

**SINISISME TENAGA PENGAJAR POLITEKNIK DI MALAYSIA
TERHADAP PERUBAHAN KHUSUS ORGANISASI**

Oleh

ZAMZAM MOHD WALID

**Tesis Diserahkan kepada
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business
Universiti Utara Malaysia
bagi Memenuhi Keperluan Pengijazah Ijazah Doktor Falsafah**

OTHMAN YEOP ABDULLAH GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Universiti Utara Malaysia



PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI
(Certification of thesis / dissertation)

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

ZAMZAM BIN MOHD WALID

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of)

DOCTOR OF PHILOSOPHY

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

SINISISME TENAGA PENGAJAR POLITEKNIK DI MALAYSIA TERHADAP
PERUBAHAN KHUSUS ORGANISASI

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

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada :
09 Oktober 2011.

That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on:
09 October 2011.

Pengerusi Viva : Assoc. Prof. Dr. Shahizan Hassan
(Chairman for Viva)

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Luar : Assoc. Prof. Dr. Rusinah Siron
(External Examiner)

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Dalam : Dr. Norsiah Mat
(Internal Examiner)

Tandatangan
(Signature)

Tarikh: 09 October 2011
(Date)

Nama Pelajar
(Name of Student) : Zamzam bin Mohd Walid

Tajuk Tesis
(Title of the Thesis) : Sinisme Tenaga Pengajar Politeknik Di Malaysia Terhadap
Perubahan Khusus Organisasi

Program Pengajian
(Programme of Study) : Doctor Of Philosophy

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia
(Name of Supervisor/Supervisors) : Assoc. Prof. Dr. Nor Azila Mohd Noor 
Tandatangan

KEBENARAN MENGGUNA (PERMISSION TO USE)

Dalam membentangkan tesis ini, bagi memenuhi syarat sepenuhnya untuk ijazah lanjutan Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh secara bebas membenarkan sesiapa saja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya atau jika tiada kebenaran mereka, Dekan Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business, diberi kebenaran untuk membuat salinan tesis ini dalam sebarang bentuk, sama ada keseluruhannya atau sebahagiannya, bagi tujuan kesarjanaan. Adalah dimaklumkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan tesis ini sama ada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya bagi tujuan keuntungan kewangan, tidak dibenarkan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan kesarjanaan terhadap sebarang petikan daripada tesis saya.

Sebarang permohonan untuk menyalin atau menguna mana-mana bahan dalam tesis ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya, hendaklah dialamatkan kepada:

**Dekan Othman Yeop Abdullah School of Business
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman**

In presenting this thesis in partial fulfilment of the requirements for a postgraduate degree from Universiti Utara Malaysia, I agree that the University Library make a freely available for inspection. I further agree that permission for copying of this thesis in any manner, in whole or in part, for scholarly purposes may be granted by my supervisor or, in their absence by the Dean of Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business. It is understood that any copying or publication or use of this thesis or parts thereof for financial gain shall not be given to me and to Universiti Utara Malaysia for any scholarly use which may be made of any material from my thesis.

Request for permission to copy or to make other use of materials in this thesis, in whole or in part, should be addressed as above.

ABSTRAK

Sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi atau dikenali sebagai sinisisme perubahan-khusus merujuk pada kecenderungan pekerja untuk bersikap sinis terhadap sesuatu perubahan yang diperkenalkan oleh organisasi mereka. Perubahan khusus organisasi dalam kajian ini memfokus pada perubahan skim perkhidmatan tenaga pengajar politeknik iaitu daripada Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Siswazah dan Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Lepas Diploma ke skim perkhidmatan yang baharu iaitu Pegawai Perkhidmatan Pengajian Tinggi. Kajian ini mengkaji peranan faktor maklumat, hubungan organisasi dan sokongan sosial dalam mempengaruhi sinisisme pekerja ketika berhadapan dengan perubahan organisasi. Kajian ini juga mengkaji perhubungan antara sinisisme perubahan-khusus pekerja dengan niat untuk menentang perubahan tersebut. Seramai 263 tenaga pengajar yang bertugas di Politeknik Malaysia telah dipilih sebagai sampel kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap sinisisme responden keseluruhannya berada pada tahap yang sederhana. Walau bagaimanapun, ujian *post-hoc* ANOVA menunjukkan bahawa sinisisme berada di tahap yang tinggi bagi kumpulan responden yang berumur 36 sehingga 40 tahun, mempunyai Diploma sebagai pencapaian tertinggi akademiknya, bergred jawatan DH29 sehingga DH34 dan mempunyai pengalaman berkhidmat antara 11 sehingga 13 tahun. Namun begitu, ujian t-test menunjukkan perbezaan jantina adalah tidak signifikan terhadap tahap sinisisme. Dapatan kajian ini juga menunjukkan terdapat tiga faktor yang secara negatif mempengaruhi sinisisme perubahan-khusus iaitu kualiti maklumat ditanggap (*Beta* -.44), keadilan maklumat ditanggap (*Beta* -.38) dan sokongan penyelia dalam pembangunan kerjaya (*Beta* -.15). Faktor-faktor peramal lain yang diuji iaitu kepercayaan terhadap pengurusan, identifikasi organisasi, sokongan organisasi ditanggap, sokongan penyelia dalam pembangunan diri dan sokongan rakan sekerja ditanggap tidak mempengaruhi sinisisme perubahan-khusus. Ujian regresi kesemua faktor peramal terhadap sinisisme perubahan-khusus menghasilkan nilai R^2 sebanyak 0.63. Keputusan kajian ini juga menunjukkan bahawa wujud hubungan yang positif antara sinisisme perubahan-khusus dengan niat untuk menentang perubahan dan menghasilkan nilai R^2 sebanyak 0.36. Hal ini menunjukkan bahawa pembentukan kerangka kajian yang didasari oleh Teori Pemprosesan Maklumat memberikan impak yang sangat baik pada hasil kajian. Implikasi terhadap teori dan amalan secara terperinci serta cadangan kajian pada masa hadapan turut dibincangkan.

Kata Kunci : *Sinisisme Perubahan-khusus, Niat Menentang Perubahan, Kualiti Maklumat Ditanggap, Kepercayaan Terhadap Pengurusan, Sokongan Organisasi Ditanggap.*

ABSTRACT

Employee's cynicism towards organizational change or known as change-specific cynicism refers to the tendency of employees to be cynical about any changes introduced by their respective organisations. Specific change in the organization of this study focuses on changes in the service scheme of Polytechnic teachers that is from Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Siswazah and Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Lepas Diploma to the new service's scheme namely Pegawai Perkhidmatan Pengajian Tinggi. This study examines the roles of informational, organizational and social support factors in influencing employees' cynicism when dealing with organisational change. It also assesses the relationship between change-specific cynicism with intention to resist changes. A total of 263 teachers working in the Polytechnics in Malaysia have been chosen as sample in this study. The study shows that the level of cynicism in the overall respondents to an average level. However, post-hoc ANOVA tests shows that high level of cynicism among respondents aged 36 to 40 years, has a diploma as the highest academic achievement, grade positions DH29 to DH34 and have the experience to serve between 11 to 13 years. However, the t-test shows that respondent gender makes no difference in terms of the level of their cynicism. The findings of this study state that there are three factors that negatively influencing change-specific cynicism; that is perceived information quality (*Beta* -0.44), perceived information justice (*Beta* -0.38) and supervisor support in career development (*Beta* -0.15). Other predictor factors being tested, namely trust in management, organizational identification, perceived organizational support, supervisor support in the development of personal and perceived support of a colleague does not affect the change-specific cynicism. Regression testing of all the predictor factors on change-specific cynicism produces R^2 value of 0.63. Result of the present study also shows that there is a positive relationship between change-specific cynicism with the intention to resist change and create value R^2 of 0.36. This indicates that the formation of a framework based on a study of Social Information Processing Theory of a very good impact on the findings. Theoretical and practical implications of the study details as well as suggestions for future research are discussed.

Keywords : Change-specific Cynicism, Intention to Resist Change, Perceived Quality of Information, Trust in Management, Perceived Organization Support.

PENGHARGAAN

Syukur Alhamdulillah, akhirnya saya diberi kesempatan oleh Allah SWT untuk menyiapkan tesis ini. Saya ingin merakamkan penghargaan dan ucapan jutaan terima kasih kepada Prof. Madya Dr. Nor Azila Mohd Noor selaku penyelia yang banyak meluangkan masa, menyumbangkan idea dan memberi bantuan serta sokongan dalam menghasilkan tesis ini.

Saya juga ingin merakamkan penghargaan kepada seluruh pihak pentadbir di Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam membantu melancarkan proses pentadbiran penyelidikan ini. Tidak lupa juga ucapan ribuan terima kasih kepada pensyarah-pensyarah dan kakitangan di OYA Graduate School of Business, UUM yang banyak membantu dari aspek pengajaran, khidmat nasihat dan dorongan.

Saya amat bersyukur atas doa dan kasih sayang dari ibu yang tersayang Siti Alfiah Mokri, arwah bapa Mohd Walid Yaacob dan ibu mertua Ropiah Kemat. Saya juga amat berterima kasih dan terhutang budi kepada isteri tercinta iaitu Mahlida Tarmidi, anak-anak Ahmad Syahmi, Amirul Haziq, Ammar Hazmi dan Amirah Husna, adik-beradik, saudara-mara dan rakan-taulan yang tidak pernah jemu membantu dan memberi sokongan dari segi mental dan material sepanjang saya menyiapkan tesis ini.

Terima kasih juga saya rakamkan kepada rakan-rakan seperjuangan, Mohammad, Dzulkarnain, Dr. Nazri, Taufik, arwah Adam, Hasnizam dan lain-lain yang banyak menghulurkan bantuan, nasihat dan memberi komen serta idea yang bernas sehingga terhasilnya tesis ini. Akhir kata terima kasih kepada semua yang membantu dalam menghasilkan ilham di sepanjang tempoh penyelidikan ini. Sesungguhnya semua kelemahan dan kekurangan itu datang daripada saya dan kesempurnaan itu hak Allah Yang Maha Esa.

KANDUNGAN

	Halaman
TAJUK	i
PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI	ii
KEBENARAN MENGGUNA	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
PENGHARGAAN	vii
KANDUNGAN	viii
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI RAJAH	xv
DAFTAR SINGKATAN PERKATAAN	xvi
BAB 1 PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	1
1.3 Pernyataan Masalah	4
1.4 Persoalan Kajian	10
1.5 Objektif Kajian	10
1.6 Kepentingan Kajian	11
1.7 Skop Kajian	19
1.8 Definisi Terma	19
1.9 Susun Atur Bab Seterusnya	21
BAB 2 TINJAUAN LITERATUR	
2.1 Pendahuluan	23
2.2 Perubahan Organisasi	23
2.3 Konsep Sinisisme Pekerja Terhadap Perubahan Organisasi	28
2.3.1 Sejarah dan Perkembangan Sinisisme	29

2.3.2	Sinisisme Dalam Organisasi	38
2.3.2.1	Sinisisme Pekerjaan	39
2.3.2.2	Sinisisme Pekerja	42
2.3.2.3	Sinisisme Organisasi	43
2.3.2.4	Sinisisme Perubahan Organisasi	44
2.3.2.4.1	Pesimisme	46
2.3.2.4.2	Skeptisisme	47
2.3.2.4.3	Ketidakpercayaan	47
2.3.2.4.4	Ketidakpuasan Kerja	48
2.3.2.4.5	Penentangan Kepada Perubahan	49
2.3.2.5	Sinisisme Perubahan-khusus	51
2.4	Faktor Peramal Kepada Sinisisme Perubahan Organisasi	54
2.4.1	Faktor Maklumat	61
2.4.1.1	Kualiti Maklumat Ditanggap	61
2.4.1.2	Keadilan Maklumat Ditanggap	62
2.4.2	Faktor Hubungan	66
2.4.2.1	Kepercayaan Terhadap Pengurusan	66
2.4.2.2	Identifikasi Organisasi	74
2.4.2.3	Penglibatan Dalam Membuat Keputusan	79
2.4.3	Faktor Sokongan Sosial	87
2.5	Kesan-kesan Sinisisme Perubahan Organisasi	94
2.6	Niat Untuk Menentang Perubahan	96
2.7	Kerangka Kerja Kajian	101
2.8	Hipotesis Kajian	103
2.9	Rumusan	115
BAB 3	METODOLOGI	
3.1	Pendahuluan	117
3.2	Reka Bentuk Kajian	117
3.3	Pengoperasian Pembolehubah	118

