasakan ianya adalah pujian untuk saya.	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4

BAHAGIAN G (SIKAP PEGAWAI TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI)

27.	Kebanyakan program perubahan organisasi adalah bagi menyelesaikan masalah dalam organisasi ke arah yang lebih baik.	1	2	3	4
28.	Saya berkeyakinan program perubahan organisasi menimbulkan minat yang berkesan terhadap organisasi saya.	1	2	3	4
29.	Saya merasa bangga dengan usaha yang dilaksanakan setakat ini berkait perubahan dalam organisasi saya.	1	2	3	4
30.	Usaha perubahan yang dilaksanakan setakat ini adalah strategi yang bagus untuk organisasi saya.	1	2	3	4
31.	Saya akan menyokong dan melakukan yang terbaik sebarang program perubahan yang mana saya percaya ianya akan memberi kebaikan kepada organisasi.	1	2	3	4

BAHAGIAN H – (MAKLUMAT DEMOGRAFI)

LATARBELAKANG

32. Jantina ☐ Lelaki ☐ Perempuan
33. Umur ☐ 25 tahun dan ke bawah
☐ 26 hingga 35 tahun
☐ 36 hingga 45 tahun
☐ 45 tahun dan ke atas.
34. Pangkat anda sekarang? ☐ Pegawai Polis (Lain-lain Pangkat)
☐ Sarjan
☐ Insp/Cif Insp
☐ ASP
☐ DSP
☐ SUPT
35. Pendidikan tertinggi anda? ☐ SRP
☐ SPM
☐ STPM
☐ Diploma
☐ Degree
☐ Master
36. Berapa lamakah anda bertugas

dalam PDRM?

() 1 – 5 tahun

() 6 – 10 tahun

() 11 – 15 tahun

() 16 – 20 tahun

() lebih 21 tahun

TERIMA KASIH KERANA TERLIBAT DENGAN KAJIAN INI.

SURAT PENGESAHAN TERJEMAHAN

LAMPIRAN 4

REGRESI KEBOLEHPERCAYAAN SELEPAS ANALISIS FAKTOR

1. KESEDIAAN UNTUK PERUBAHAN

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	410	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	410	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.746	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 1	23.74	10.446	.470	.802
Item 2	23.74	10.446	.470	.802
Item 3	23.46	9.167	.671	.892
Item 4	23.46	9.167	.671	.892
Item 5	23.51	9.100	.600	.868
Item 6	23.51	9.100	.600	.868
Item 7	23.57	9.470	.429	.723

2. KEPANTASAN PENERIMAAN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.810	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 1	2.00	1.000	.889	.718
Item 2	7.00	4.000	.700	.625
Item 3	7.00	3.000	.570	.607

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 1	2.00	1.000	.889	.718
Item 2	7.00	4.000	.700	.625
Item 3	7.00	3.000	.570	.607

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 1	2.00	1.000	.889	.718
Item 2	7.00	4.000	.700	.625
Item 3	7.00	3.000	.570	.607

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Scale 11	4.01	.679	.567	a
Scale 12	4.00	.649	.507	

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This indicates reliability needs improvement. You may want to delete item ratings.

INTERPRETING NEEDS ASSESSMENT

Summary Statistics

Cronbach's Alpha	Alpha if Item Deleted
.765	a

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Scale 12	11.65	2.720	.590	.724
Scale 14	11.51	3.915	.502	.694
Scale 15	11.72	2.702	.556	.715
Scale 16	11.51	3.915	.520	.725

ASSESSING THE EFFECT OF CRONBACH'S ALPHA

Summary Statistics

Cronbach's Alpha	Alpha if Item Deleted
.735	b

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
soalan 17	7.67	1.267	.549	.673
soalan 18	7.59	1.298	.536	.666
soalan 19	7.52	1.512	.512	.712

6. KOMITMEN DALAM ORGANISASI

Reliability Statistic

Cronbach's Alpha	N of Items
.763	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
soalan 20	16.56	6.520	.404	.790
soalan 21	10.34	3.911	.320	.723
soalan 22	16.50	5.705	.507	.606
soalan 23	10.34	3.781	.300	.702
soalan 24	16.50	5.307	.557	.710

7. SIKAP PEGAWAI TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	5

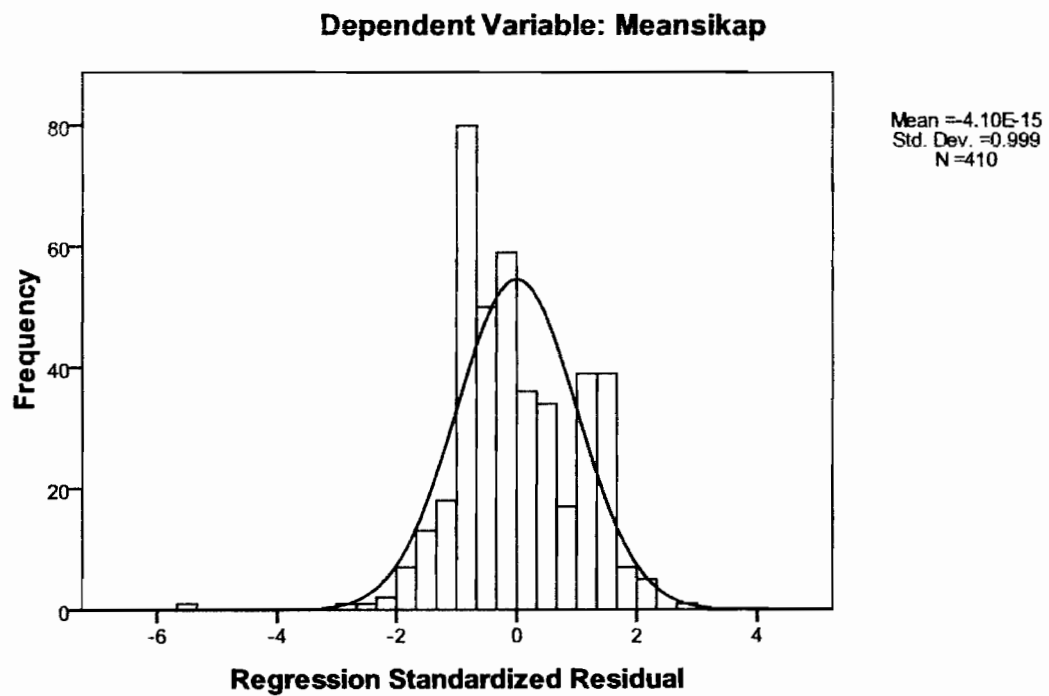
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 25	12.34	2.540	.690	.844
Item 27	12.34	2.540	.690	.844
Item 27	12.34	2.540	.690	.844
Item 27	12.34	2.540	.690	.844
Item 29	12.34	2.540	.690	.844

UJIAN NORMALITI

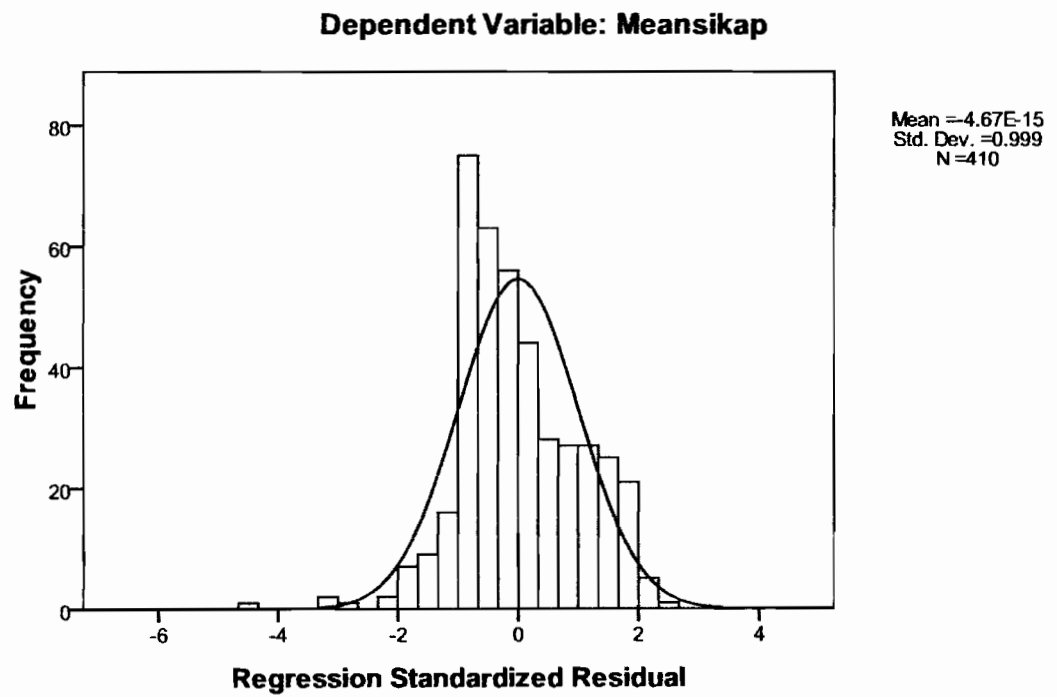
1. Kepantasan Penerimaan dan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi

Histogram



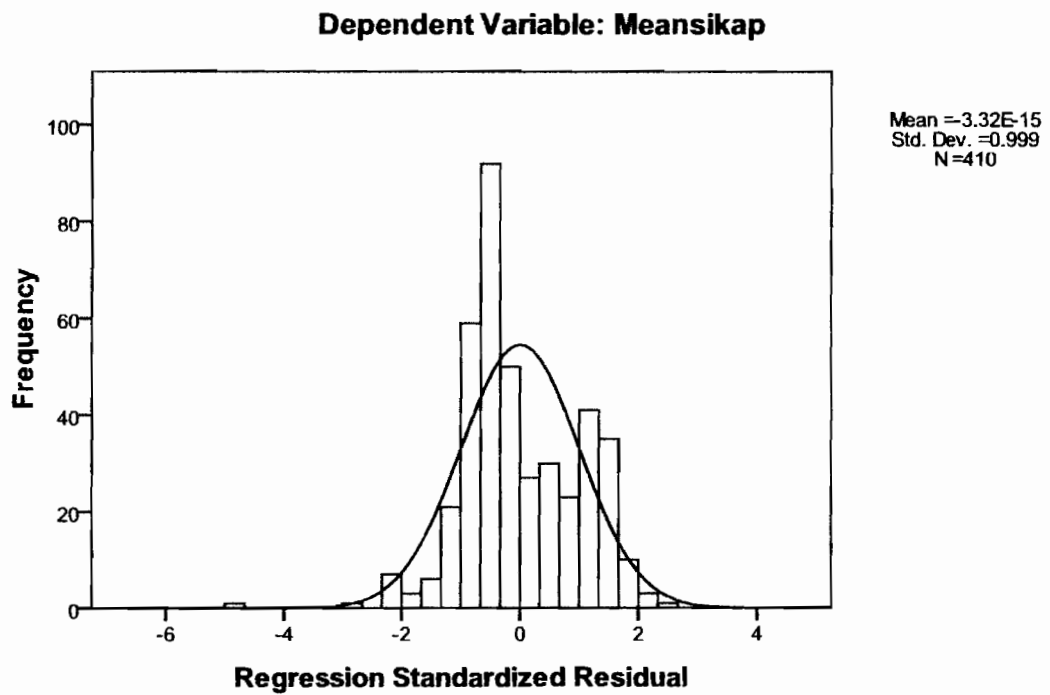
2.Kesediaan perubahan dan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi

Histogram



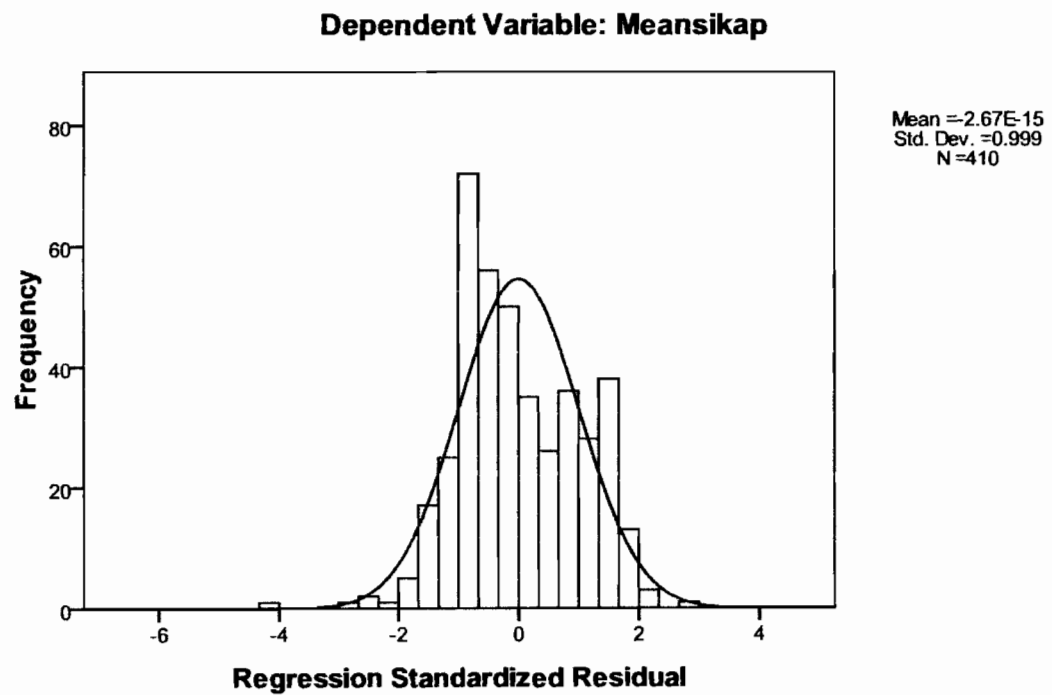
3. Komitmen dan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi

Histogram



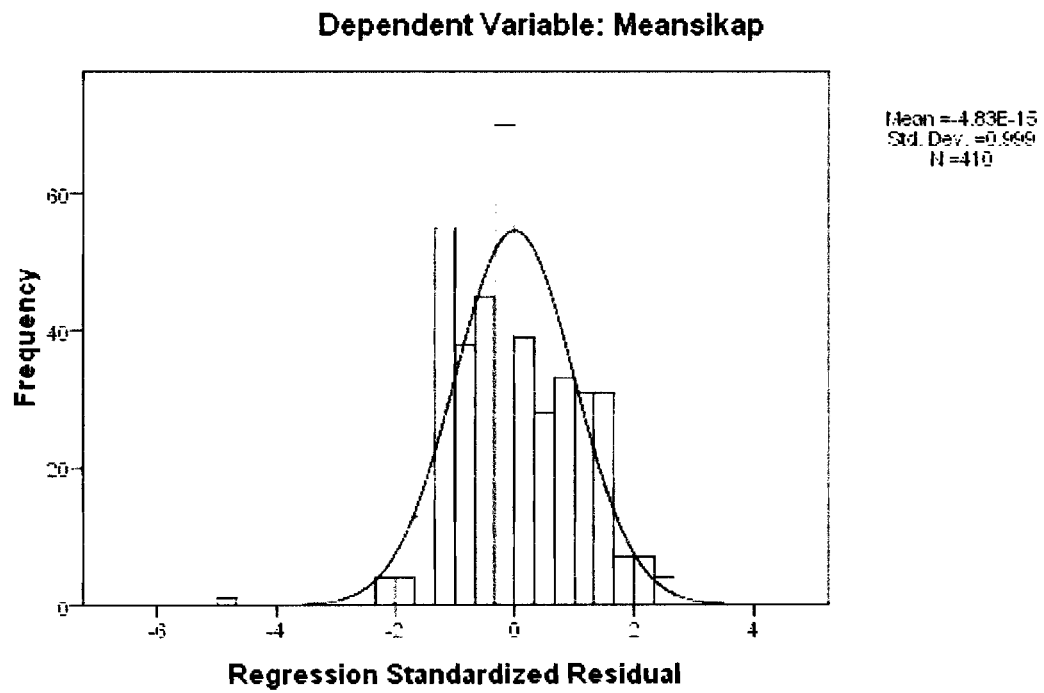
4.Kepercayaan terhadap pengurusan dan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi

Histogram



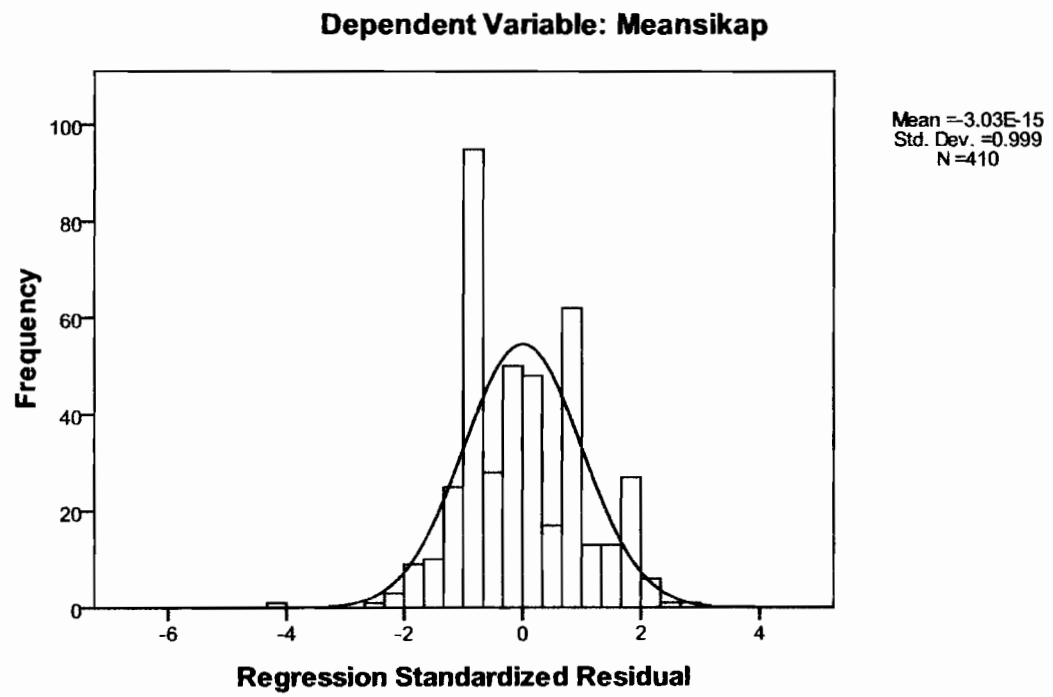
5. Komunikasi dan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi

Histogram



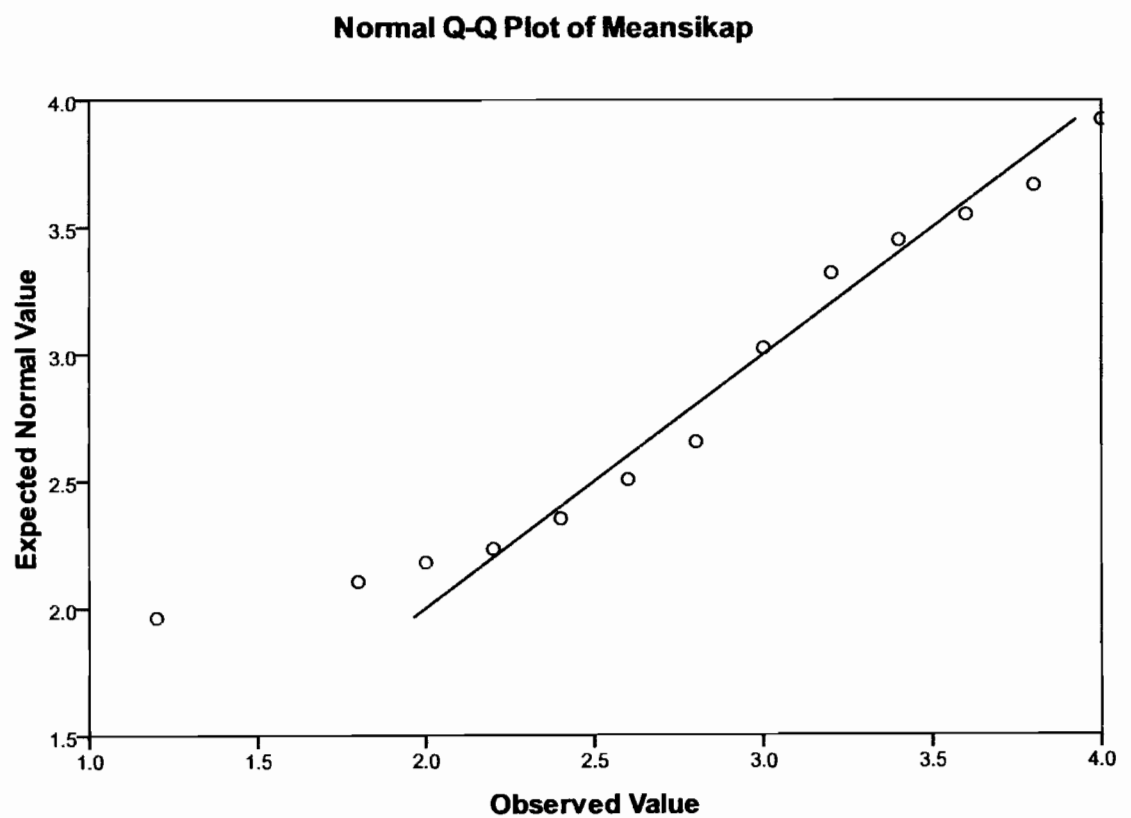
6. Latihan dan sikap pegawai terhadap perubahan organisasi