3.4	Pengukuran	123
3.4.1	Niat Untuk Menentang Perubahan	123
3.4.2	Sinisme Perubahan-khusus	124
3.4.3	Kualiti Maklumat Ditanggap	125
3.4.4	Keadilan Maklumat Ditanggap	126
3.4.5	Kepercayaan Terhadap Pengurusan	127
3.4.6	Identifikasi Organisasi	128
3.4.7	Penglibatan Dalam Membuat Keputusan	129
3.4.8	Sokongan Organisasi Ditanggap	130
3.4.9	Sokongan Penyelia Ditanggap	131
3.4.10	Sokongan Rakan Sekerja Ditanggap	132
3.5	Populasi dan Sampel Kajian	134
3.6	Prosedur Pengumpulan Data	139
3.7	Kajian Rintis	140
3.8	Kaedah Penganalisan Data	143
3.8.1	Analisis Faktor Dan Kebolehppercayaan	143
3.8.2	Statistik Deskriptif	145
3.8.3	Ujian Perbezaan	145
3.8.4	Analisis Korelasi	146
3.8.5	Regresi Pelbagai	147
3.9	Rumusan	148
BAB 4	DAPATAN KAJIAN	
4.1	Pendahuluan	149
4.2	Pengumpulan Data Kajian	149
4.2.1	Kadar Respon	149
4.2.2	Ujian Non-Response Bias	150
4.3	Profil Responden	151
4.4	Kebagusan Pengukuran	153
4.4.1	Kesahan Konstruksi	153
4.4.2	Keputusan Analisis Faktor Exploratori	153

	4.4.2.1	Sinisme Perubahan-khusus	154
	4.4.2.2	Faktor-faktor Peramal	156
	4.4.2.3	Niat Untuk Menentang Perubahan	163
	4.4.3	Ujian Kebolehppercayaan	165
4.5		Analisis Deskriptif	166
	4.5.1	Pembolehubah Utama	166
	4.5.2	Tahap Sinisme Perubahan-khusus	167
4.6		Analisis Korelasi	170
4.7		Pernyataan Semula Hipotesis-hipotesis	171
4.8		Ujian Hipotesis	173
	4.8.1	Analisis Regresi Ke Atas Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Sinisme Perubahan-khusus	174
	4.8.2	Analisis Regresi Ke Atas Pengaruh Sinisme Perubahan-khusus Terhadap Niat Untuk Menentang Perubahan	176
	4.8.3	Kesan Pengantaraan (<i>Mediating Effect</i>) Sinisme Perubahan-khusus	177
4.9		Rumusan	181
 BAB 5 PERBINCANGAN DAN RUMUSAN			
5.1		Pendahuluan	183
5.2		Penggulungan Dapatan Kajian	183
5.3		Perbincangan	185
	5.3.1	Tahap Sinisme Perubahan-khusus Kakitangan Akademik	186
	5.3.2	Kesan Faktor-faktor Peramal Ke Atas Sinisme Perubahan-khusus	190
	5.3.3	Kesan Sinisme Perubahan-khusus Ke Atas Niat Untuk Menentang Perubahan	199
	5.3.4	Kesan Pengantaraan (<i>Mediating Effect</i>) Sinisme Perubahan-khusus	200
5.4		Sumbangan Kajian	201

5.4.1	Sumbangan Teori	201
5.4.2	Sumbangan Metodologi	203
5.4.3	Implikasi Pengurusan	204
5.5	Limitasi dan Arah Kajian Masa Hadapan	206
5.6	Kesimpulan	210
	Rujukan	211
	Lampiran A: Soal Selidik Kajian	235
	Lampiran B: Ujian Chi-square (<i>Non-response Bias</i>)	246
	Lampiran C: Analisis Faktor	250
	Lampiran D: Ujian Kebolehpercayaan Cronbach Alpha	267
	Lampiran E: T-Test dan ANOVA	278
	Lampiran F: Korelasi Pearson	282
	Lampiran G: Analisis Regresi	284

SENARAI JADUAL

No. Jadual	Tajuk Jadual	Halaman
Jadual 3.1	Ringkasan Pembolehubah, Dimensi dan Jumlah Item	121
Jadual 3.2	Pengukuran Niat Untuk Menentang Perubahan	123
Jadual 3.3	Pengukuran Sinisisme Perubahan-khusus	124
Jadual 3.4	Pengukuran Kualiti Maklumat Ditanggap	126
Jadual 3.5	Pengukuran Keadilan Maklumat Ditanggap	127
Jadual 3.6	Pengukuran Kepercayaan Terhadap Pengurusan	128
Jadual 3.7	Pengukuran Identifikasi Organisasi	129
Jadual 3.8	Pengukuran Penglibatan Dalam Membuat Keputusan	130
Jadual 3.9	Pengukuran Sokongan Organisasi Ditanggap	131
Jadual 3.10	Pengukuran Sokongan Penyelia Ditanggap	132
Jadual 3.11	Pengukuran Sokongan Rakan Sekerja Ditanggap	133
Jadual 3.12	Ciri-ciri Pengukuran	133
Jadual 3.13	Penetapan Bilangan Sampel Kajian	139
Jadual 3.14	Ujian Kebolehpercayaan Mengikut Pembolehubah Dalam Kajian Rintis	142
Jadual 4.1	Keputusan Ujian Chi-square bagi Respon Awal dan Respon Lewat	151
Jadual 4.2	Profil Responden	152
Jadual 4.3	Analisis Faktor dan Kebolehpercayaan ke atas Sinisisme Perubahan-khusus	156
Jadual 4.4	Muatan Faktor bagi Faktor-faktor Peramal	160

Jadual 4.5	Perbandingan Dimensi Asal dengan Deminsi Baru Selepas Analisis Faktor	163
Jadual 4.6	Analisis Faktor dan Kebolehpercayaan ke atas Niat Menentang Perubahan	165
Jadual 4.7	Kebolehpercayaan Pembolehubah-pembolehubah Kajian	166
Jadual 4.8	Statistik Deskriptif Dimensi Pembolehubah	167
Jadual 4.9	Sinisisme Perubahan-khusus Mengikut Jantina	168
Jadual 4.10	Sinisisme Perubahan-khusus Mengikut Umur, Gred Jawatan, Pencapaian Akademik dan Jumlah Tahun Pengalaman di Skim DG	170
Jadual 4.11	Korelasi Pearson Pembolehubah Kajian	171
Jadual 4.12	Ringkasan Analisis Regresi Pelbagai Bagi Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Sinisisme Perubahan-khusus	176
Jadual 4.13	Pengaruh Sinisisme Perubahan-khusus Ke Atas Niat Untuk Menentang Perubahan	177
Jadual 4.14	Analisis Regresi Syarat Pengantaraan	179
Jadual 4.15	Kesan Pengantaraan Sinisisme Perubahan-khusus Ke Atas Perhubungan Di Antara Pembolehubah Bebas dan Pembolehubah Bersandar	181
Jadual 4.16	Ringkasan Keputusan Hipotesis-hipotesis Kajian	182

SENARAI RAJAH

No. Rajah	Tajuk Rajah	Halaman
Rajah 2.1	Kerangka kerja kajian	101
Rajah 4.1	Kerangka Kerja Kajian Fasa 1 Selepas Analisis Faktor	163
Rajah 4.2	Kerangka Kerja Kajian Fasa 2 Selepas Analisis Faktor	165
Rajah 4.3	Kesan Pengantaraan Sinisisme Perubahan-khusus	180

DAFTAR SINGKATAN PERKATAAN

Singkatan

AET	Affective Event Theory
ANOVA	Analysis of Variances
BPSM	Bahagian Pengurusan Sumber Manusia
CAOC	Cynicism About Organizational Change
DG	Didik Guru
DH	Didik Higher
JPP	Jabatan Pengajian Politeknik
KPM	Kementerian Pelajaran Malaysia
KPT	Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia
PPPLD	Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Lulusan Diploma
PPPS	Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Siswazah
PPPT	Pegawai Perkhidmatan Pengajian Tinggi
SIP	Social Information Processing

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Bab ini akan menyentuh tentang latar belakang, pernyataan masalah, persoalan kajian dan objektif kajian. Ianya diikuti dengan perbincangan ke atas kepentingan, skop kajian dan definisi terma yang digunakan dalam kajian ini. Di akhir bab ini juga akan membincangkan tentang pengorganisasian dan susun atur bab-bab seterusnya.

1.2 Latar Belakang Kajian

Idea untuk berubah selalunya merupakan perkara asas dalam kehidupan manusia. Dalam konteks organisasi sama ada klasik mahu pun moden, ianya mengiktiraf bahawa organisasi berkemampuan untuk berubah dan perubahan tersebut boleh memberi kebaikan (Delacroix & Swaminathan, 1991).

Beberapa dekad yang lalu, kadar perubahan organisasi telah meningkat sejajar dengan peningkatan faktor-faktor seperti permintaan pelanggan, globalisasi, tekanan kos, dan perkembangan teknologi (Huy, 2002; Longenecker, Neubert, & Fink, 2007). Madsen, Miller, dan John (2005) menegaskan bahawa organisasi sentiasa berhadapan dengan perubahan yang berterusan. Fenomena perubahan yang berterusan ini dijelaskan oleh model transformasi berterusan (*continuous transformation model*) yang digunapakai sebelum ini (Brown & Eisenhardt, 1997; Burnes, 2005; Greenwald, 1996). Berdasarkan model ini, semua organisasi dianggap seakan-akan sama dari sifatnya yang

bersistem kompleks dan memerlukan transformasi berterusan untuk kekal relevan (Brown & Eisenhardt, 1997; Stacey, 2003). Keupayaan untuk terus berubah merupakan perkara asas yang paling penting bagi memastikan organisasi kekal bersaing, terutamanya dalam sektor yang sangat dinamik seperti teknologi maklumat, peruncitan (Brown & Eisenhardt, 1997, Greenwald, 1996), dan sektor pendidikan seperti institusi pengajian tinggi (Lindholm, 2003).

Justeru, perubahan tidak lagi dilihat sebagai aktiviti yang jarang berlaku (*a sporadic activity*), tetapi sebagai sesuatu yang penting di mana fenomena perubahan di tempat kerja boleh memberi kesan kepada individu dan juga organisasi (Price, 2006; Vakola, Tsaousis, & Nikolaou, 2004). Oleh itu, adalah penting bagi organisasi untuk terus berubah demi mencapai kejayaan (Madsen *et al.*, 2005). Keupayaan organisasi untuk mengadaptasi dan melaksanakan perubahan amat diperlukan agar sejajar dengan cabaran persaingan persekitaran organisasi yang dinamik (Eisenhardt, 1989; Lines, 2005; Price, 2006; By, 2005). Kesannya, organisasi sentiasa tertekan untuk mencari jalan dalam menguruskan perubahan secara efektif (Kanter, 1989b; Probst & Raisch, 2005).

Walau bagaimana pun ahli-ahli ekologi organisasi berpendapat bahawa perubahan akan melibatkan beberapa kemusnahan akibat struktur inersia (*structural inertia*) yang terhasil dari batasan-batasan dalaman dan luaran, transformasi struktur, dan/atau pertukaran kakitangan (Boeker, 1989; Hannan & Freeman, 1977; Nelson & Winter, 1982). Oleh itu, walau pun dipersetujui bahawa keupayaan organisasi untuk mengurus adalah kritikal untuk organisasi kekal relevan (Carnall, 2003; Cummings & Worley, 2001; Kanter, Kao, & Wierseman, 1997) dan menguruskan perubahan merupakan kemestian bagi kecekapan (Brown & Eisenhardt, 1997; Dawson, 2003;

Dunphy, Griffiths, & Benn, 2003), namun majoriti organisasi gagal untuk membangunkan keupayaan ini (Brodbeck, 2002; Burnes, 2004; Harung, Heaton, & Alexander, 1999).