Histogram

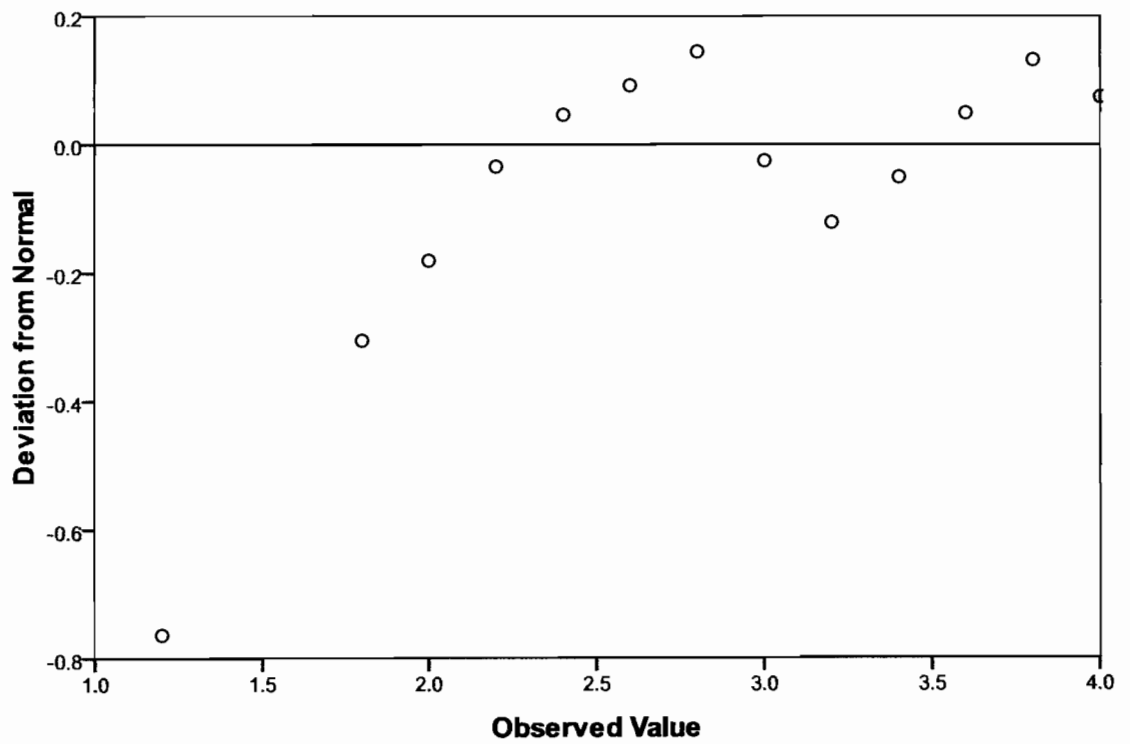


UJIAN NORMALITI-Q-Q PLOT

1. Sikap pegawai terhadap perubahan organisasi

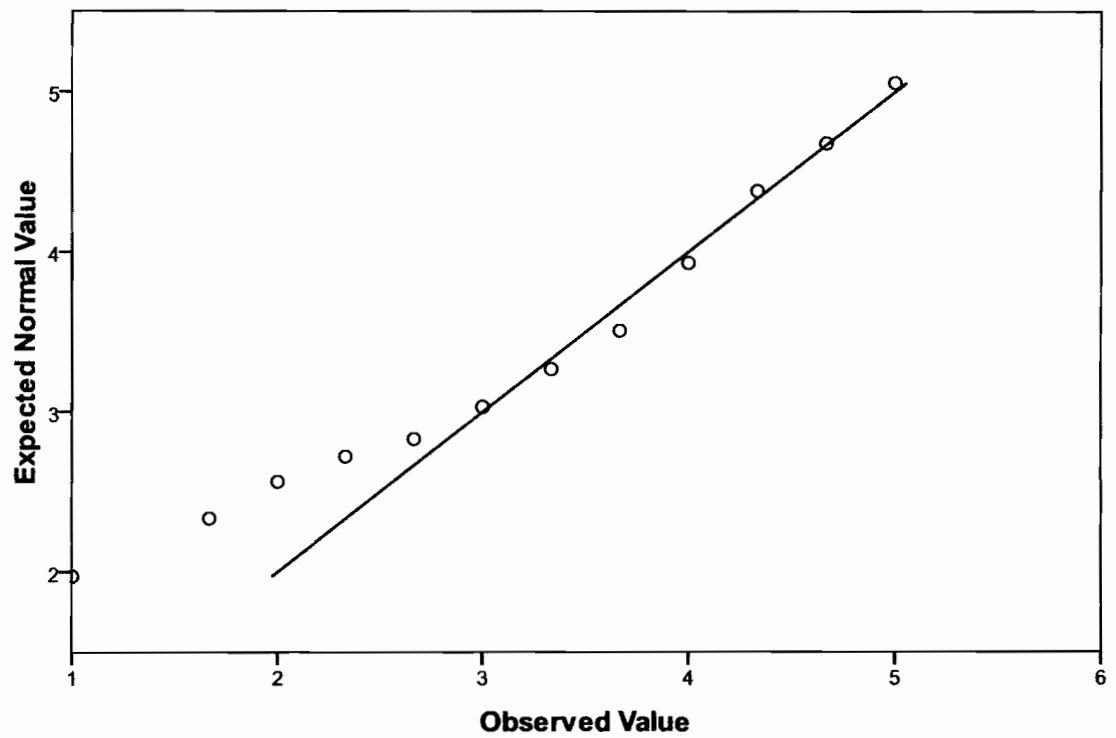


Detrended Normal Q-Q Plot of Meansikap

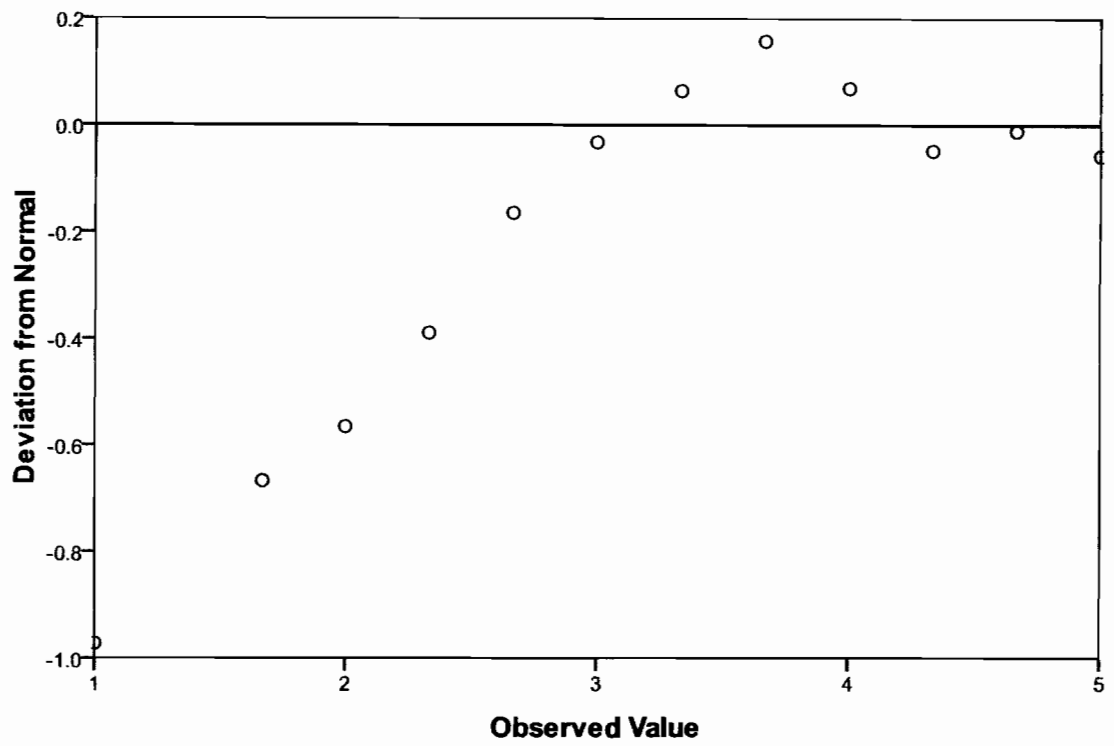


2.Kepantasan penerimaan

Normal Q-Q Plot of MeanKepantasan

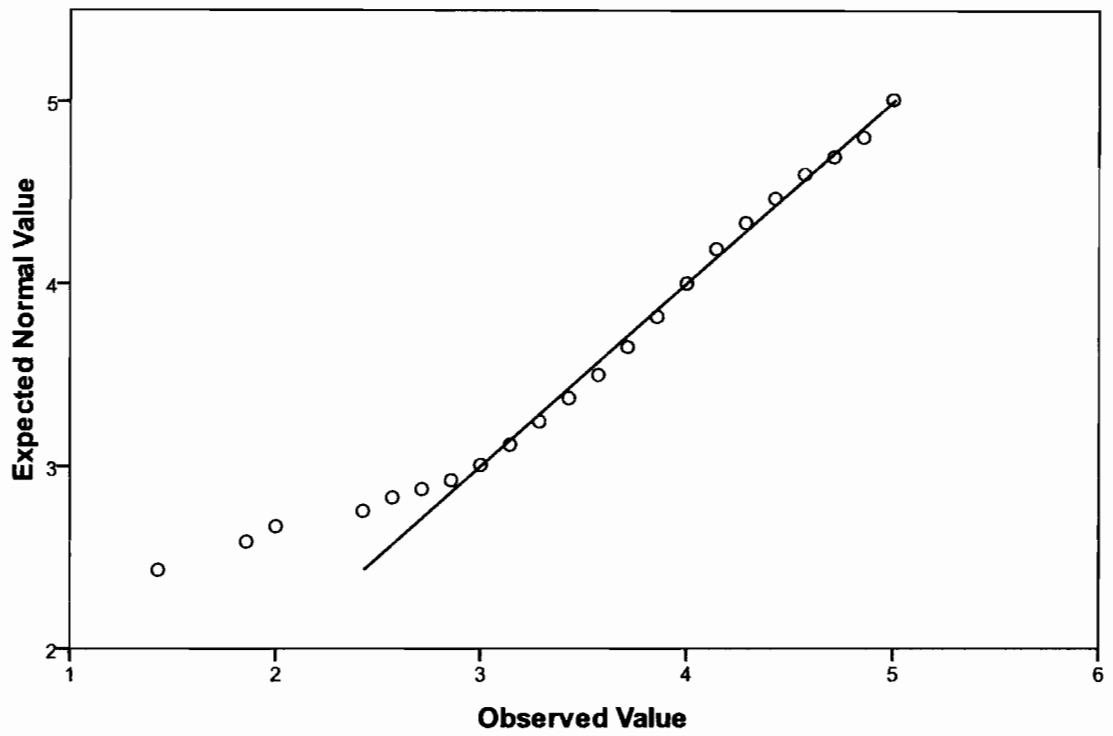


Detrended Normal Q-Q Plot of MeanKepantasan

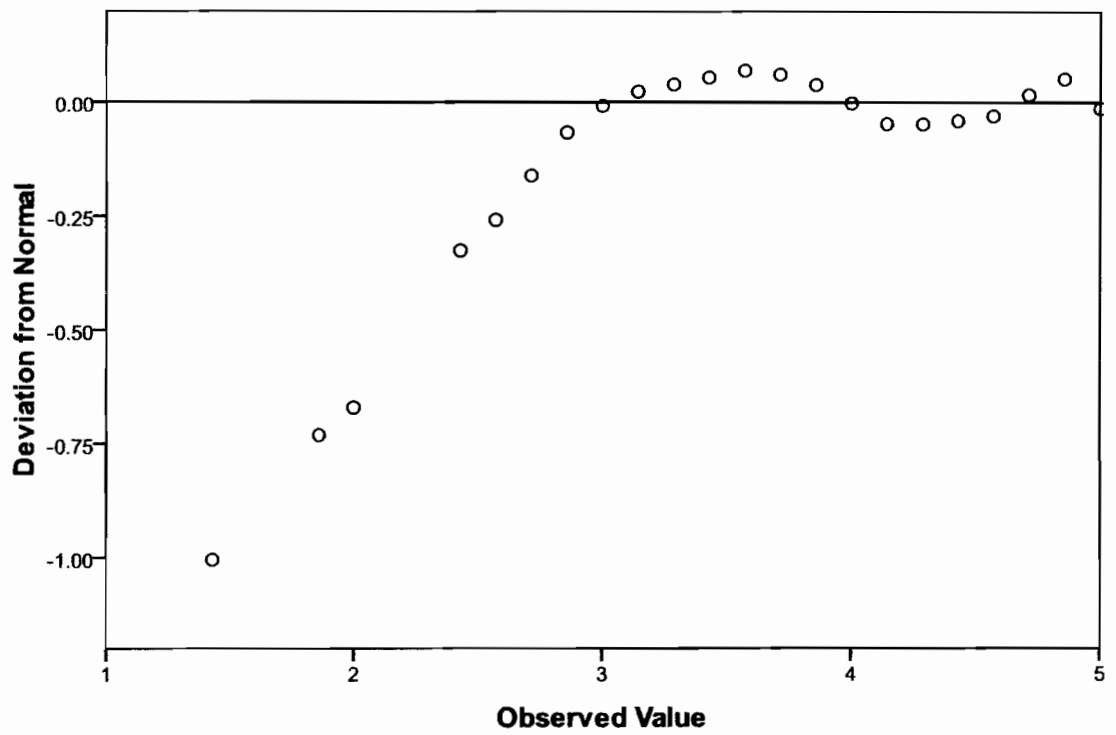


3.Kesediaan perubahan

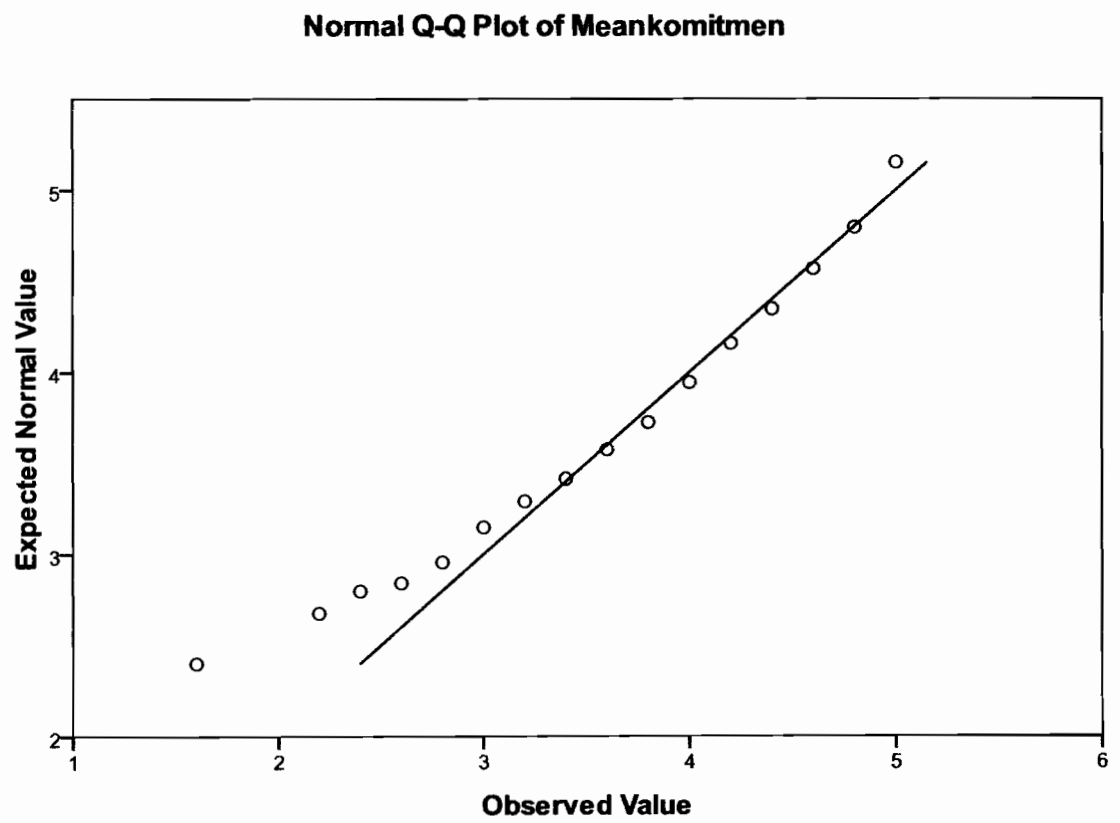
Normal Q-Q Plot of Meankesediaan



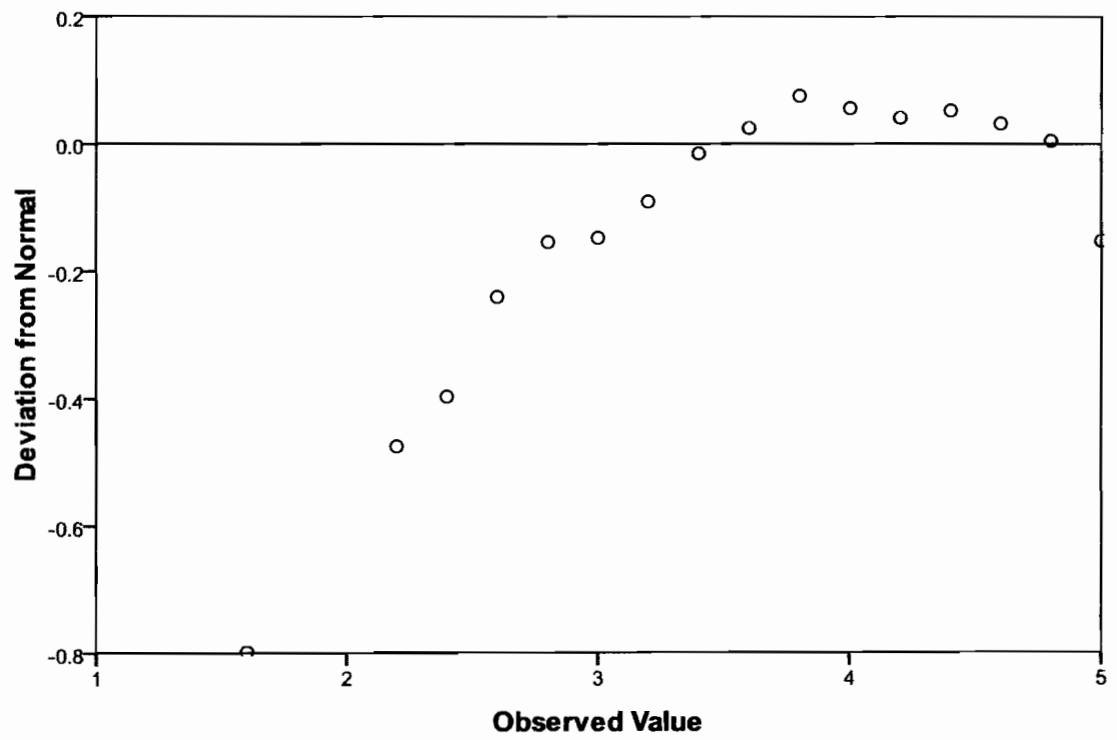
Detrended Normal Q-Q Plot of Meankesediaan



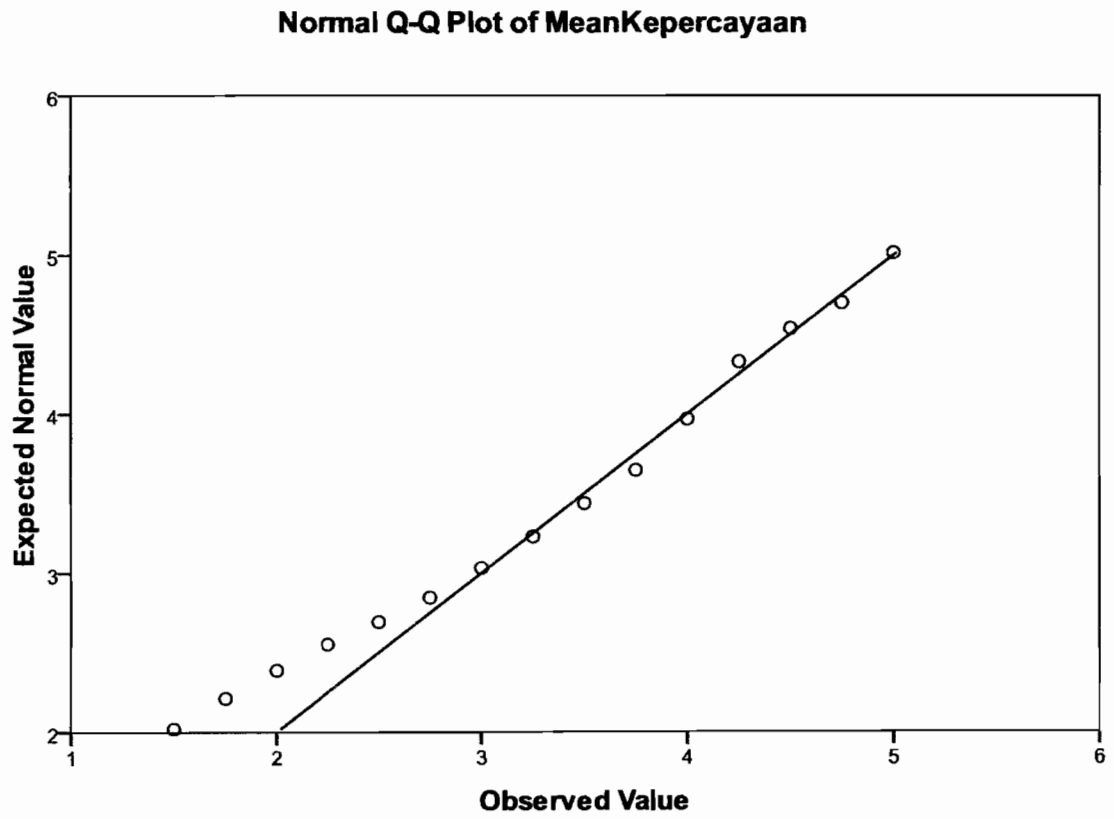
4.Komitmen Dalam Organisasi



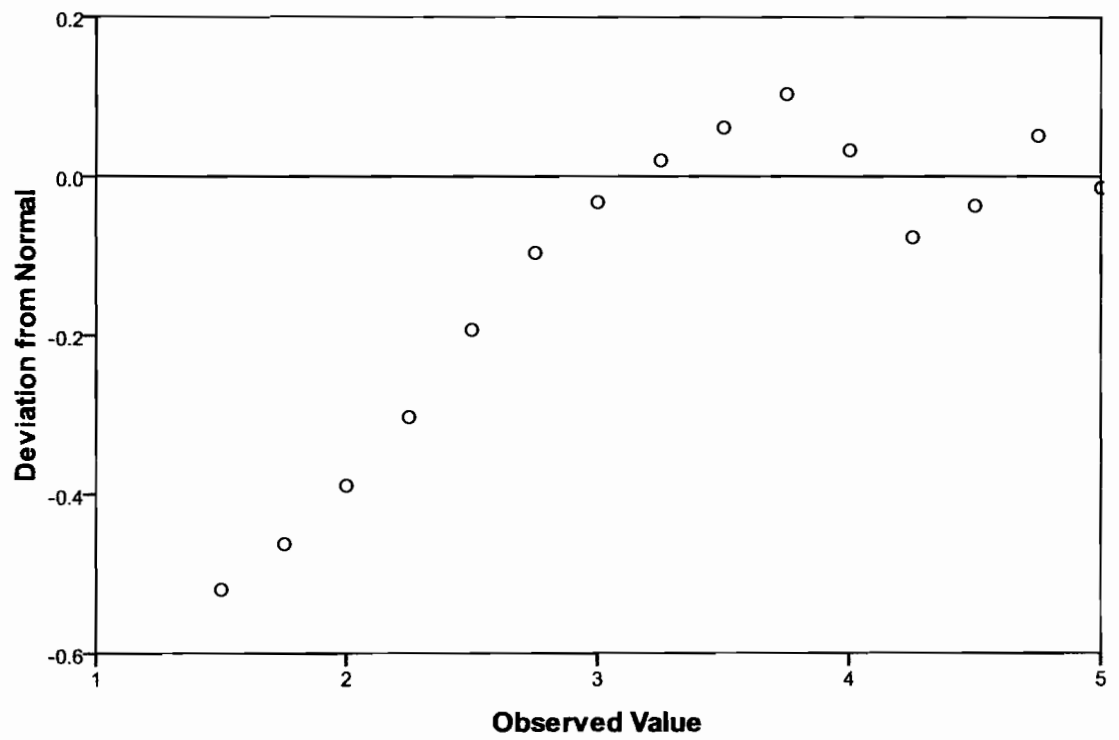
Detrended Normal Q-Q Plot of Meankomitmen