Ini terbukti dari fakta bahawa 70% usaha untuk berubah mengalami kegagalan (Beer & Nohria, 2000), dan sangat sedikit perubahan projek mencapai objektif yang diharapkan (Burke, 2002; Clarke, 1999; Probst & Raisch, 2005; Styhre, 2002). Tambahan pula, perubahan selalunya dikaitkan dengan bentuk kerja yang tidak sesuai (*maladaptive work pattern*) dan kesan yang negatif (Bovey & Hede, 2001; Probst, 2003). Oleh itu, asas ekologi organisasi menegaskan bahawa perubahan organisasi merupakan sesuatu yang sukar dan organisasi mengalami tekanan inersia yang kuat (Haveman, 1992).

Oleh kerana perubahan boleh memberi pelbagai kesan kepada organisasi, maka ianya telah mendorong para pengkaji untuk mengkaji impak perubahan yang dijalankan dan faktor-faktor penentu yang dikaitkan dengan kesan perubahan tersebut. Kajian seperti ini akan meningkatkan pemahaman terhadap perubahan dan tingkah laku yang berkait dengan perubahan.

Sebagai contoh, pekerja-pekerja mempamerkan pelbagai jenis kesan negatif ketika berlakunya perubahan melalui kognitif, afektif, dan tingkah lakunya (cth., Armenakis & Bedeian, 1999; Bernerth *et al.*, 2007; Lines, 2005; Stanley, Meyer, & Topolnytsky, 2005), yang mana dipengaruhi oleh beberapa faktor tahap makro atau mikro (Judge *et al.*, 1999; Oreg, 2006; Probst, 2003). Walau pun faktor-faktor dan kesan-kesan ini sering dikaji, masih terdapat faktor-faktor lain yang belum diuji. Sebagai contoh, peramal kepada perubahan yang berorientasikan individu seperti persepsi individu masih lagi terhad (Judge *et al.*, 1999; Wanberg & Banas, 2000). Pengabaian

kesan afektif dalam kajian perubahan organisasi juga telah mendapat kritikan oleh para pengkaji (Mossholder *et al.*, 2000). Pengkaji bersetuju bahawa mengkaji aspek afektif dari kesan berlakunya perubahan adalah kritikal (Smollan, 2006). Ini adalah kerana perubahan merupakan “afektif peristiwa (*affective event*)” (Basch & Fisher, 2000; Weiss & Cropanzano, 1996).

Walau bagaimanapun, kajian yang memfokus ke atas kesan afektif seperti komitmen dan sinisisme pekerja ketika perubahan berlaku adalah sangat minima (Armenakis & Bedeian, 1999; Rubin *et al.*, 2009). Sinisisme perubahan-khusus (*change-specific cynicism*) ialah ketidakpercayaan pekerja terhadap kenyataan atau motif pengurusan untuk melakukan perubahan organisasi secara khusus (Stanley *et al.*, 2005). Kajian lepas telah membuktikan bahawa perubahan akan mendorong sinisisme pekerja (Armenakis & Bedeian, 1999) dan usaha untuk berubah akan menemui kegagalan jika pekerja tidak mempercayai motif perubahan yang dinyatakan oleh pihak pengurusan (Reichers, Wanous, & Austin, 1997). Justeru sinisisme perubahan-khusus menjadi pembolehubah penting untuk dikaji dalam konteks perubahan organisasi (Qian & Daniels, 2008; Stanley *et al.*, 2005).

1.3 Penyataan Masalah

Dalam usaha organisasi mengharungi cabaran ekonomi, teknologi dan persekitaran sosial, pihak pengurusan mengharapkan agar pekerjaanya sentiasa bersedia untuk menghadapi perubahan (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). Walau bagaimanapun perubahan sering berhadapan dengan penentangan (Kotter & Schlesinger, 1979; Strebel, 1996). Terdapat banyak alasan yang berpotensi untuk menjadi punca kepada penentangan ini, namun yang semakin menjadi perhatian ialah sinisisme pekerja

terhadap perubahan organisasi (cth., Abraham, 2000; Reichers *et al.*, 1997; Vance, Brooks, & Tesluk, 1996; Wanous, Reichers, & Austin, 2000). Namun jawapan kepada persoalan bagaimana sinisisme pekerja terbentuk dan kesannya kepada organisasi pula masih lagi terhad (Rubin *et al.*, 2009; Stanley *et al.*, 2005).

Kajian lepas menunjukkan perubahan organisasi akan menyebabkan berlakunya sinisisme (Armenakis & Bedeian, 1999, Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998). Pekerja akan cenderung untuk bersikap sinis terhadap perubahan organisasi yang berterusan (Wanous *et al.*, 2000). Mereka juga menyatakan bahawa sinisisme boleh bertindak sebagai penghalang kepada usaha untuk berubah (Reichers *et al.*, 1997). Perkara ini menjadi semakin penting apabila sesuatu perubahan itu kerap berlaku akibat persekitaran ekonomi dan politik yang tidak menentu (Qian & Daniels, 2008).

Sungguh pun begitu, kajian yang memfokus kepada sinisisme pekerja terhadap perubahan khusus organisasi masih lagi terhad (Qian & Daniels, 2008; Rubin *et al.*, 2009) dan kajian yang ada pula kebanyakannya dijalankan dalam bidang pengurusan dan psikologi (cth., Abraham, 2000; Andersson, 1996; Anderson & Batemen, 1997; Dean *et al.*, 1998; Kanter & Mirvis, 1989; Stanley *et al.*, 2005; Wanous *et al.*, 2000). Ini adalah kerana sinisisme biasanya dilihat sebagai sikap negatif pekerja yang mampu merosakkan organisasi (Watt & Piotrowski, 2008). Justeru, kebanyakan kajian sinisisme sering dikaji dalam teori-teori sikap yang berkaitan dengan pengurusan dan psikologi. Namun dalam masa yang sama, Salancik dan Pfeffer (1978) melalui teori Pemprosesan Maklumat Sosial (*Social Information Processing – SIP*) telah mengutarakan pandangan bahawa sikap kerja juga boleh dipengaruhi oleh faktor komunikasi yang berlaku di kalangan ahli-ahlinya. SIP mampu untuk menerangkan proses komunikasi dalam mempengaruhi sikap yang berkaitan dengan kerja (Miller & Monge, 1985; Zalesny & Ford, 1990),

tetapi tidak banyak kajian yang menggunakan teori ini untuk mengkaji sinisisme pekerja (Qian & Daniels, 2008).

Selari dengan kajian lepas (cth., Reichers *et al.*, 1997; Wanous *et al.*, 2000), komunikasi terbukti berperanan dalam melahirkan sinisisme pekerja. Namun, majoriti kajian sinisisme dalam bidang komunikasi pula tertumpu kepada arena politik, seperti pengaruh media dalam sinisisme politik (De Vreese, 2005; Lee, 2005; Lin & Lim, 2002). Justeru itu, Qian dan Daniels (2008) mencadangkan supaya lebih banyak lagi kajian perlu dilakukan dengan menggunakan teori-teori komunikasi untuk mengkaji sinisisme pekerja dan mengkonsepsikan sinisisme sebagai masalah komunikasi.

Disamping itu, sehingga kini kebanyakan kajian yang berkaitan dengan sinisisme yang dilakukan di negara barat memberi fokus kepada sinisisme organisasi secara keseluruhan (Reichers *et al.*, 1997; Wanous, Reichers, & Austin, 1994). Hanya sedikit kajian yang memfokus kepada sinisisme pekerja terhadap sesuatu perubahan secara khusus atau lebih dikenali sinisisme perubahan-khusus (Qian & Daniels, 2008; Stanley *et al.*, 2005). Melihat sinisisme pekerja terhadap sesuatu perubahan secara khusus (sinisisme perubahan-khusus) adalah penting kerana ianya memberikan tumpuan secara spesifik kepada sesuatu perubahan yang menerbitkan sinisisme pekerja, berbanding dengan melihat perubahan organisasi secara umum (Stanley *et al.*, 2005). Di sebalik kepentingan sinisisme perubahan-khusus ini, kajian yang dilakukan mengenainya adalah masih terhad (Qian & Daniels, 2008; Stanley *et al.*, 2005).

Mengambil kira aspek kepentingan komunikasi terhadap sinisisme perubahan-khusus, Qian dan Daniels (2008) telah meneroka buat kali pertamanya model komunikasi sinisisme perubahan-khusus dalam kerangka kerja teori SIP yang dikenali sebagai Model Komunikasi Sinisisme Pekerja Terhadap Perubahan Organisasi

(*Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change - CMOECTOC*). Mereka menyatakan bahawa ianya membuka ruang yang luas untuk kajian selanjutnya dan mengesyorkan agar model tersebut diuji ditempat lain untuk melihat ketekalannya. Namun sehingga kini, literatur tidak menemui model ini digunakan ditempat lain.

Teori SIP yang mendasari model ini menyatakan bahawa sikap kerja boleh dipengaruhi oleh konteks sosial yang menekankan kepada dua aspek utama iaitu maklumat dan perhubungan (Salancik & Pfeffer, 1978). Namun kajian-kajian lepas termasuk model tersebut tidak mengkaji dan menerangkan tentang perhubungan di antara pembolehubah-pembolehubah lain dalam aspek maklumat seperti keadilan maklumat (Colquitt, 2001) dan aspek hubungan seperti identifikasi organisasi (Bedeian, 2007), penglibatan dalam membuat keputusan (Bordia *et al.*, 2004), sokongan organisasi ditanggap (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990), sokongan penyelia ditanggap dan sokongan rakan sekerja ditanggap (Miller *et al.*, 1990) dengan sinisisme perubahan-khusus yang juga merupakan sikap kerja. Literatur menunjukkan bahawa kesemua pembolehubah tersebut juga mempunyai pengaruh ke atas sikap kerja (Colquitt, 2001; Bedeian, 2007; Bordia *et al.*, 2004; Eisenberger *et al.*, 1990; Miller *et al.*, 1990). Selain itu, kajian lepas juga mendapati bahawa sinisisme perubahan-khusus memberi impak yang besar ke atas niat untuk menentang perubahan, namun kajian mengenainya masih lagi terhad (Qian & Daniels, 2008, Stanley *et al.*, 2005).

Kajian awal sinisisme perubahan-khusus hanya mengukur dari dimensi kognitif sahaja (cth., Stanley *et al.*, 2005). Kajian selanjutnya pula mengukur dari pelbagai dimensi seperti kognitif, afektif dan tingkah laku (cth., Qian & Daniels, 2008). Ketidaktekalan pengukuran ini memperlihatkan bahawa konsep sinisisme perubahan-

husus masih belum mantap dan sedang berkembang. Ianya membuka ruang yang luas untuk kajian selanjutnya menggunakan pengukuran yang meliputi pelbagai aspek sikap sinisisme perubahan organisasi.

Selain sektor perniagaan dan sektor perkhidmatan yang lain, sektor pendidikan terutamanya institusi pendidikan tinggi juga mengalami perubahan yang pesat (Lindholm, 2003). Perubahan ini juga mencetuskan sinisisme (Martin, Manning, & Ramaley, 2001; Ramaley, 2002; Young, 1997) terutamanya dikalangan tenaga pengajarnya (Qian & Daniels, 2008).

Dalam konteks perubahan organisasi di institusi pengajian tinggi di Malaysia, Kementerian Pengajian Tinggi (KPT) yang ditubuhkan pada 27 Mac 2004 telah melakukan perubahan skim perkhidmatan kakitangannya dari skim DG ke skim DH mulai 1 Januari 2008. Setelah hampir tiga tahun (2008-2010) perlaksanaan perubahan ini berlaku, masih kedengaran rungutan di kalangan kakitangan akademik yang terlibat. Rungutan, ketidakpuasan hati dan kata-kata sinis terhadap perubahan ini jelas dapat dilihat di laman web www.mygstt.com/forum di samping mendapat liputan yang meluas di akhbar-akhbar tempatan (Berita Harian, 6 Februari 2010; Harian Metro, 8 Februari 2010; Kosmo, 7 Februari 2010; Mstar Online, 6 Februari, 2010; Utusan Malaysia, 6 Februari 2010).

Pada tahun 1999, kajian oleh Zubaidah Aman mendapati bahawa 41.5 peratus daripada guru-guru tidak berpuas hati terhadap profesion mereka, 23.9 peratus bercadang ingin meletak jawatan, 52.8 peratus ingin bersara awal dan 38.9 peratus mengalami keletihan yang tinggi (Utusan Malaysia, 1999). Diikuti oleh Morris, Yaacob dan Wood (2004) yang mendapati bahawa kakitangan akademik di institusi pengajian tinggi di Malaysia tidak berpuashati dengan kadar bayaran gaji dan polisi kenaikan

pangkat yang dilaksanakan. Berasaskan kepada skim perkhidmatan DH yang baharu perkenalkan ini, kajian tinjauan yang dijalankan oleh Bahagian Pengurusan Sumber Manusia, KPT juga mendapati bahawa 80.74 peratus kakitangan yang terlibat tidak bersetuju dengan kaedah kenaikan pangkat yang diperkenalkan (BPSM, 2010). Perubahan demi perubahan yang dilaksanakan ke atas skim perkhidmatan kakitangan akademik dilihat belum dapat memuaskan hati mereka. Bahkan senario siri perubahan-perubahan ini dipandang sinis oleh sesetengah pihak. Justeru, ini membayangkan bahawa sinisisme terhadap perubahan skim perkhidmatan tersebut juga berlaku di kalangan kakitangan akademik yang terlibat. Malangnya, sorotan literatur terhadap kajian sinisisme perubahan organisasi terutamanya di institusi pengajian tinggi Malaysia sehingga kini tidak ditemui.

Menurut Qian dan Daniels (2008, m.s. 329), menentang perubahan dilihat sebagai langkah yang paling cenderung untuk diambil oleh para pendidik apabila wujudnya sinisisme. Oleh yang demikian, sinisisme perubahan-khusus perlu dikaji dengan lebih mendalam termasuk punca-puncanya. Atas alasan ini, ianya memberi ruang yang seluasnya untuk mengkaji; apakah faktor-faktor penentu atau peramal kepada sinisisme perubahan-khusus tenaga pengajar institusi pengajian tinggi terhadap perubahan dan adakah ianya mendorong kepada niat untuk menentang perubahan tersebut?

1.4 Persoalan Kajian

Berdasarkan kepada perbincangan masalah dan isu di atas, timbul beberapa pertanyaan yang menjadi asas kepada kajian ini. Kajian ini akan mengkhususkan untuk mencari jawapan kepada persoalan seperti berikut;

- a) Adakah wujud sinisisme perubahan-khusus di kalangan tenaga pengajar di institusi pengajian tinggi?
- b) Apakah tahap sinisisme perubahan-khusus kakitangan akademik di institusi pengajian tinggi ketika berlakunya perubahan organisasi?
- c) Adakah faktor maklumat, hubungan dan sokongan sosial mempengaruhi sinisisme perubahan-khusus ketika berlakunya perubahan dalam organisasi?
- d) Adakah sinisisme perubahan-khusus organisasi mempengaruhi niat untuk menentang perubahan?

1.5 Objektif Kajian

Berdasarkan kepada isu-isu dan persoalan kajian yang telah dibincangkan di atas, maka objektif kajian dapat dirumuskan sebagai;

- a) Mengkaji kewujudan sinisisme perubahan-khusus di kalangan tenaga pengajar di institusi pengajian tinggi.
- b) Mengkaji tahap sinisisme perubahan-khusus organisasi di kalangan tenaga pengajar dalam institusi pengajian tinggi.
- c) Mengkaji pengaruh faktor maklumat, hubungan dan sokongan sosial terhadap sinisisme perubahan-khusus ketika berlakunya perubahan dalam organisasi.
- d) Mengkaji kesan sinisisme perubahan-khusus organisasi terhadap niat untuk menentang perubahan tersebut.

1.6 Kepentingan Kajian

Kajian ini akan memberi sumbangan kepada literatur dalam aspek teori, metodologi dan amalan sikap sinisisme di kalangan pekerja dalam organisasi umumnya dan di institusi pengajian tinggi khususnya;

Dari aspek teori, kebanyakan kajian sinisisme yang lepas dijalankan dalam bidang pengurusan dan psikologi (cth., Abraham, 2000; Andersson, 1996; Anderson & Batemen, 1997; Dean *et al.*, 1998; Kanter & Mirvis, 1989; Stanley *et al.*, 2005; Wanous *et al.*, 2000). Ini adalah kerana sinisisme biasanya dilihat sebagai sikap negatif pekerja yang mampu merosakkan organisasi (Watt & Piotrowsky, 2008). Justeru itu, banyak kajian sinisisme sering dikaji dalam teori-teori sikap yang berkaitan dengan pengurusan dan psikologi. Antaranya ialah teori pencabulan kontrak (*contract violation theory*), teori harapan (*expectancy theory*) dan teori punca (*attribution theory*) untuk menerangkan konsep sinisisme, punca serta kesannya. Kajian-kajian tersebut banyak mengaitkan sinisisme wujud disebabkan oleh pencabulan perjanjian yang berlaku di antara dua pihak, dan jangkaan atau harapan yang diimpikan oleh satu pihak tidak dapat dipenuhi oleh pihak yang lain. Keadaan-keadaan ini membawa kepada sikap dan perasaan tidak puas hati di antara satu pihak kepada pihak yang lain, lantas melahirkan sinisisme.

Namun dalam masa yang sama, sikap kerja di tempat kerja juga boleh terbina dan tergabung dari konteks sosial (Salancik & Pfeffer, 1978) di mana melalui teori SIP, Salancik dan Pfeffer (1978) menyatakan bahawa sikap kerja juga boleh dipengaruhi oleh faktor komunikasi. Justeru itu, kajian ini akan meneroka sinisisme perubahan-khusus pekerja dari perspektif komunikasi dengan menggunakan teori SIP. Teori ini akan membantu dalam menganalisis dan meramalkan sinisisme perubahan-khusus pekerja

yang menekankan peranan konteks sosial dalam membentuk sikap dan ianya memberikan arah baru kepada kajian sinisisme dalam bidang komunikasi.

Intipati SIP ialah sikap yang berkaitan dengan kerja terbina secara sosial. Dalam erti kata lain sikap berkaitan dengan kerja adalah terhasil dari konteks sosial dan pengaruh informasi sosial. Dari satu sudut, individu akan membentuk sikap berdasarkan tindak tanduk sosial atau penerimaan maklumat dari pihak lain dalam konteks sosial. Dari sudut lain, apa yang pihak lain fikirkan juga boleh mempengaruhi secara langsung sikap individu melalui norma sosial. Oleh itu, konteks sosial melibatkan dua aspek iaitu maklumat dan hubungan. Kajian awal SIP menekankan aspek maklumat (cth., Miller & Monge, 1985). Namun kajian terkemudian pula memberi fokus kepada aspek perhubungan dalam proses pengaruh sosial melalui analisis perhubungan sosial (*social network analysis*) (cth., Meyer, 1994). Juga terdapat kajian lepas (cth., Zalesny & Farace, 1986; Zalesny & Ford, 1990) yang hanya memfokus kepada satu aspek sahaja iaitu sama ada peranan maklumat atau pun peranan perhubungan sosial dalam kajiannya masing-masing. Berbeza dengan kajian lepas yang mengkaji peranan konteks maklumat dan hubungan secara berasingan, kajian ini akan mengambilkira kedua-dua aspek SIP tersebut secara serentak. Ianya memberikan gambaran konteks sosial yang lebih holistik untuk menerangkan sikap kerja, khususnya sinisime perubahan-khusus pekerja.

Pengkaji lepas menggunakan teori SIP untuk mengkaji pelbagai pembolehubah bersandar seperti kebimbangan terhadap perubahan organisasi (*anxiety toward organizational change*), keterbukaan kepada perubahan (*openness to change*), dan kepuasan kerja (*job satisfaction*) (cth., Miller *et al.*, 1994; Miller & Monge, 1985; Pollock, Whitbred, & Contactor, 2000). Walau bagaimana pun, hanya sedikit sahaja kajian yang menggunakan SIP untuk menerangkan sinisime pekerja ketika perubahan

organisasi (cth., Qian & Daniels, 2008). Oleh yang demikian, kajian ini dijalankan untuk mengembangkan lagi aplikasi teori SIP dalam bidang-bidang lain.

Kajian ini akan mengembangkan lagi literatur sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi dengan membariskan lapan (8) pembolehubah tidak bersandar iaitu; tanggapan kualiti maklumat, tanggapan keadilan maklumat, kepercayaan terhadap pengurusan, identifikasi organisasi, penglibatan dalam membuat keputusan, tanggapan sokongan organisasi, tanggapan sokongan penyelia dan tanggapan sokongan rakan sekerja di dalam kerangka kerjanya seperti mana yang disarankan oleh Qian dan Daniels (2008) dan Stanley *et al.* (2005). Ianya bertujuan untuk menerangkan perhubungan dan perkaitannya dengan sinisisme pekerja ketika perubahan organisasi secara spesifik.

Pemilihan lapan pembolehubah tidak bersandar ini adalah berasaskan kepada sinisisme pekerja yang lahir dari perspektif sosial. Ianya bertepatan dengan teori SIP yang menyatakan bahawa sikap kerja boleh terbina dari dua (2) konteks iaitu maklumat yang diperolehi dan perhubungan sosial (Salancik & Pfeffer, 1978). Sinisisme pekerja yang juga merupakan sikap negatif di tempat kerja terbina dari kedua-dua konteks ini. Sebagai contoh, Miller dan Monge (1985) mendapati tanggapan kualiti maklumat yang rendah boleh menyebabkan tahap ketidaktentuan dan kebimbangan yang tinggi ketika berlaku perubahan serta mendorong kepada sinisisme. Manakala hubungan sosial di antara pekerja dan majikan serta rakan sekerja juga boleh membentuk sikap individu melalui rangkaian sosial yang tidak formal (Rogers, 1995; Valente & Saba, 1998). Justeru, selain dari sifat individu itu sendiri, sikap kerja juga boleh dipengaruhi oleh faktor maklumat dan hubungan sosial (Salancik & Pfeffer, 1978)

Seterusnya, perhubungan pekerja dengan pihak pengurusan atau majikan memainkan juga peranan penting dalam melahirkan sinisisme pekerja. Di antara

perhubungan yang mendapat sokongan literatur dan dikaji dalam kajian ini ialah kepercayaan terhadap pengurusan (Albrecht, 2002; Stanley *et al.*, 2005), identifikasi organisasi (Bedeian, 2007; Kreiner & Ashforth, 2004; Mael & Ashforth, 1995), penglibatan dalam membuat keputusan (Bordia *et al.*, 2004; Wanous *et al.*, 2000), dan sokongan sosial yang terdiri dari sokongan organisasi ditanggap, sokongan penyelia ditanggap serta sokongan rakan sekerja ditanggap (Eisenberger *et al.*, 1990; Nielsen, 2007; Thompson & Prottas, 2005). Ujian perkaitan di antara pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar ini dengan sinisisme perubahan-khusus pekerja akan memberikan dapatan baru dalam literatur sinisisme perubahan organisasi.

Dari aspek metodologi, Qian dan Daniels (2008) menyatakan bahawa instrumen (sinisisme perubahan-khusus) yang digunakan di dalam Model Komunikasi Sinisisme Pekerja Terhadap Perubahan Organisasi mampu untuk mengukur sikap sinisisme perubahan-khusus pekerja. Kajian yang menggunakan model dan instrumen ini buat kali pertamanya diuji dan dijalankan di sebuah universiti di Amerika Syarikat dan disyorkan agar penggunaannya diperluaskan ke lokasi atau negara lain bagi melihat kesesuaiannya (Qian & Daniels, 2008). Kajian ini menyahut saranan tersebut dengan menggunakan model yang diperkenalkan oleh Qian dan Daniels (2008) sebagai asas serta mengembangkannya dengan penambahan pembolehubah yang baharu.