5. Kepercayaan terhadap pengurusan

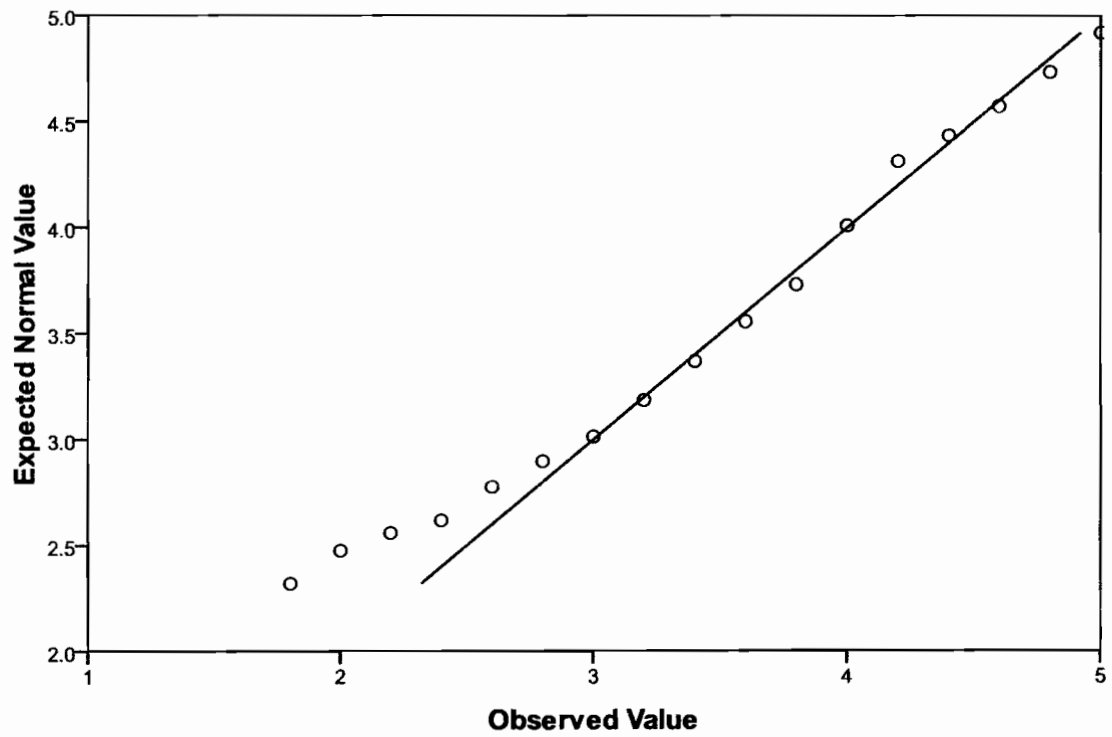


Detrended Normal Q-Q Plot of MeanKepercayaan

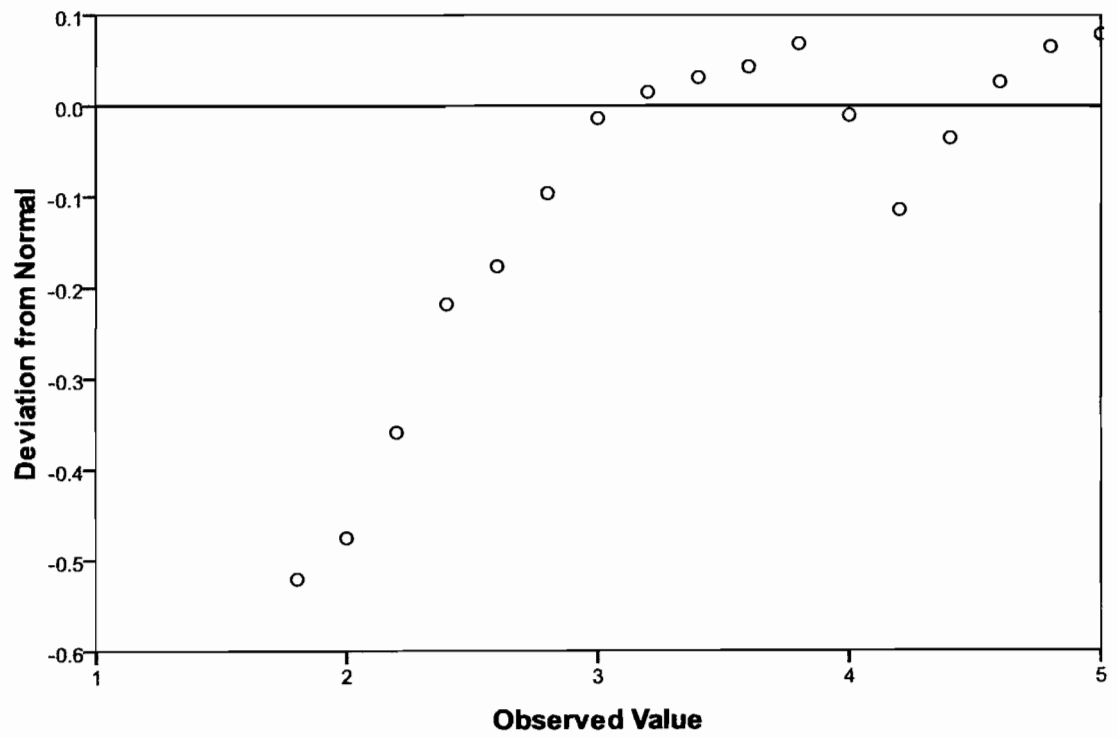


5.Komunikasi Dalam Organisasi

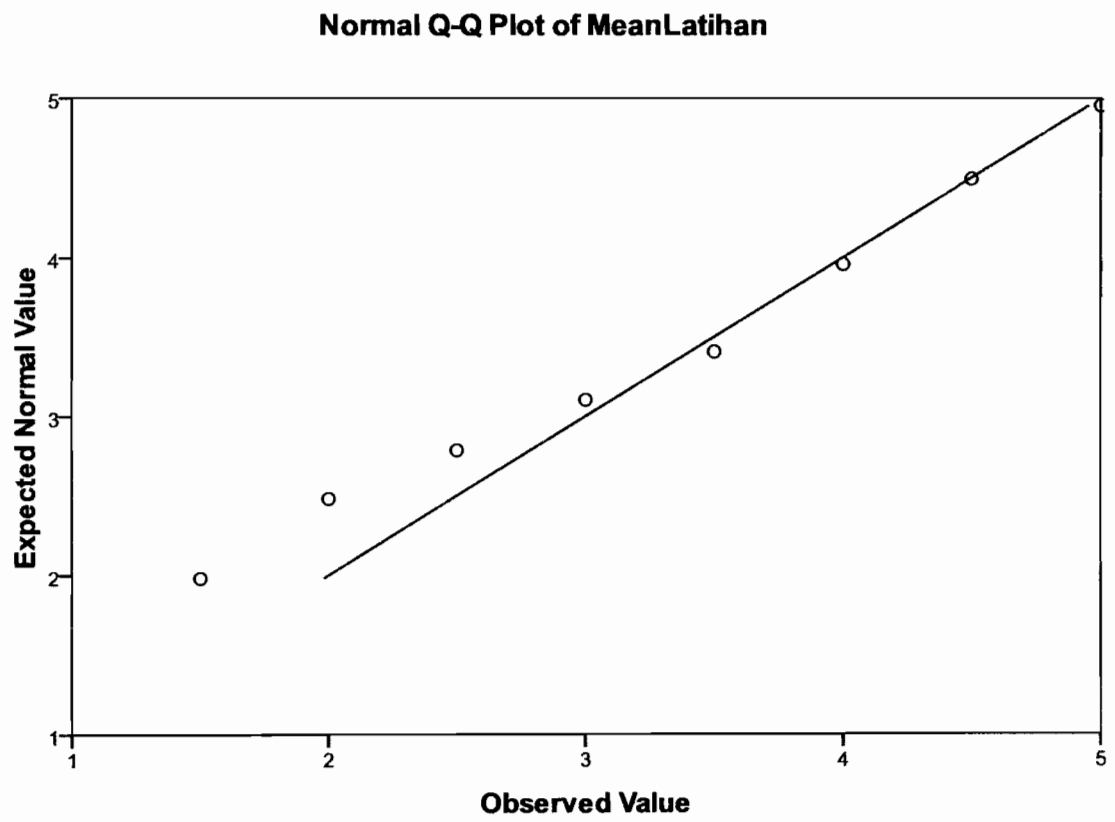
Normal Q-Q Plot of MeanKomunikasi



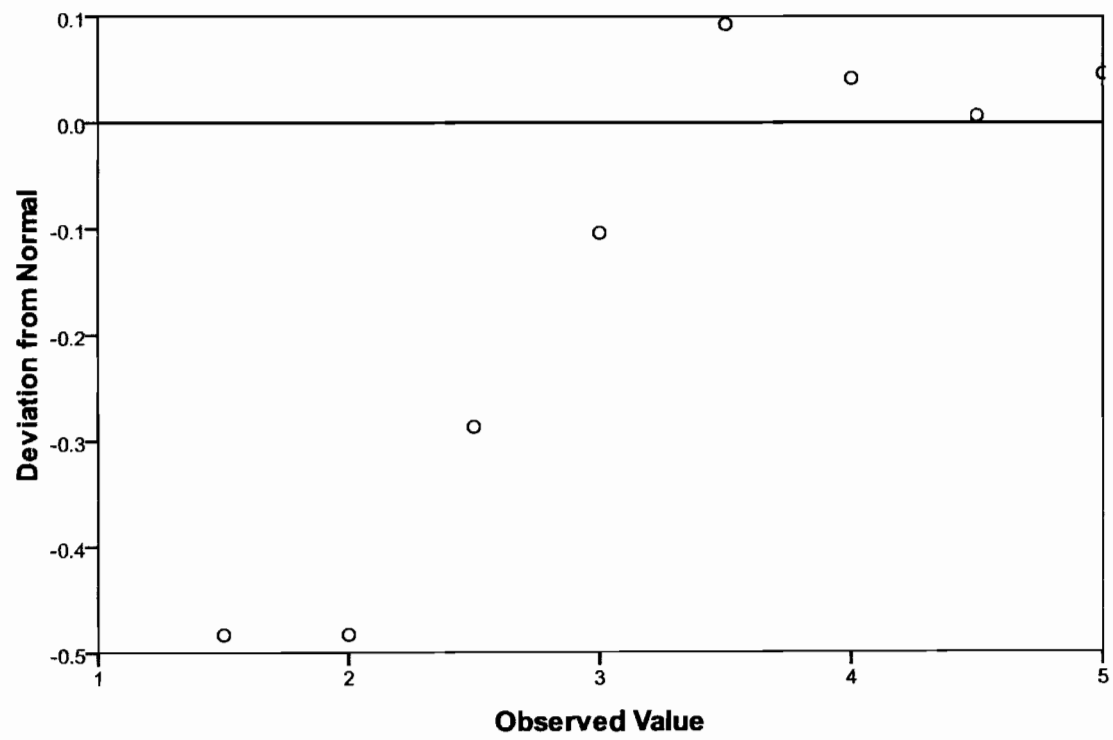
Detrended Normal Q-Q Plot of MeanKomunikasi



6.Latihan Dalam Organisasi



Detrended Normal Q-Q Plot of MeanLatihan



1. Skewness dan Kurtosis

Statistics							
	MeanKepantas an	Meankesedia an	Meankomitm en	MeanKepercay aan	MeanKomunik asi	MeanLatih an	Meansik ap
N Valid	410	410	410	410	410	410	410
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.9715	3.9216	4.1268	3.8750	3.7967	4.0366	3.3176
Median	4.0000	4.0000	4.2000	4.0000	4.0000	4.0000	3.2000
Mode	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00
Std. Deviation	.67477	.50255	.58332	.62625	.55493	.69305	.45677
Skewness	-.967	-.611	-.772	-.530	-.203	-.691	-.105
Std. Error of Skewness	.121	.121	.121	.121	.121	.121	.121
Kurtosis	1.884	2.306	.880	.776	.587	.743	.288
Std. Error of Kurtosis	.240	.240	.240	.240	.240	.240	.240

MeanKepantasan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.2	.2	.2
	1.67	4	1.0	1.0	1.2
	2.00	5	1.2	1.2	2.4
	2.33	6	1.5	1.5	3.9
	2.67	5	1.2	1.2	5.1
	3.00	25	6.1	6.1	11.2
	3.33	30	7.3	7.3	18.5
	3.67	50	12.2	12.2	30.7
	4.00	138	33.7	33.7	64.4
	4.33	69	16.8	16.8	81.2
	4.67	33	8.0	8.0	89.3
	5.00	44	10.7	10.7	100.0
	Total	410	100.0	100.0	

Meankesediaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.43	1	.2	.2	.2
	1.86	1	.2	.2	.5
	2.00	1	.2	.2	.7
	2.43	2	.5	.5	1.2
	2.57	2	.5	.5	1.7
	2.71	1	.2	.2	2.0
	2.86	3	.7	.7	2.7
	3.00	6	1.5	1.5	4.1
	3.14	11	2.7	2.7	6.8
	3.29	17	4.1	4.1	11.0
	3.43	23	5.6	5.6	16.6
	3.57	29	7.1	7.1	23.7
	3.71	49	12.0	12.0	35.6
	3.86	51	12.4	12.4	48.0
	4.00	68	16.6	16.6	64.6
	4.14	47	11.5	11.5	76.1
	4.29	27	6.6	6.6	82.7
	4.43	29	7.1	7.1	89.8
	4.57	12	2.9	2.9	92.7
	4.71	10	2.4	2.4	95.1
	4.86	8	2.0	2.0	97.1
	5.00	12	2.9	2.9	100.0
Total		410	100.0	100.0	

Meankomitmen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	-----------------------

Valid	1.60	1	.2	.2	.2
	2.20	3	.7	.7	1.0
	2.40	1	.2	.2	1.2
	2.60	1	.2	.2	1.5
	2.80	6	1.5	1.5	2.9
	3.00	14	3.4	3.4	6.3
	3.20	10	2.4	2.4	8.8
	3.40	19	4.6	4.6	13.4
	3.60	31	7.6	7.6	21.0
	3.80	29	7.1	7.1	28.0
	4.00	79	19.3	19.3	47.3
	4.20	40	9.8	9.8	57.1
	4.40	63	15.4	15.4	72.4
	4.60	42	10.2	10.2	82.7
	4.80	39	9.5	9.5	92.2
	5.00	32	7.8	7.8	100.0
Total		410	100.0	100.0	

Mean Kepercayaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.60	1	.2	.2	.2
	2.20	3	.7	.7	1.2
	2.40	1	.2	.2	1.4
	2.60	1	.2	.2	1.7
	2.80	6	1.5	1.5	3.2
	3.00	14	3.4	3.4	6.6
	3.20	10	2.4	2.4	9.0
	3.40	19	4.6	4.6	13.6
	3.60	31	7.6	7.6	21.2
	3.80	29	7.1	7.1	28.3
	4.00	79	19.3	19.3	47.6
	4.20	40	9.8	9.8	57.4
	4.40	63	15.4	15.4	72.8
	4.60	42	10.2	10.2	83.0
	4.80	39	9.5	9.5	92.5
	5.00	32	7.8	7.8	100.0
Total		410	100.0	100.0	

3.75	49	12.0	12.0	41.7
4.00	116	28.3	28.3	70.0
4.25	53	12.9	12.9	82.9
4.50	21	5.1	5.1	88.0
4.75	21	5.1	5.1	93.2
5.00	28	6.8	6.8	100.0
Total	410	100.0	100.0	

MeanKomunikasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	2	.2	.2	.2
1.25	1	.1	.1	.3
1.50	11	2.7	2.7	3.0
1.75	1	.1	.1	3.1
2.00	2	.2	.2	3.3
2.25	4	1.0	1.0	4.3
2.50	1	.1	.1	4.4
2.75	21	5.1	5.1	9.5
3.00	21	5.1	5.1	14.6
3.25	11	2.7	2.7	17.3
3.50	11	2.7	2.7	20.0
3.75	11	2.7	2.7	22.7
4.00	11	2.7	2.7	25.4
4.25	11	2.7	2.7	28.1
4.50	11	2.7	2.7	30.8
4.75	5	1.2	1.2	32.0
5.00	11	2.7	2.7	34.7
Total	410	100.0	100.0	

MeanLatihan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.50	1	.2	.2	.2
	2.00	5	2.0	2.0	2.2
	2.50	11	2.7	2.7	4.9
	3.00	32	8.0	8.0	12.9
	3.50	43	10.5	10.5	23.4
	4.00	161	44.1	44.1	67.5
	4.50	57	13.9	13.9	81.5
	5.00	76	18.5	18.5	100.0
	Total	410	100.0	100.0	

MeanLatihan

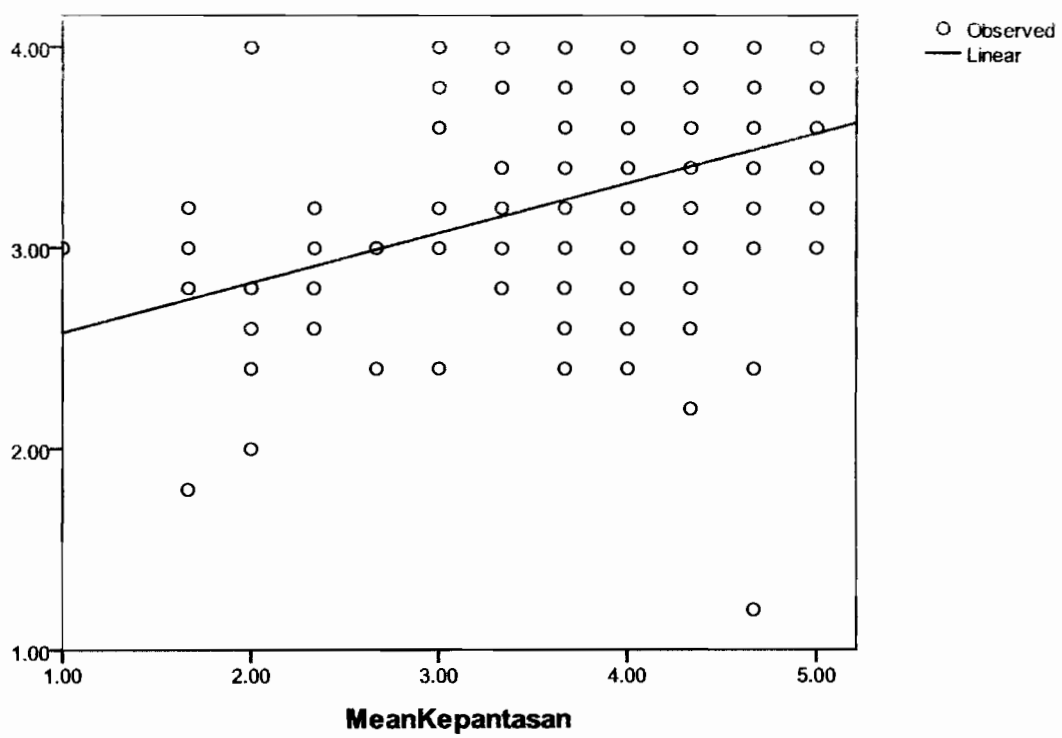
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.20	1	.2	.2	.2
	1.80	1	.2	.2	0.4
	2.00	1	.2	.2	.7
	2.20	1	.2	.2	1.0
	2.40	6	1.5	1.5	2.4
	2.60	11	2.7	2.7	5.1
	2.80	18	4.4	4.4	9.5
	3.00	136	33.2	33.2	42.7
	3.20	62	15.1	15.1	57.8
	3.40	39	7.3	7.3	65.1
	3.60	36	8.8	8.8	73.9
	3.80	32	7.8	7.8	81.7
	4.00	75	18.3	18.3	100.0

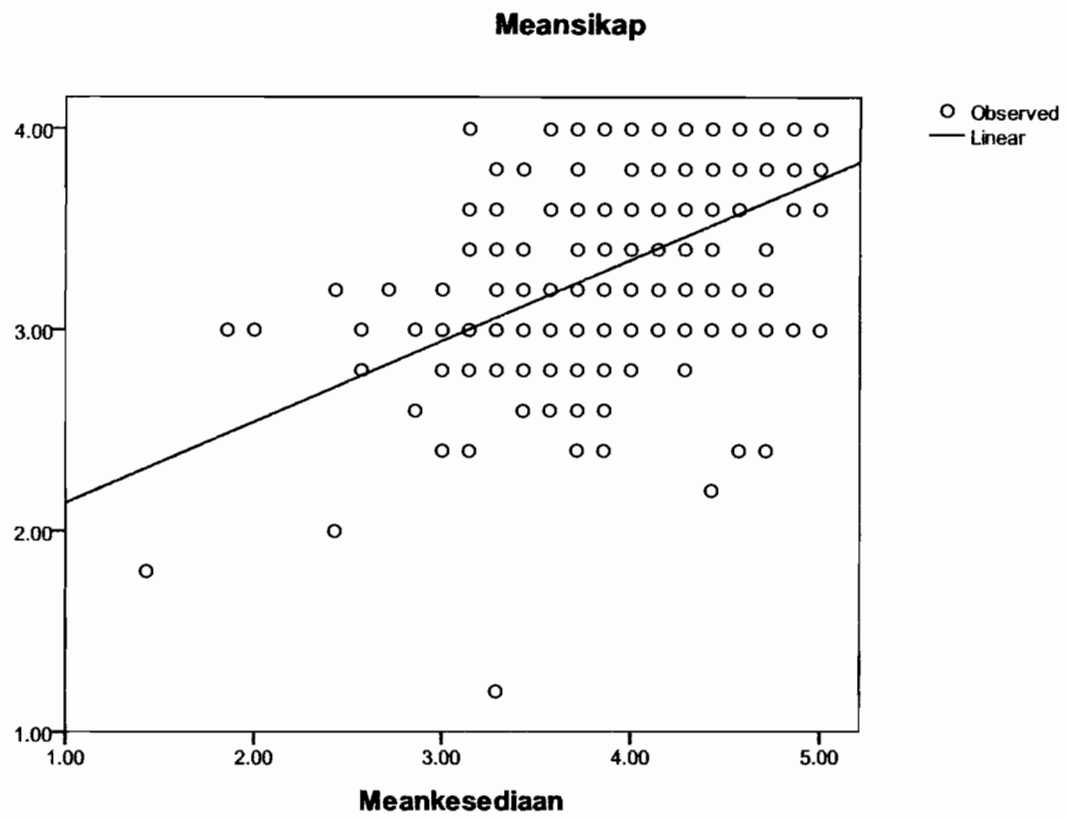
Meansikap

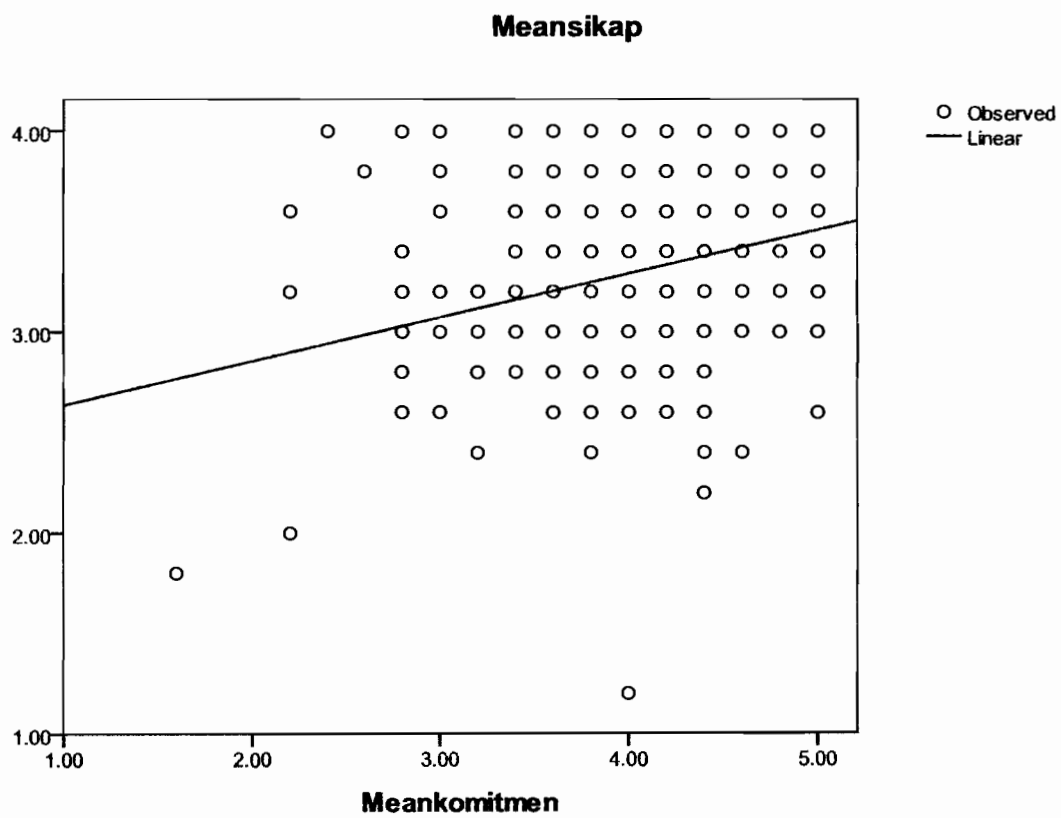
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.20	1	.2	.2	.2
	1.80	1	.2	.2	.5
	2.00	1	.2	.2	.7
	2.20	1	.2	.2	1.0
	2.40	6	1.5	1.5	2.4
	2.60	11	2.7	2.7	5.1
	2.80	18	4.4	4.4	9.5
	3.00	136	33.2	33.2	42.7
	3.20	62	15.1	15.1	57.8
	3.40	30	7.3	7.3	65.1
	3.60	36	8.8	8.8	73.9
	3.80	32	7.8	7.8	81.7
	4.00	75	18.3	18.3	100.0
	Total	410	100.0	100.0	