Kajian ini menambahkan enam (6) pembolehubah tidak bersandar yang baharu iaitu keadilan maklumat (Colquitt, 2001), identifikasi organisasi (Bedeian, 2007), penglibatan dalam membuat keputusan (Bordia *et al.*, 2000), sokongan organisasi ditanggap (Eisenberger *et al.*, 1990), sokongan penyelia ditanggap dan sokongan rakan sekerja ditanggap (Miller *et al.*, 1990) bagi memantapkan lagi model komunikasi sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi (Qian & Daniels, 2008) yang sedia ada.

Dua pembolehubah sedia ada yang dikekalkan di dalam model tersebut ialah kualiti maklumat ditanggap dan kepercayaan terhadap pengurusan. Ini menjadikan jumlah keseluruhan pembolehubah tidak bersandar yang dikaji ialah sebanyak lapan pembolehubah kesemuanya. Pemilihan enam pembolehubah baharu ini adalah berasaskan kepada literatur yang menunjukkan bahawa perhubungan di antara pekerja dengan pihak pengurusan atau majikan dan juga rakan sekerja memainkan peranan penting dalam melahirkan sikap kerja termasuk sinisisme pekerja (Bedeian, 2007, Bordia *et al.*, 2000; Eisenberger *et al.*, 1990).

Sorotan literatur menunjukkan keenam-enam pembolehubah baru ini belum pernah dikaji dan diuji kesannya sama ada secara berasingan atau serentak dengan sinisisme perubahan-khusus oleh mana-mana pengkaji sebelum ini. Ianya juga sebagai menyahut saranan Qian dan Daniels (2008) untuk menguji pembolehubah-pembolehubah baharu ke dalam model komunikasi sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi yang diperkenalkannya supaya ianya lebih mantap dan berkembang.

Penambahan enam pembolehubah tidak bersandar baharu dalam kajian ini menjadikan jumlah keseluruhan pembolehubah tidak bersandar yang akan dikaji ialah lapan pembolehubah. Kesan serentak kesemua lapan pembolehubah tidak bersandar terhadap sinisisme perubahan-khusus pekerja juga dikaji dalam kajian ini bagi memperlihatkan pembolehubah yang mana mempunyai pengaruh yang paling besar ke atas sinisisme pekerja. Ini berbeza dengan kajian lepas yang menunjukkan pembolehubah-pembolehubah tersebut dikaji perhubungannya dengan sinisisme pekerja secara berasingan (Qian & Daniels, 2008; Stanley *et al.*, 2005).

Stanley *et al.* (2005) dalam kajiannya mengukur sinisisme perubahan-khusus hanya dari dimensi kognitif sahaja. Manakala Dean *et al.* (1998) pula mengukur sinisisme dari pelbagai dimensi, namun ianya mengukur sinisisme organisasi secara umum dan bukan secara khusus. Elemen penting konsep sinisisme yang juga merupakan sikap kerja adalah terdiri dari dimensi kognitif, afektif dan tingkah laku (Qian & Daniels, 2008). Sehubungan itu, kajian ini mengintegrasikan pengukuran tersebut kepada pengukuran sinisisme perubahan-khusus yang mengandungi tiga dimensi sikap iaitu kognitif, afektif dan tingkah laku. Maka kajian ini amat berguna bagi pengkaji yang akan datang kerana ianya mengukur sinisisme perubahan-khusus dari pelbagai dimensi.

Dari aspek praktikal, ramai pengkaji melihat kajian sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi ini masih diperingkat awal dan masih belum meluas (Abraham, 2000; Andersson, 1996; Anderson & Batemen, 1997; Bateman, Sakano & Fujita, 1992; Dean *et al.*, 1998; Kanter & Mirvis, 1989; Qian & Daniels, 2008; Reichers *et al.*, 1997; Stanley *et al.*, 2005; Wanous *et al.*, 1994, Wanous *et al.*, 2000). Pemilihan sinisisme pekerja sebagai pembolehubah bersandar dalam kajian ini adalah kerana melihat kepentingannya yang bertindak sebagai petunjuk kepada kesannya terhadap perubahan organisasi. Fenomena sinisisme pekerja yang merupakan sikap negatif di tempat kerja boleh dikaitkan sebagai petunjuk pertama yang mungkin boleh memberi kesan negatif kepada usaha untuk mengubah organisasi kepada keadaan yang lebih baik (Abraham, 2000; Anderson & Batemen, 1997; Bateman *et al.*, 1992).

Segala punca dan faktor penentu kepada sinisisme pekerja ini juga wajar dikenalpasti oleh pihak pengurusan bagi mengekang penularannya kepada pekerja-pekerja yang lain dengan cara mengatasi segala puncanya. Sinisisme pekerja terhadap sesuatu perubahan organisasi secara khusus atau yang lebih kenali sebagai sinisisme

perubahan-khusus mampu menerangkan perkaitan di antara faktor-faktor penentu sinisisme dengan sinisisme pekerja dan kesannya kepada organisasi (Qian & Daniels, 2008; Stanley *et al.*, 2005). Mengenalpasti punca dan kesan sinisisme pekerja akan memberi ruang kepada pihak pengurusan untuk mengatasi atau mengurangkannya, lantas menarik mereka menjayakan perubahan organisasi.

Kebanyakan kajian yang berkaitan dengan sinisisme dilakukan di agensi kerajaan yang melibatkan penguatkuasaan seperti polis (cth., Niederhoffer, 1967). Sangat sedikit dilakukan dalam sektor pendidikan terutamanya institusi pengajian tinggi (cth., Qian & Daniels, 2008). Berbeza dengan organisasi perniagaan, institusi pengajian tinggi dianggap sebagai organisasi profesional *autonomous* yang mana “*the work of the professional is subject to his own rather than administrative jurisdiction*” (Hall, 1967, m.s. 462-463) yang membawa maksud bahawa kerja sebagai profesional akan lebih bertindak sendiri berbanding dengan bidang kuasa pentadbiran. Hall (1967) menyatakan bahawa dalam kedudukan ini, perhubungan di antara profesional dan organisasi dicirikan sebagai konflik. Dalam konteks pengajian tinggi, tenaga pengajar cenderung untuk mengenalpasti dan mendalami bidang masing-masing berbanding dengan untuk memahami universiti atau kolej mereka. Sinisisme boleh berlaku apabila tenaga pengajar menerima perubahan organisasi sebagai tidak menepati autonomi profesionalnya dan nilai akademik. Oleh itu, adalah penting dan praktikal untuk menjalankan kajian sinisisme dalam konteks institusi pengajian tinggi.

Dalam konteks tempatan, di sepanjang pengetahuan penyelidik, belum ada kajian berkenaan dengan sinisisme perubahan organisasi ini dilakukan di Malaysia. Melihat sistem pendidikan di Malaysia sedang pesat berkembang, pihak pengurusan pendidikan seharusnya memastikan agar setiap perubahan yang dilakukan tidak terhalang oleh

penentangan kakitangannya. Unsur-unsur penentangan boleh dikenalpasti dengan melihat tahap sinisisme pekerjaanya. Mengatasi sinisisme di kalangan pekerja dengan mengenalpasti puncanya mampu mengurangkan penentangan terhadap perubahan yang dilakukan. Ini bagi menjamin pertumbuhan pendidikan negara tidak terjejas dan merealisasikan Wawasan 2020, Malaysia sebagai negara maju.

Politeknik dipilih sebagai lokasi penyelidikan kerana sumbangannya yang besar bagi melahirkan tenaga kerja separa mahir yang teramai negara berbanding dengan institusi lain. Politeknik juga telah mengalami perubahan yang besar dalam sejarah penubuhannya apabila diletakkan di bawah KPT mulai tahun 2004. Tenaga pengajar Politeknik yang baru sahaja menerima skim perkhidmatan yang baru mulai 1 Januari 2008 merupakan kumpulan kakitangan KPT yang terbesar terlibat dalam perubahan ini.

Politeknik Malaysia yang beroperasi di pelbagai lokasi di seluruh negara manakala dasar dan polisinya diputuskan di peringkat ibu pejabat atau berpusat di Jabatan Pengajian Politeknik (JPP), KPT, maka faktor komunikasi menjadi isu penting dalam pengoperasian dan pentadbirannya. Lokasi dan jarak institusi Politeknik dengan pihak pengurusan JPP, sering membataskan penglibatan warganya dalam mengubal dasar dan polisi yang akan dilaksanakan di peringkat pengoperasian Politeknik masing-masing. Justeru itu, komunikasi di antara Politeknik dan JPP menjadi isu penting dalam menjayakan sistem pendidikannya termasuk menangani perubahan dalam pengurusan kakitangannya.

1.7 Skop Kajian

Kajian ini hanya tertumpu kepada tenaga pengajar Politeknik dari kumpulan Pengurusan dan Profesional yang berada di semua 27 buah Politeknik yang sedang beroperasi di seluruh negara. Bilangan responden bagi setiap Politeknik dipilih mengikut proposi bilangan tenaga pengajar yang ada di Politeknik masing-masing.

Pembolehubah yang terlibat dalam kajian ini adalah; sinisisme perubahan-khusus, kualiti maklumat ditanggap, keadilan maklumat ditanggap, kepercayaan terhadap pengurusan, identifikasi organisasi, penglibatan dalam membuat keputusan, sokongan organisasi ditanggap, sokongan penyelia ditanggap, sokongan rakan sekerja ditanggap dan niat untuk menentang perubahan.

Manakala teori yang mendasari kajian ini ialah teori SIP untuk melihat faktor-faktor penentu kepada sinisisme pekerja yang juga merupakan sikap kerja yang terbentuk dalam konteks informasi dan perhubungan sosial serta kesannya terhadap niat untuk menentang perubahan.

1.8 Definisi Terma

Beberapa terma penting yang sering digunakan dalam kajian ini adalah didefinisikan sebagai berikut;

1. Niat untuk menentang perubahan merujuk kepada tiga dimensi iaitu penafian, penolakan dan menahan diri dari melakukan perubahan. Penafian merujuk kepada menafikan keperluan untuk berubah, manakala penolakan merujuk kepada menolak tanggungjawab untuk berurusan dengan isu perubahan dan menahan diri pula merujuk kepada keengganan untuk melaksanakan perubahan (Qian & Daniels, 2008).

2. Sinisisme perubahan-khusus (*change-specific cynicism*) merujuk kepada sikap negatif terhadap perubahan organisasi yang merangkumi tiga dimensi iaitu ketidakpercayaan kepada motif pihak pengurusan untuk berubah, perasaan pesimisme dan kecewa dengan usaha untuk berubah, dan berkecenderungan untuk memperkecil serta mengkritik perubahan tersebut (Qian & Daniel, 2008).
3. Kualiti maklumat ditanggap merujuk kepada lima dimensi iaitu ketepatan masa (*timeliness*), kegunaan (*usefulness*), kesesuaian (*appropriateness*), kecukupan (*adequacy*) dan baik (*favorableness*) (Miller, Johnson, & Grau, 1994)
4. Keadilan maklumat ditanggap pula merujuk kepada dimensi kecukupan (*adequacy*), kewajaran (*reasonable*), tepat masa (*timely*) dan khusus (*specific*) (Colquitt, 2001).
5. Kepercayaan terhadap pengurusan beroperasi dengan tiga dimensi iaitu keupayaan (*ability*), kemurahan hati (*benevolence*) dan integriti (*integrity*) (Stanley *et al.*, 2005).
6. Identifikasi organisasi dioperasikan dengan menggunakan empat dimensi iaitu binaan kognitif (*cognitive construct*), hubungan dan perbandingan (*relational and comparative*), identiti sosial (*social identity*) dan klasifikasi (*classification*) (Mael & Ashforth, 1992).
7. Penglibatan dalam membuat keputusan dapat dijelaskan dengan menggunakan tiga dimensi iaitu kesanggupan untuk terlibat, peluang untuk terlibat dan pengaruh mengubah keputusan (Bordia *et al.*, 2004).

8. Sokongan organisasi ditanggap didefinisikan dengan menggunakan tiga dimensi iaitu sumbangan dinilai, kebajikan dijaga dan bantuan diberikan (Eisenberger *et al.*, 1997).
9. Sokongan penyelia ditanggap pula didefinisikan dengan menggunakan empat dimensi iaitu memberi maklum balas prestasi dan panduan kerjaya kepada pekerja, di samping meningkatkan penampilan pekerja melalui tugas yang mencabar dan memberi peluang kerjaya kepada pekerja (Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990).
10. Sokongan rakan sekerja ditanggap pula didefinisikan dengan menggunakan dua dimensi iaitu menjaga kebajikan pekerja dan memberi bantuan kepada pekerja jika diperlukan (Caplan *et al.*, 1980).

1.9 Susun Atur Bab Seterusnya

Kajian ini mengandungi lima bab. Bab pertama membentangkan latar belakang, pernyataan masalah, persoalan, objektif, kepentingan, skop dan definisi terma kajian.

Bab kedua memfokus kepada tinjauan literatur sedia ada yang berkait dengan pembolehubah-pembolehubah kajian ini termasuk konsep sinisisme perubahan khusus, faktor peramal dan kesannya. Berdasarkan tinjauan literatur, bab ini seterusnya akan membincangkan tentang kerangka kerja teoritikal dan hipotesis-hipotesis kajian.

Bab ketiga membincangkan metodologi kajian. Ianya termasuk reka bentuk kajian, pengukuran pembolehubah, populasi dan sampel yang terlibat, prosedur pengumpulan data dan reka bentuk soal selidik. Teknik statistik dan penganalisan data yang bakal digunakan dalam kajian ini akan dibincangkan di hujung bab ini.

Bab keempat membentangkan hasil dapatan kajian yang meliputi profil responden, kebagusan pengukuran, analisis deskriptif dan keputusan ujian hipotesis-hipotesis. Di akhir bab ini, rumusan hasil kajian juga dibentangkan.

Bab kelima menggulung hasil kajian dengan membincangkan setiap dapatannya. Ianya membincangkan implikasi dan batasan kajian, seterusnya mengesyorkan cadangan kajian pada masa hadapan. Bab lima diakhiri dengan kesimpulan keseluruhan kajian ini.

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan

Bab ini akan meninjau tentang perubahan organisasi dan kesannya. Ianya diikuti dengan perbincangan ke atas konsep sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi meliputi sejarah perkembangan sinisisme, jenis-jenis sinisisme dan faktor-faktor peramal kepada sinisisme tersebut. Peramal-peramal yang dipilih sebagai pembolehubah tidak bersandar dalam kajian ini turut akan dibincangkan. Bab ini juga meninjau kesan-kesan sinisisme terhadap perubahan organisasi dari kajian-kajian lepas dan akhirnya mencadangkan kerangka kajian serta hipotesis-hipotesisnya.

2.2 Perubahan Organisasi

Pengurusan perubahan organisasi didefinisikan sebagai proses pembaharuan arah tuju, struktur, dan keupayaan organisasi yang berterusan untuk memenuhi keperluan pelanggan dalaman dan luaran yang sentiasa berubah (Moran & Brightman, 2001). Menurut Burnes (2004) perubahan merupakan ciri utama organisasi untuk kekal bersaing sama ada di peringkat operasi atau strategik. Justeru adalah penting bagi organisasi untuk berupaya menentukan di mana kedudukan mereka di masa hadapan dan bagaimana untuk mengurus perubahan atau transformasi yang diperlukan bagi memastikan matlamat mereka tercapai (By, 2005).

Melihat pentingnya transformasi berterusan bagi sesebuah organisasi, beberapa pendekatan perubahan dapat disaksikan sebelum ini. Secara tradisionalnya, perubahan ditunjukkan sebagai peristiwa yang berasingan, mengandungi satu urutan kecairan (*a sequence of unfreezing*), bergerak (*moving*), dan membeku (*freezing*) (Lewin, 1951). “Pendekatan terancang (*planned approach*)” untuk berubah ini dicirikan sebagai berasaskan kumpulan, persetujuan bersama dan lambat. Ianya telah mendapat kritikan kerana tidak fleksibel dan tidak sesuai dengan situasi yang memerlukan perubahan yang pantas (Burnes, 2005; Peters & Waterman, 1982). Dalam tahun 1970an, “pendekatan tokokan (*incremental approach*)” melihat perubahan sebagai satu proses di mana bahagian-bahagian tertentu organisasi berubah secara menokok. Ianya berlaku secara berasingan dalam tempoh masa yang tertentu. Oleh itu, proses ini menyebabkan organisasi akan ditransformasikan sepanjang masa (Hedberg, Nystrom, & Starbuck, 1976; Quinn, 1982). Dalam tahun 1980an, pendekatan ini memberi laluan kepada “model keseimbangan berselang-seli (*punctuated equilibrium model*)” yang menyatakan bahawa organisasi berevolusi melalui tempoh kestabilan yang panjang berselang-seli dengan ledakan pendek perubahan (Romanelli & Tushman, 1994).

Perspektif lain timbul dalam tahun 1980an iaitu “model transformasi berterusan (*continuous transformation model*)” yang menolak pendekatan-pendekatan perubahan sebelum ini (Burnes, 2005). Model ini diambil dari teori-teori kompleksiti (*complexity theories*) (cth., Manson, 2001; Resher, 1996; Stacey, 2003) yang mana banyak digunakan oleh para pengkaji untuk memahami dan menggalakkan perubahan organisasi (Black, 2000; Boje, 2000; Stacey, Griffin, & Shaw, 2002; Tetenbaum, 1998). Penyokong model ini percaya kepada sifat evolusi perubahan yang melihat kepada keupayaan organisasi untuk berubah secara berterusan di mana ianya menjadi asas yang

kritikal kepada kejayaannya, terutamanya dalam sektor yang cepat berkembang seperti peruncitan, teknologi maklumat (Brown & Eisenhardt, 1997; Burnes, 2005; Stacey, 2003) dan bagi sektor awam seperti institusi pengajian tinggi (Lindholm, 2003). Melalui sokongan terhadap model transformasi berterusan (cth., Brown & Eisenhardt, 1997; Higgs & Rowland, 2005), pengkaji lepas menyatakan bahawa evolusi dan pendekatan perubahan yang berdasarkan teori-kompleksiti akan membawa kepada wawasan yang lebih bagus (Sammut-Bonnici & Wensley, 2002).

Pendekatan kompleksiti untuk berubah telah digunakan untuk menerangkan kadar kegagalan inisiatif perubahan yang tinggi (cth., Higgs & Rowland, 2005; Styhre, 2002). Menurut mereka, organisasi adalah dinamik, kompleks, sistem bukan-linear (*non-linear system*) dengan satu set peraturan yang ringkas (*simple order-generating rules*) (MacIntosh & MacLean, 1999; Stacey, 2003). Kebanyakan usaha untuk berubah menemui kegagalan (Higgs & Rowland, 2005; Styhre, 2002). Oleh itu, untuk berjaya, usaha untuk berubah harus dibina atas prinsip *self-organizing*, yang menganggap peranan aktiviti manusia pada tahap-individu dan kesannya adalah kritikal (Kiel, 1994). Dalam kajian ini, dengan mengambilkira model transformasi berterusan, perubahan organisasi dilihat sebagai kompleks, fenomena berterusan dan organisasi adalah entiti yang kompleks.

Matlamat kajian ini ialah untuk menguji perhubungan faktor yang memberi kesan kepada pekerja ketika berlakunya perubahan. Pekerja kini berhadapan dengan perubahan-perubahan yang lebih hebat dan pantas berbanding dengan sebelumnya (Wanberg & Banas, 2000). Perubahan ini selalunya memberi implikasi yang serius kepada pekerja dan akhirnya kepada organisasi. Ketidakjangkaan psikologi ketika berlakunya perubahan dan kurangnya usaha untuk mengurus perubahan, dikenalpasti

mendorong kepada beberapa jenis reaksi negatif di kalangan pekerja. Reaksi negatif tersebut boleh dikategorikan sebagai kognitif, afektif, niat, dan tingkah laku (Lines, 2005; Piderit, 2000; Smollan, 2006). Pengkaji-pengkaji lepas telah menyarankan bahawa untuk meramalkan tingkah laku dengan tepat, kesan yang berkait dengan perubahan harus diukur menggunakan dimensi-dimensi tersebut secara serentak (Lines, 2005, Piderit, 2000). Sebagai contoh, Piderit (2000) menyatakan bahawa maklum balas pekerja terhadap perubahan organisasi melibatkan sekurang-kurangnya tiga respon dimensi iaitu emosi, kognitif dan niat. Begitu juga, Smollan (2006) yang memperkenalkan model maklum balas pekerja terhadap perubahan organisasi dengan membezakan maklum balas kognitif, afektif dan tingkah laku di samping memperlihatkan perkaitannya. Beliau menyatakan bahawa kognitif pekerja yang menilai perubahan-perubahan akan mencetuskan reaksi kognitif dan afektif, lantas memberi kesan kepada tingkah laku mereka.

Bertitik tolak dari kajian Smollan (2006) dan Piderit (2000), kajian ini akan menguji dua tahap kesan dari perubahan iaitu respon afektif dan niat. Respon afektif iaitu sinisisme perubahan-khusus sebagai kesan tahap pertama dan respon niat iaitu niat untuk menentang perubahan sebagai tahap kedua.

Dalam membincangkan kesan perubahan pada tahap pertama ini, perkara yang tidak dapat dielakkan apabila berlakunya perubahan ialah aspek reaksi afektif atau respon emosi (Basch & Fisher, 2000; Piderit, 2000). Teori Afektif Peristiwa (*Affective Events Theory - AET*) (Weiss & Cropanzano, 1996) menjelaskan pengalaman afektif berkenaan dengan kerja lahir dari peristiwa yang berkaitan dengan kerja, berbanding dengan ciri-ciri pekerjaan tersebut. Perubahan organisasi merupakan salah satu peristiwa yang menimbulkan reaksi afektif di kalangan pekerja. Pengkaji lepas telah mengkaji

reaksi afektif ketika berlakunya perubahan kerana ianya mampu menghakis kepercayaan bahawa perubahan tersebut boleh berjaya (cth., Armenakis & Bedeian, 1999; Gilmore, Shea, & Useem, 1997). Sebagai contoh, McHugh (1997) melaporkan ramai pekerja mengalami tekanan dan memberontak apabila sentiasa berhadapan dengan perubahan. Walau bagaimana pun, domain afektif secara umumnya dipinggirkan dalam kajian perubahan sama ada dalam aspek kognitif atau tingkah laku (Mossholder, Settoon, & Henagan, 2005).

Mengambil kira peranan yang kritikal dalam perubahan organisasi dan penentangan terhadap perubahan (Armenakis & Bedeian, 1999; Bernerth *et al.*, 2007; Oreg, 2006; Stanley *et al.*, 2005), sinisisme yang berkait dengan perubahan (sinisisme perubahan-khusus) dipilih sebagai kesan perubahan pada tahap yang pertama.

Sinisisme perubahan-khusus ialah ketidakpercayaan pekerja terhadap kenyataan atau motif sesuatu perubahan organisasi (secara khusus) yang dibuat oleh pihak majikan (Stanley *et al.*, 2005). Kajian lepas telah membuktikan bahawa perubahan mampu mendorong sinisisme dikalangan pekerja (Armenakis & Bedeian, 1999) dan usaha untuk berubah mungkin menemui kegagalan jika pekerja tidak percaya kepada motif perubahan tersebut (Reichers *et al.*, 1997). Justeru, sinisisme perubahan-khusus menjadi pembolehubah utama untuk dikaji dalam konteks perubahan organisasi (Stanley *et al.*, 2005). Perbincangan secara mendalam berkenaan dengan sinisisme perubahan-khusus akan diperhalusi dalam sub topik yang seterusnya.