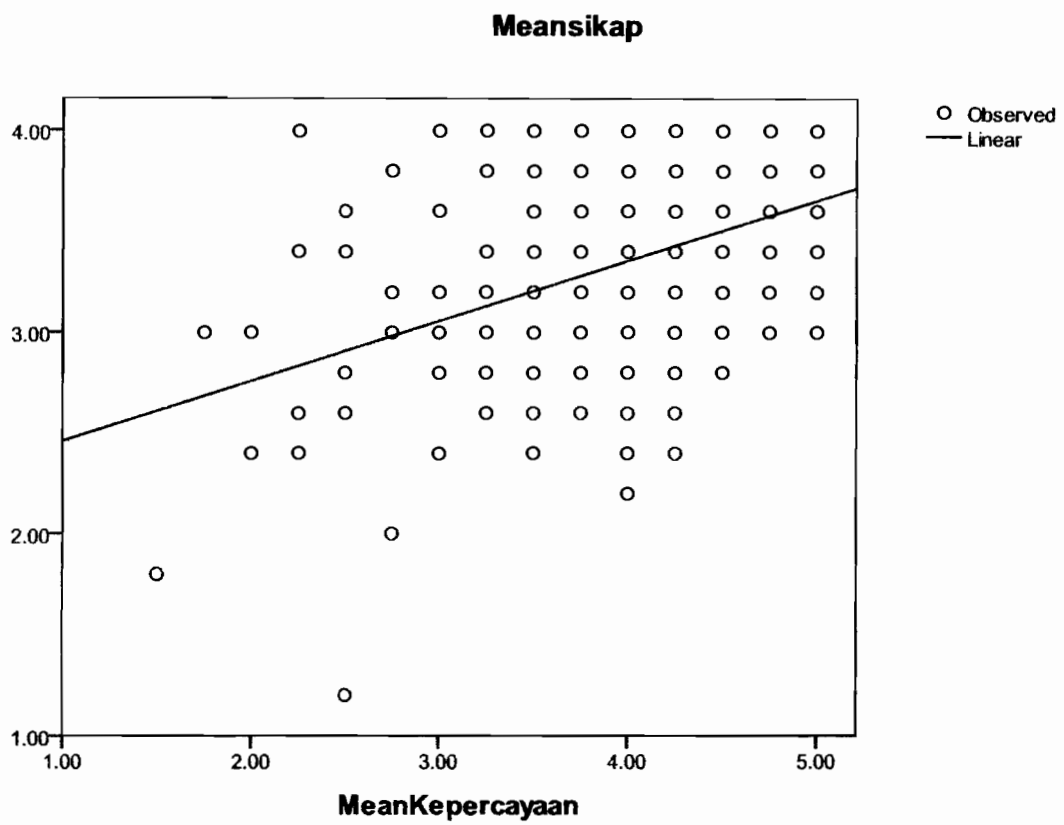
4

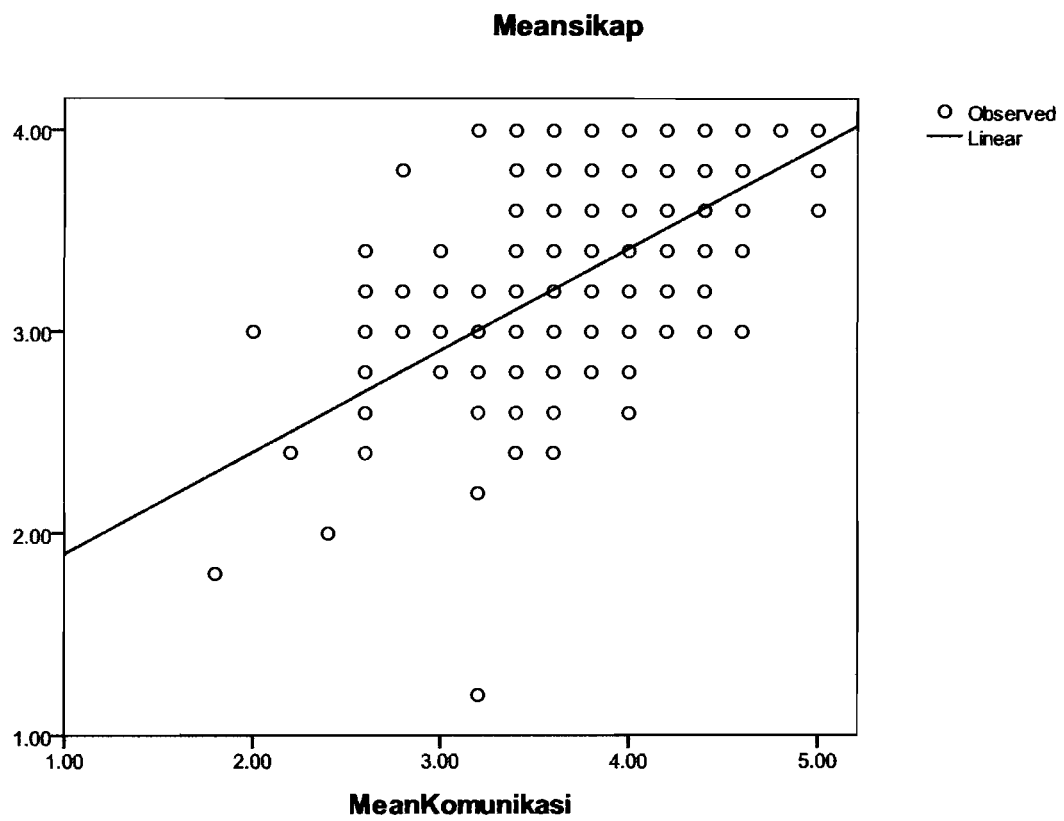
KEPANTASAN

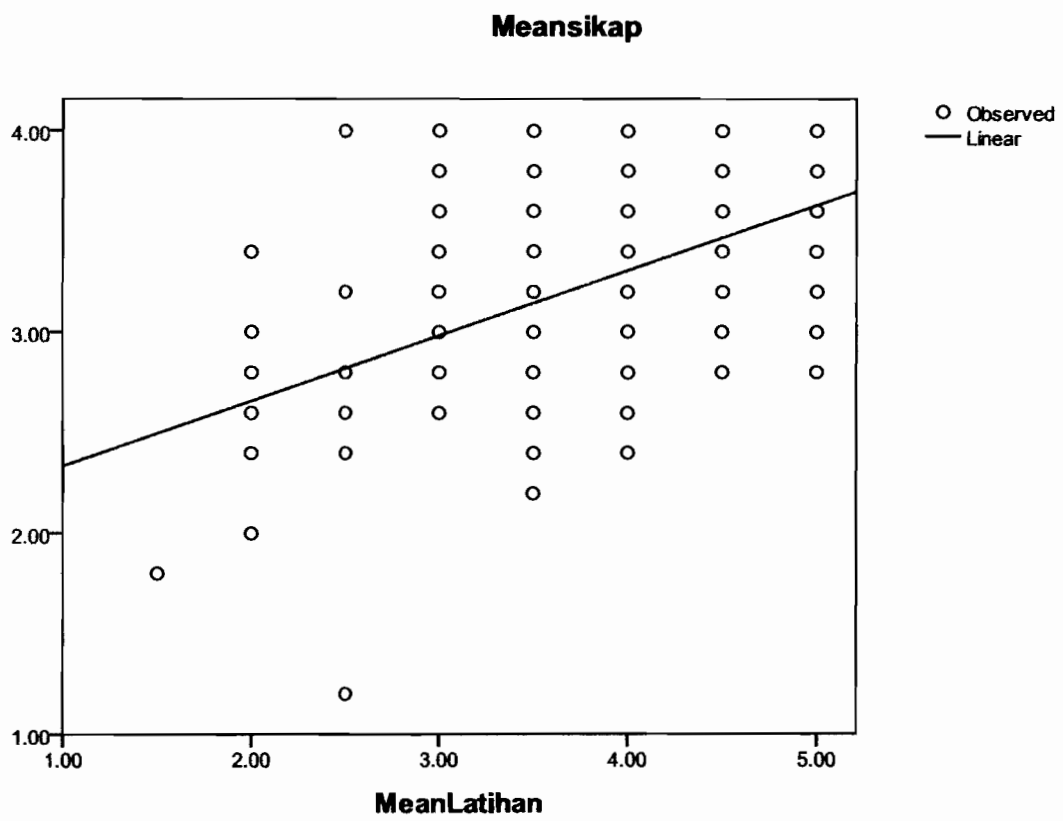












UJIAN LINEARITI

1. KEPANTASAN PENERIMAAN

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jumlahsikap *	412	100.0%	0	.0%	412	100.0%
JumlahKepantasan						

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Jumlahsikap * JumlahKepantasan	Between Groups	(Combined) Linearity	15.098	11	1.373	7.749	.000
		Deviation from Linearity	11.961	1	11.961	67.530	.000
			3.137	10	.314	1.771	.064
	Within Groups		70.849	400	.177		
	Total		85.947	411			

2.KESEDIAAN PERUBAHAN ORGANISASI

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jumlahsikap *	412	100.0%	0	.0%	412	100.0%
Jumlahkesediaan						

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Jumlahsikap *	Between Groups	(Combined)	18.768	22	.853	4.940	.000
Jumlahkesediaan		Linearity	17.108	1	17.108	99.062	.000
		Deviation from Linearity	1.660	21	.079	.458	.982
	Within Groups		67.179	389	.173		
	Total		85.947	411			

3.KOMITMEN DALAM ORGANISASI

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jumlahsikap *	412	100.0%	0	.0%	412	100.0%
Jumlahkomitmen						

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Jumlahsikap *	Between Groups	(Combined)	10.947	15	.730	3.853	.000
		Linearity	6.875	1	6.875	36.298	.000
		Deviation from Linearity	4.073	14	.291	1.536	.095
	Within Groups		74.999	396	.189		
	Total		85.947	411			

4.KEPERCAYAAN KEPADA PENGURUSAN

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jumlahsikap *	412	100.0%	0	.0%	412	100.0%
JumlahKepercayaan						

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Jumlahsikap *	Between Groups	(Combined)	16.562	14	1.183	6.769	.000
		Linearity	14.145	1	14.145	80.933	.000
		Deviation from Linearity	2.417	13	.186	1.064	.389
	Within Groups		69.385	397	.175		
	Total		85.947	411			

5.KOMUNIKASI PERUBAHAN ORGANISASI

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jumlahsikap *	412	100.0%	0	.0%	412	100.0%
JumlahKomunikasi						

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Jumlahsikap *	Between	(Combined)	31.138	16	1.946	14.025	.000
JumlahKomunikasi	Groups	Linearity	26.694	1	26.694	192.384	.000
		Deviation from Linearity	4.443	15	.296	2.135	.008
	Within Groups		54.809	395	.139		
	Total		85.947	411			

6.LATIHAN PERUBAHAN ORGANISASI

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jumlahsikap *	412	100.0%	0	.0%	412	100.0%
JumlahLatihan						

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Jumlahsikap * JumlahLatihan	Between	(Combined)	22.916	8	2.864	18.315	.000
	Groups	Linearity	20.439	1	20.439	130.682	.000
		Deviation from Linearity	2.477	7	.354	2.262	.029
	Within Groups		63.031	403	.156		
	Total		85.947	411			

UJIAN KORELASI

Correlations

		JumlahKepa ntasan	Jumlahkes ediaan	Jumlahko mitmen	JumlahKeper cayaan	JumlahKom unikasi	JumlahLa tihan	Jumlah sikap
JumlahKepa ntasan	Pearso n	1	.665**	.384**	.326**	.562**	.416**	.373**
	Correl ation							
	Sig. (2- tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	412	412	412	412	412	412	412
Jumlahkesed iaan	Pearso n	.665**	1	.481**	.417**	.621**	.486**	.446**
	Correl ation							
	Sig. (2- tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	412	412	412	412	412	412	412
Jumlahkomit men	Pearso n	.384**	.481**	1	.501**	.441**	.333**	.283**
	Correl ation							
	Sig. (2- tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	412	412	412	412	412	412	412
JumlahKeper cayaan	Pearso n	.326**	.417**	.501**	1	.529**	.383**	.406**
	Correl ation							
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	412	412	412	412	412	412	412

JumlahKomunikasi	Pearson Correlation	.562**	.621**	.441**	.529**	1	.556**	.557**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	412	412	412	412	412	412	412
JumlahLatihan	Pearson Correlation	.416**	.486**	.333**	.383**	.556**	1	.488**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	412	412	412	412	412	412	412
Jumlahsikapi	Pearson Correlation	.373**	.446**	.283**	.406**	.557**	.488**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	412	412	412	412	412	412	412

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

1.Ujian ANOVA Kepantasan penerimaan dengan Sikap terhadap perubahan organisasi

Descriptives

Jumlahsikap

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1	2	2.80	.283	.200	.26	5.34	3	3
2	4	2.70	.622	.311	1.71	3.69	2	3
2	5	2.76	.754	.337	1.82	3.70	2	4
2	6	2.90	.210	.086	2.68	3.12	3	3
3	5	2.88	.268	.120	2.55	3.21	2	3
3	25	3.29	.448	.090	3.10	3.47	2	4
3	30	3.19	.315	.057	3.07	3.30	3	4
4	50	3.14	.401	.057	3.03	3.25	2	4
4	138	3.31	.424	.036	3.24	3.38	2	4
4	70	3.38	.405	.048	3.29	3.48	2	4
5	33	3.39	.557	.097	3.19	3.59	1	4
5	44	3.71	.354	.053	3.61	3.82	3	4
Total	412	3.32	.457	.023	3.27	3.36	1	4

ANOVA

Jumlahsikap

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	15.098	11	1.373	7.749	.000
Within Groups	70.849	400	.177		
Total	85.947	411			