2.3 Konsep Sinisisme Pekerja Terhadap Perubahan Organisasi

Sinisisme mudah merebak luas di dalam organisasi-organisasi (Qian & Daniels, 2008). Lebih empat puluh peratus tenaga kerja rakyat Amerika Syarikat memenuhi dan menepati profil sinis (Kanter & Mirvis, 1989). Sinisisme dipercayai menjadi punca kepada kesan yang tidak diinginkan di tempat kerja. Kajian mendapati bahawa sinisisme organisasi dikaitkan secara negatif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behaviors*) (Abraham, 2000; Andersson & Bateman, 1997). Memandangkan masalah ini timbul di dalam banyak organisasi, sinisisme wajar mendapat perhatian untuk dikaji lebih lanjut.

Kajian ini memfokus kepada satu jenis sinisisme iaitu sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi. Kajian telah menunjukkan bahawa perubahan organisasi akan mengakibatkan sinisisme (Shapiro, 1996). Kurangnya sokongan untuk menangani sinisisme boleh membawa kepada gagalannya perubahan. Terdapat beberapa penyelidikan yang mengkaji punca dan kesan sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi. Walau bagaimanapun, kesan proses komunikasi terhadap kewujudan sinisisme tidak diberikan fokus dalam kebanyakan kajian terdahulu (Qian & Daniels, 2008). Justeru, kajian ini akan meneroka punca dan kesan sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi dari perspektif komunikasi.

Sebelum membincangkan konsep sinisisme perubahan organisasi secara mendalam, adalah penting untuk diterangkan sejarah dan perkembangan peranannya dalam organisasi.

2.3.1 Sejarah dan Perkembangan Sinisisme

Perkataan *sinis* (*cynic*) berasal dari Greek (Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997; Cutler, 2000; Dudley, 1937). Dalam bahasa Greek terma ini bermaksud 'seperti anjing (*dog like*)'. Dalam bahasa Latin perkataan sinis ialah *caninus*, yang bermaksud anjing (Navia, 1996). Justeru itu sinisisme dikenali sebagai "falsafah anjing (*dog philosophy*)" iaitu falsafah yang mengkritik masyarakat dan pihak yang berkuasa (Goldfarb, 1991). Oleh itu, sinis dibandingkan dengan anjing kerana tindakan dan cara hidupnya yang tidak konvensional (Navia, 1995). Sesiapa yang berada di sekelilingnya akan sering memandangnya sebagai "menyalak (*barking*)". Mereka melihatnya sebagai tidak jujur, terlalu mengkritik dan mengganggu (Navia, 1995). Penggunaan perkataan *Cynicism* dan *Cynic* dengan huruf besar C merujuk kepada *Greek Cynicism* klasik. Manakala *cynicism* dan *cynic* merujuk kepada penggunaan moden perkataan sinisisme (Cutler, 2000).

Menurut Cutler (2000), adalah mustahil untuk menemui dan mengesan tarikh yang tepat kewujudan *Cynicism* dan siapakah pengasasnya. Walau bagaimana pun, Navia (1996) menyatakan bahawa sejarah *Cynicism* boleh dibahagikan kepada dua peringkat. Peringkat pertama bermula pada sekitar abad keempat sebelum masehi sehingga pertengahan abad ketiga sebelum masehi. Manakala peringkat kedua bermula di pertengahan abad ketiga sebelum masehi sehingga abad kelima selepas masehi atau sehingga berakhirnya empayar Roman. *Cynics* Greek telah didokumentasikan sebagai penyumbang penting kepada pengwujudan falsafah barat (Navia, 1995). Ada yang menyatakan bahawa ahli falsafah Athen dan pengikut Socrates iaitu Antithenes merupakan pelopor kepada *Cynic* dan pengasas kepada *Cynicism* (Dean *et al.*, 1998),

manakala ada juga yang menyatakan *doxographer* Roman, Laetius Diogenes of Sinope, iaitu pengikut Antithenes yang menyebarkan dan mengajarkan *Cynics* (Navia, 1996).

Dalam literatur, *Cynics* diterangkan sebagai mereka yang terlibat dalam protes sosial dan politik di Greek dan Rome dan bertindak secara bertentangan dengan keadaan yang normal (Navia, 1996). *Cynics* dikenali sebagai berterus terang, tidak tahu malu, tidak menghiraukan perasaan orang lain, dan tidak memerlukan pertolongan dari orang lain. Mereka percaya kepada kebebasan bersuara, dan oleh kerana itu apabila bercakap secara bebas, maka sering akan menyinggung perasaan orang yang disekelilingnya. *Cynics* merasakan jika mereka diminta untuk mencapai sesuatu tujuan atau untuk bekerja dengan lebih kuat, mereka akan mempengaruhi orang lain untuk mempunyai perasaan negatif terhadap usaha itu (Cutler, 2000).

Cynics mempercayai bahawa institusi adalah tidak betul dan tidak perlu. Mereka mempamerkan kepercayaan ini melalui perilakunya yang tidak menyenangkan. Mereka menggunakan *humor* sebagai senjata dan sasaran kegemarannya ialah yang kaya dan berkuasa (Dean *et al.*, 1998). Justeru itu, *Cynics* mendapat nama di atas empat sebab; (a) mereka hidup dengan cara yang berbeza dari orang lain, (b) mereka tidak merendahkan diri, (c) mereka punya falsafah dan kepercayaannya sendiri, dan (d) mereka mendiskriminasi (Dudley, 1937).

Kajian oleh Dean *et al.* (1998) menyatakan bahawa sinisisme yang berasal dari Greek purba sebagai bentuk pemikiran dan gaya hidup, tetapi kini didapati berada dalam bahasa Amerika bersama dengan perkataan sinis. Cutler (2000) menegaskan bahawa untuk membina definisi yang universal kepada sinisisme moden adalah sukar memandangkan pelbagai pentakrifan sinisisme pada setiap masa. Proses ini menjadi lebih rumit apabila wujudnya sinisisme positif dengan negatif.

Sinis moden biasanya merujuk kepada konotasi negatif (Navia, 1996). Sejarah aspek *Cynics* telah bertukar kepada sinis yang ada pada hari ini di mana dilihat sebagai seseorang yang menolak nilai etika, mempersoal atau mengabaikan kejujuran dan kebenaran, menolak dengan skeptis dan sindiran (Navia, 1996), dan kadang-kadang tidak memperdulikan orang lain (Chaloupka, 1999). Sinis moden mempercayai bahawa tindakan orang lain tidak boleh dipercayai kerana mereka mempunyai motif untuk mementingkan diri sendiri (Navia, 1996). Mereka mempercayai bahawa semua motif tersebut adalah tersembunyi dan setiap orang memiliki sifat hipokrit dan tipu daya. Menurut Chaloupka (ms. xv), sinis didefinisikan sebagai seseorang yang telah belajar bagaimana untuk hidup dengan percanggahan moral.

Kajian oleh Kanter dan Mirvis (1989) melaporkan bahawa 43% rakyat Amerika boleh dikategorikan sebagai sinis. Goldfarb (1991) ada menyokong kenyataan ini apabila beliau menegaskan bahawa sinisisme dalam dunia ini adalah satu bentuk pengesahan melalui ketidakpercayaan dan ianya merupakan maklum balas kepada isu kemasyarakatan semasa. Chaloupka (1999) bersetuju dengan merujuk kepada sinisisme sebagai “keadaan hilang kepercayaan” (m.s. xiv) dan mengisytiharkan bahawa setiap pergerakan sosial mempunyai sinisnya, tetapi memberi amaran akan wujudnya kesan yang melemahkan iaitu yang dipanggil “sinisisme melampau (*extreme cynicism*)”. Egan (1994) juga memberi amaran bahayanya sinisisme dan menganggapnya akan menjadi “tidak produktif (*unproductive*)”. Ini bertentangan dengan pandangan Chaloupka yang menyifatkan bahawa sinisisme mungkin memberikan fungsi yang positif. Beliau mengatakan bahawa ianya seumpama “kolesterol yang baik (*good cholesterol*)”. Eisinger (2000) selanjutnya menerangkan sinisisme sebagai sengit, bermusuhan, rasa tidak percaya atau menghina orang lain.

Di awal kajian, sinisisme didefinisikan sebagai sikap yang memperlihatkan kepada tidak suka atau tidak mempercayai orang lain (Cook & Medley, 1954) seperti mana juga yang dinyatakan oleh Andersson (1996) dan Andersson dan Bateman (1997). Kajian selepas itu, seperti Kanter dan Mirvis (1989) menggabungkan sinisisme dengan kehampaan yang dibawa oleh harapan tinggi individu masyarakat Amerika, namun negara dan institusinya gagal memenuhi harapan tersebut. Graves (1996), seperti juga Cook dan Medley menyatakan sinisisme adalah sikap dan sering digunakan sebagai mekanisma pertahanan. Kanter dan Mirvis (1991) mengesahkan bahawa sinisisme digunakan dalam perkara tersebut. Mereka juga menyatakan bahawa sinisisme boleh menjadi senjata atau perisai untuk menghadapi kehidupan dengan cara yang mudah (Kanter & Mirvis, 1989). Sebagai perisai, sinisisme akan melindungi individu dari harapan yang tidak realistik, namun sebagai “pedang (*sword*)” ianya simbol kepada agresif dan tingkah laku untuk mengatasi orang lain (Kanter & Mirvis, 1991).

Kanter dan Mirvis (1989) menyatakan bahawa punca sinisisme rakyat Amerika ialah kerana mereka diberikan harapan yang tidak realistik. Niederhoffer (1967) menegaskan bahawa sesiapa yang dibesarkan di Amerika akan tertanam dengan pemikiran kebendaan dan kesinisan. Sinisisme ini menunjukkan ketidakpercayaan kepada orang politik dan pihak yang berkuasa. Apabila harapan situasi atau individu tidak dipenuhi, mereka akan menjadi sinis. Ini diburukkan lagi dengan memaparkan amalan rasuah oleh pegawai yang dilantik di dalam program television yang menjadi tontonan ramai (Kanter & Mirvis, 1989). Ianya memberikan persetujuan kepada anggapan Niederhoffer (1967), bahawa sinisisme adalah wujud dalam struktur sosial.

Apa yang dipaparkan masih lagi mengekalkan konsepsi sinisisme adalah sesuatu yang negatif. *The American Heritage Dictionary of the English Language* (1996)

mendefinisikan perkataan *cynic*, *cynical* dan *cynicism* sebagai berikut; *cynics* ialah seseorang yang percaya bahawa semua orang didorong oleh sifat mementingkan diri sendiri; menjadi *cynical* iaitu menyata atau menunjukkan cemuhan dan ejekan; sementara *cynicism* ialah sombong, takbur atau bersikap mengejek. Frymier (1997), konsisten dengan penerangan sinis yang dinyatakan oleh Chaloupka (1999) dan Navia (1996) mendefinisikan sinis sebagai seseorang yang percaya bahawa orang lain bertindak dengan mementingkan diri mereka sendiri.

Menurut Dean *et al.* (1998), teras konsepsi ini datang dari dua pendekatan kajian sinisisme iaitu; (a) pendekatan berdasarkan sifat (*trait-based*), dan (b) fokus masyarakat/institusi. Kajian yang menggunakan pendekatan *trait-based* seperti mana yang dilakukan oleh Cook dan Medley (1954), dan Guastello *et al.* (1991), mengandaikan bahawa darjah sinisisme seseorang secara relatifnya stabil dan hanya sedikit sahaja yang dilakukan untuk mengubahnya. Guastello *et al.* (1991) menyatakan bahawa sinisisme merupakan satu pandangan ke atas kehidupan secara keseluruhan. Abraham (2000), bersetuju dengan Guastello dan rakan-rakannya yang menegaskan bahawa sinisisme personaliti adalah stabil dan bersifat semulajadi. Pereka Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI) juga menganggap sinisisme boleh menjadi satu aspek personaliti seseorang (Wanous *et al.*, 2000), seperti mana juga Turner dan Valentine (2001) yang menerangkan ianya sebagai kecenderungan moral.

Ianya berbeza dengan pandangan Frymier (1997) dan Reichers *et al.* (1997) yang melihat sinisisme dari sudut sekumpulan manusia iaitu melalui pendekatan kemasyarakatan/institusi. Namun, mereka menyokong pandangan bahawa sinisisme adalah hasil dari pengalaman. Frymier menyatakan bahawa sinisisme bukan sifat semulajadi manusia tetapi ianya merupakan tingkah laku yang dipelajari. Reichers *et al.*

(1997) juga menegaskan bahawa sinisisme merupakan sikap yang dipelajari, di mana ada kemungkinan faktor luar lain yang mempengaruhi individu untuk sinis. Ianya memberikan kredibiliti kepada pendekatan kemasyarakatan/institusi.