2.Ujian ANOVA kesediaan perubahan dengan Sikap

Descriptives

Jumlahsikap

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1	1	1.80	.	.	.	.	2	2
2	1	2.60	.	.	.	.	3	3
2	1	3.00	.	.	.	.	3	3
2	1	3.00	.	.	.	.	3	3
2	2	2.60	.849	.600	-5.02	10.22	2	3
3	2	2.90	.141	.100	1.63	4.17	3	3
3	1	3.20	.	.	.	.	3	3
3	3	2.73	.231	.133	2.16	3.31	3	3
3	6	2.90	.276	.113	2.61	3.19	2	3
3	11	3.07	.441	.133	2.78	3.37	2	4
3	17	3.00	.529	.128	2.73	3.27	1	4
3	23	3.05	.309	.064	2.92	3.19	3	4
4	29	3.23	.395	.073	3.08	3.38	3	4
4	49	3.27	.450	.064	3.14	3.39	2	4
4	51	3.27	.459	.064	3.14	3.40	2	4
4	68	3.35	.387	.047	3.26	3.44	3	4
4	47	3.37	.365	.053	3.27	3.48	3	4
4	28	3.51	.387	.073	3.36	3.66	3	4
4	29	3.53	.442	.082	3.36	3.70	2	4
5	12	3.55	.498	.144	3.23	3.87	2	4
5	10	3.54	.534	.169	3.16	3.92	2	4
5	8	3.75	.351	.124	3.46	4.04	3	4
5	12	3.78	.301	.087	3.59	3.97	3	4
Total	412	3.32	.457	.023	3.27	3.36	1	4

ANOVA

Jumlahsikap

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	18.768	22	.853	4.940	.000
Within Groups	67.179	389	.173		
Total	85.947	411			

3.Ujian ANOVA Komitmen dengan Sikap

Descriptives

Jumlahsikap

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
2	1	1.80	.	.	.	.	2	2
2	3	2.93	.833	.481	.86	5.00	2	4
2	2	3.30	.990	.700	-5.59	12.19	3	4
3	1	3.80	.	.	.	.	4	4
3	6	3.17	.497	.203	2.65	3.69	3	4
3	14	3.20	.464	.124	2.93	3.47	3	4
3	10	2.92	.235	.074	2.75	3.09	2	3
3	19	3.24	.363	.083	3.07	3.42	3	4
4	31	3.21	.421	.076	3.05	3.36	3	4
4	29	3.13	.383	.071	2.99	3.28	2	4
4	79	3.31	.503	.057	3.19	3.42	1	4
4	40	3.29	.348	.055	3.18	3.40	3	4
4	63	3.33	.431	.054	3.22	3.44	2	4
5	42	3.35	.482	.074	3.20	3.50	2	4
5	40	3.56	.377	.060	3.44	3.68	3	4

5	32	3.57	.412	.073	3.43	3.72	3	4
Total	412	3.32	.457	.023	3.27	3.36	1	4

ANOVA

Jumlahsikap

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10.947	15	.730	3.853	.000
Within Groups	74.999	396	.189		
Total	85.947	411			

4.Ujian ANOVA kepercayaan kepada pengurusan dengan Sikap

Descriptives

Jumlahsikap

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
2	1	1.80	.	.	.	.	2	2
2	1	3.00	.	.	.	.	3	3
2	3	2.80	.346	.200	1.94	3.66	2	3
2	4	3.10	.739	.370	1.92	4.28	2	4
3	6	2.70	.846	.345	1.81	3.59	1	4
3	11	3.04	.418	.126	2.76	3.32	2	4
3	21	3.05	.334	.073	2.90	3.20	2	4
3	30	3.15	.309	.056	3.04	3.27	3	4
4	46	3.15	.414	.061	3.03	3.27	2	4
4	49	3.31	.396	.057	3.19	3.42	3	4
4	116	3.38	.450	.042	3.30	3.47	2	4
4	54	3.37	.412	.056	3.26	3.48	2	4
5	21	3.56	.377	.082	3.39	3.73	3	4

5	21	3.43	.376	.082	3.26	3.60	3	4
5	28	3.71	.387	.073	3.56	3.86	3	4
Total	412	3.32	.457	.023	3.27	3.36	1	4

ANOVA

Jumlahsikap

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	16.562	14	1.183	6.769	.000
Within Groups	69.385	397	.175		
Total	85.947	411			

5.Ujian ANOVA komunikasi dengan Sikap

Descriptives

Jumlahsikap

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
2	1	1.80	.	.	.	.	2	2
2	1	3.00	.	.	.	.	3	3
2	1	2.40	.	.	.	.	2	2
2	1	2.00	.	.	.	.	2	2
3	8	2.90	.321	.113	2.63	3.17	2	3
3	4	3.30	.346	.173	2.75	3.85	3	4
3	14	3.03	.154	.041	2.94	3.12	3	3
3	28	2.83	.445	.084	2.66	3.00	1	4
3	41	3.09	.355	.055	2.98	3.20	2	4
4	55	3.29	.421	.057	3.17	3.40	2	4

4	53	3.28	.347	.048	3.18	3.37	3	4
4	126	3.37	.402	.036	3.30	3.44	3	4
4	28	3.50	.342	.065	3.37	3.63	3	4
4	14	3.73	.320	.085	3.54	3.91	3	4
5	21	3.78	.340	.074	3.63	3.94	3	4
5	5	4.00	.000	.000	4.00	4.00	4	4
5	11	3.93	.135	.041	3.84	4.02	4	4
Total	412	3.32	.457	.023	3.27	3.36	1	4

ANOVA

Jumlahsikap

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	31.138	16	1.946	14.025	.000
Within Groups	54.809	395	.139		
Total	85.947	411			

1. Ujian ANOVA Latihan dengan Sikap

Descriptives

Jumlahsikap

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1	1	3.00	.	.	.	.	3	3
2	1	1.80	.	.	.	.	2	2
2	8	2.78	.433	.153	2.41	3.14	2	3
3	11	2.75	.676	.204	2.29	3.20	1	4
3	33	3.13	.331	.058	3.01	3.24	3	4
4	44	3.13	.400	.060	3.01	3.25	2	4
4	181	3.26	.398	.030	3.20	3.31	2	4
5	57	3.52	.366	.048	3.43	3.62	3	4
5	76	3.66	.379	.043	3.57	3.74	3	4

Descriptives

Jumlahsikap

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1	1	3.00	.	.	.	.	3	3
2	1	1.80	.	.	.	.	2	2
2	8	2.78	.433	.153	2.41	3.14	2	3
3	11	2.75	.676	.204	2.29	3.20	1	4
3	33	3.13	.331	.058	3.01	3.24	3	4
4	44	3.13	.400	.060	3.01	3.25	2	4
4	181	3.26	.398	.030	3.20	3.31	2	4
5	57	3.52	.366	.048	3.43	3.62	3	4
5	76	3.66	.379	.043	3.57	3.74	3	4
Total	412	3.32	.457	.023	3.27	3.36	1	4

ANOVA

Jumlahsikap

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	22.916	8	2.864	18.315	.000
Within Groups	63.031	403	.156		
Total	85.947	411			

1. STATISTIK DESKRIPTIF

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
soalan 1	410	1	5	3.71	1.046
soalan 2	410	1	5	3.97	.729
soalan 3	410	1	5	4.00	.763
soalan 4	410	1	5	3.97	.748
soalan 5	410	1	5	3.94	.729
soalan 6	410	1	5	3.98	.709
soalan 7	410	1	5	3.88	.809
soalan 8	410	1	5	3.72	.706
soalan 9	410	1	5	3.80	.689
soalan 10	410	2	5	3.87	.658
soalan 11	410	1	5	4.06	.741
soalan 12	410	1	5	4.01	.824
soalan 13	410	1	5	3.90	.840
soalan 14	410	1	5	3.92	.795
soalan 15	410	1	5	4.10	.739
soalan 16	410	1	5	3.85	.872
soalan 17	410	1	5	3.99	.740
soalan 18	410	1	5	3.77	.858
soalan 19	410	1	5	3.89	.793
soalan 20	410	1	5	4.07	.715
soalan 21	410	1	5	4.10	.889
soalan 22	410	1	5	4.05	.773
soalan 23	410	1	5	4.29	.757
soalan 24	410	1	5	4.13	.918
soalan 25	410	1	4	3.38	.548
soalan 26	410	1	4	3.25	.544
soalan 27	410	1	4	3.26	.568

soalan 28	410	1	4	3.28	.576
soalan 29	410	1	4	3.42	.590
Valid N (listwise)	410				

UJIAN REGRESI PELBAGAI
Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	meankomitmen, meankepentasan , meankepercayaa n, meanlatihan, meankesediaan, meankomunikasi a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.617 ^a	.381	.372	.36205	.381	41.334	6	403	.000

a. Predictors: (Constant), meankomitmen, meankepentasan, meankepercayaan, meanlatihan, meankesediaan, meankomunikasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.509	6	5.418	41.334	.000 ^a
	Residual	52.825	403	.131		
	Total	85.334	409			

a. Predictors: (Constant), meankomitmen, meankepentasan, meankepercayaan, meanlatihan, meankesediaan, meankomunikasi

b. Dependent Variable: meansikap

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.502	.230		2.181	.030		
meankesediaan	.106	.039	.125	2.728	.007	.727	1.376
meankomunikasi	.191	.040	.233	4.830	.000	.660	1.516
meanlatihan	.172	.031	.260	5.542	.000	.696	1.436
meankepentasan	.078	.036	.093	2.181	.030	.848	1.179
meankepercayaan	.116	.033	.158	3.528	.000	.768	1.302
meankomitmen	.037	.044	.036	.840	.401	.833	1.201

a. Dependent Variable: meansikap

ANALISIS FAKTOR

A) BAGI ENAM PEMBOLEHUBAH BEBAS

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.912
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4241.371
	df	325
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
soalan 1	1.000	.673
soalan 2	1.000	.682
soalan 3	1.000	.591
soalan 4	1.000	.393
soalan 5	1.000	.611
soalan 6	1.000	.659
soalan 7	1.000	.597
soalan 8	1.000	.620
soalan 9	1.000	.601
soalan 10	1.000	.465
soalan 11	1.000	.552
soalan 12	1.000	.614
soalan 13	1.000	.613
soalan 14	1.000	.737
soalan 15	1.000	.694
soalan 16	1.000	.545
soalan 17	1.000	.675
soalan 18	1.000	.622
soalan 19	1.000	.537
soalan 20	1.000	.532
soalan 21	1.000	.518

soalan 22	1.000	.610
soalan 23	1.000	.703
soalan 24	1.000	.557
soalan 25	1.000	.653
soalan 26	1.000	.545

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.481	32.620	32.620	8.481	32.620	32.620
2	2.127	8.181	40.801	2.127	8.181	40.801
3	1.485	5.710	46.511	1.485	5.710	46.511
4	1.301	5.003	51.514	1.301	5.003	51.514
5	1.155	4.442	55.956	1.155	4.442	55.956
6	1.049	4.036	59.992	1.049	4.036	59.992
7	.944	3.631	63.623			
8	.813	3.128	66.751			
9	.766	2.947	69.698			
10	.709	2.727	72.425			
11	.684	2.632	75.057			
12	.614	2.362	77.419			
13	.602	2.317	79.736			
14	.562	2.162	81.898			
15	.540	2.077	83.975			
16	.519	1.994	85.969			
17	.499	1.919	87.889			
18	.435	1.672	89.561			
19	.407	1.564	91.125			
20	.394	1.514	92.639			
21	.362	1.392	94.032			

22	.359	1.380	95.411			
23	.334	1.286	96.698			
24	.317	1.218	97.916			
25	.289	1.113	99.029			
26	.252	.971	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
soalan 1	.741					
soalan 2	.735					
soalan 3	.683					
soalan 4	.357					
soalan 5	.674					
soalan 6	.736					
soalan 7	.560					
soalan 8				.569		
soalan 9				.726		
soalan 10				.588		
soalan 11						.539
soalan 12						.645
soalan 13					.472	
soalan 14					.798	
soalan 15					.779	
soalan 16					.668	
soalan 17		.773				
soalan 18		.750				
soalan 19		.635				
soalan 20		.408		.440		
soalan 21	.334	.437				
soalan 22			.709			
soalan 23			.779			

soalan 24			.618			
soalan 25			.663			
soalan 26			.431			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

B) ANALISIS FAKTOR BAGI PEMBOLEHUBAH SIKAP BERSANDAR PEGAWAI PDRM TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.848
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	930.801
	df	10
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
soalan 27	1.000	.641
soalan 28	1.000	.628
soalan 29	1.000	.633
soalan 30	1.000	.730
soalan 31	1.000	.633

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.266	65.320	65.320	3.266	65.320	65.320
2	.588	11.761	77.080			

3	.463	9.266	86.346		
4	.393	7.862	94.208		
5	.290	5.792	100.000		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
soalan 27	.801
soalan 28	.792
soalan 29	.796
soalan 30	.855
soalan 31	.796

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

a. 1 components extracted.