Beberapa penyelidik seperti Graves (1996), Kanter dan Mirvis (1989), serta Turner dan Valentine (2001) menyatakan bahawa terdapat konsep sinisisme dipaparkan sebagai bertindan dengan pendekatan kemasyarakatan/institusi dengan personaliti. Sebagai contoh, Graves (1996) dan Kanter & Mirvis (1989) menggunakan tahap sinisisme boleh dipengaruhi oleh teknik pengurusan (Dean *et al.*, 1998). Turner dan Valentine (2001) mencadangkan bahawa sinisisme boleh terhasil dari sesuatu kejadian atau peristiwa. Hujah-hujah ini akan menyokong bahawa individu berkecenderungan untuk bersikap sinis secara tidak langsung.

Semenjak tahun 1990an, sinisisme semakin mendapat perhatian dari para pengkaji dalam pelbagai bidang, seperti psikologi, sosiologi dan pengurusan. Justeru, maksud dan pengertian sinisisme telah mengalami evolusi menerusi pelbagai arah kajian.

Sebagai mana pembolehubah sikap yang lain, sinisisme boleh dijelaskan melalui dua perspektif iaitu personaliti dan situasi. Berdasarkan itu, kajian sinisisme umumnya jatuh dalam dua arah iaitu; mengambilkira sinisisme sebagai konstruk umum yang mencerminkan pembawaan sifat individu, atau melihat sinisisme sebagai konstruk khusus yang terarah terhadap masyarakat, pekerjaan, institusi dan perubahan organisasi (Dean *et al.*, 1998). Berdasarkan kepada dua perspektif ini, terdapat lima bentuk sinisisme telah diuji dan ditinjau dalam kajian lepas (Abraham, 2000).

Kajian awal melihat sinisisme sebagai sifat personaliti yang mempunyai persepsi negatif semulajadi dalam dirinya dan terhadap orang lain secara umumnya. Orang yang

mempunyai personaliti sinisisme cenderung untuk menunjukkan ketidakpercayaan dan perseteruan terhadap orang lain. Kajian yang selari dengan kenyataan ini ialah kajian Cook dan Medley (1954) yang menggunakan “*hostility scale*” yang juga merupakan sebahagian dari *Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI)*. “*Hostility scale*” mengukur jenis individu yang dicirikan sebagai tidak menyukai dan tidak mempercayai individu lain. Item biasa dalam “*hostility scale*” adalah, “*I would certainly enjoy beating the crook at his own game,*” “*When someone does me a wrong I feel I should pay him back if I can, just for principle of the thing,*” “*I have often met people who are supposed to be expert who are no better than I.*” (m.s. 417). Individu yang mempunyai skor yang tinggi dalam skala menganggap orang lain sebagai mementingkan diri sendiri, tidak boleh dipercayai, tidak ikhlas, serta tidak bermoral.

Oleh itu, berdasarkan MMPI ini, individu yang mempunyai personaliti sinisisme cenderung untuk berhati-hati dalam berinteraksi sosial dan menunjukkan ketidakpercayaan kepada motif orang lain. Definisi yang diberikan oleh *Oxford English Dictionary* adalah konsisten dengan tradisi kajian sinisisme sebagai personaliti. Ianya mendefinisikan sinis sebagai seseorang yang cenderung untuk tidak mempercayai keikhlasan atau kebaikan niat dan tindakan orang lain. Mereka juga mempamerkan senyuman menyeringai, menyindir dan mencari kesalahan orang lain. Kajian tradisi ini melihat sinisisme sebagai sifat personaliti yang kekal merentasi situasi. Oleh itu, personaliti sinis adalah sinis kepada apa saja. Ianya selalu dianggap sebagai “*bad apples*” dalam organisasi oleh pengurus-pengurus.

Kajian seterusnya mendapati bahawa sinisisme tidak boleh diterangkan secara lengkap melalui personaliti sahaja. Sebagai contoh, kajian yang dijalankan oleh Wanous *et al.* (2000) menunjukkan bahawa sinisisme berkenaan dengan perubahan organisasi

mempunyai perkaitan yang sedikit sahaja dengan pembawakan negatif individu, sebaliknya ianya terdidik dari maklum balas pengalaman lepas di tempat kerja. Kebanyakan pengkaji yang melihat sinisisme adalah terbina secara khusus, mengesahkan bahawa ianya perlu diperjelaskan melalui perspektif situasi. Sinisisme kemasyarakatan adalah salah satu jenis sumbangan perspektif situasi kepada sinisisme. Kanter dan Mirvis (1989) menyatakan bahawa sinisisme terhasil dari perubahan sosial, politik dan persekitaran ekonomi. Mereka menyatakan sinisisme menyerap ke dalam masyarakat apabila harapan yang tinggi telah dikecewakan dan kekecewaan itu terus terpendam. Mereka melihat kewujudan sinisisme di dalam lingkungan sosial yang besar dan menyatakan bahawa sinisisme merebak kerana masyarakat, kerajaan dan organisasi gagal untuk mencapai harapan tinggi seseorang.

Selain sinisisme kemasyarakatan yang menyalahkan masyarakat keseluruhannya dalam melahirkan sinisisme, terdapat juga kajian mengenai sinisisme lain seperti sinisisme pekerjaan. Sinisisme pekerjaan juga menyumbang kepada tekanan (*stress*) dan kehabisan tenaga (*burnout*) dalam pekerjaan tertentu, seperti polis dan sektor perkhidmatan.

Karya yang sangat besar pengaruhnya ke atas sinisisme pekerjaan telah dilakukan oleh Niederhoffer (1967). Dalam salah satu kajiannya, beliau mendapati bahawa pegawai polis disyaki mengalami sinisisme disebabkan oleh pekerjaannya yang penuh dengan tekanan. Mereka sinis terhadap organisasi, berkhidmat untuk orang ramai dan undang-undang. Niederoffer juga membina sekala yang pertama untuk mengukur sinisisme polis.

Selain dari sinisisme di kalangan polis, sinisisme juga tersebar luas dalam sektor perkhidmatan. Interaksi yang penuh tekanan dengan pelanggan membuat pekerja

depersonalisasi (*depersonalize*) atau menjarakkan diri dari pelanggan sebagai strategi mengadaptasi (*adaptive strategy*) (Abraham, 2000).

Sinisme pekerjaan dicirikan sebagai hilang kepercayaan kepada individu lain dan kurangnya keghairahan untuk berkhidmat kepada orang ramai dan masyarakat. Sungguh pun kajian sinisme pekerjaan memberi perhatian kepada tempat kerja, ianya dilihat sebagai menghadkan sinisme di dalam sesuatu pekerjaan tertentu sahaja yang mana *stress* dan *burnout* tersebar luas. Walau bagaimana pun, sinisme meresap ke semua jenis pekerjaan dan organisasi. Semenjak tahun 1990an, kajian-kajian telah meluaskan skop sinisme untuk memasukkan pelbagai sasaran atau objek di tempat kerja.

Dua bentuk sinisme yang mempengaruhi perkembangan sinisme dalam organisasi iaitu; sinisme pekerja dan sinisme perubahan organisasi. Sinisme pekerja terarah kepada tiga sasaran khusus di tempat kerja termasuk organisasi perniagaan secara umum, eksekutif korporat, dan objek-objek lain di tempat kerja (Andersson & Bateman, 1997). Ianya didefinisikan sebagai sikap kecewa, hampa dan perasaan negatif terhadap orang, kumpulan, ideologi, sosial atau institusi yang tidak dipercayai. Andersson dan Bateman meneroka punca dan kesan sinisme di tempat kerja. Mereka mendapati bahawa pampasan eksekutif, prestasi organisasi yang teruk, dan pemberhentian pekerja secara mengejut serta kasar merupakan beberapa penyebab utama sinisme pekerja. Sinisme pekerja berkait secara negatif kepada niat untuk melakukan tingkah laku sebagai mana warga organisasi dan niat untuk patuh dengan permintaan untuk melakukan tingkah laku yang tidak beretika. Kajian ini menganggap sinisme pekerja sebagai hasil pengalaman di tempat kerja berbanding sifat keperibadian semula jadi. Andaian asas kajian ini menunjukkan bahawa sinisme

pekerja adalah disebabkan oleh penerimaan layanan yang tidak adil atau tidak mencapai jangkauan pengurusan organisasi. Andaian ini adalah konsisten dengan konsep sinisisme kemasyarakatan oleh Kanter dan Mirvis (1989).

Kemunculan kajian lain yang berkaitan dengan sinisisme beberapa tahun kebelakangan ini ialah sinisisme terhadap perubahan organisasi. Pengkaji dan pengamal mengambil berat tentang bagaimana untuk memastikan kejayaan perubahan organisasi dalam persekitaran perniagaan yang tidak menentu. Merebakluasnya sinisisme dipercayai menjadi salah satu sumber kegagalan perubahan organisasi (Wanous *et al.*, 2000). Walau bagaimana pun, kajian-kajian sinisisme terhadap perubahan organisasi sangat terhad dan memerlukan perhatian selanjutnya (Qian & Daniels, 2008; Rubin *et al.*, 2009). Fokus perbincangan seterusnya akan melihat bagaimana sinisisme wujud dan berperanan dalam kontek kerja di dalam organisasi.

2.3.2 Sinisisme Dalam Organisasi

Menurut Andersson (1996) serta Kanter dan Mirvis (1989), sinis di tempat kerja ialah seseorang individu yang tiada kepercayaan kepada pemimpin atau ketua organisasi dan percaya bahawa jika diberi peluang, pihak pengurusan akan mengeksploitasikan pekerjanya. Terdapat beberapa penyelidik yang mengembangkan pandangan sinis di tempat kerja ini dengan menjalankan kajian yang melibatkan pekerjaan, individu, organisasi dan proses perubahan.

Maka pelbagai definisi konsep sinisisme yang terhasil dari kajian yang dijalankan dari perspektif yang berbeza-beza. Kajian sinisisme merangkumi konteks yang lebih umum sehinggalah ke sinisisme yang digandingkan dengan pekerjaan, organisasi, dan ketua (Wanous *et al.*, 2000). Sebagai contoh, Niederhoffer (1967)

mengkaji sinisisme pekerjaan di kalangan pegawai polis. Kanter & Mirvis (1989) pula mengkaji sinisisme di beberapa organisasi besar di Amerika Syarikat, manakala kajian yang dilakukan oleh Wanous *et al.* (2000) pula melibatkan sinisisme terhadap ketua organisasi. Seksyen seterusnya akan membincangkan kajian-kajian berkenaan sinisisme dari pelbagai bidang.

2.3.2.1 Sinisisme Pekerjaan (*Occupational Cynicism*)

Kajian sinisisme pekerjaan yang paling berpengaruh ialah kajian yang dilakukan oleh Niederhoffer (1967) dalam ujiannya ke atas pegawai polis bandar. Kepelbagaian peranan yang menjadi teras kepada kerja polis dan tekanan yang melibatkan keprofesionalan pekerjaan mereka sering membawa pegawai menjadi sinis (Dean *et al.*, 1998).

Neiderhoffer (1967) melaporkan bahawa terdapat perbezaan bentuk sinisisme yang pelbagai mengikut umur dan pengalaman kerja pegawai. Dapatan kajian beliau menyatakan bahawa sinisisme di kalangan pegawai adalah tinggi di antara tahun kesembilan dan kesepuluh perkhidmatan, pegawai yang baru dilantik menunjukkan kurang sinisismenya berbanding mereka yang masih berada di dalam akademi, dan pegawai yang lebih berpendidikan (mereka yang mempunyai ijazah kolej) menunjukkan tahap sinisisme yang lebih tinggi berbanding dengan mereka yang berpendidikan rendah (mereka yang tiada ijazah kolej).

Niederhoffer (1967) mendapati bahawa sinisisme ketika berada di peringkat kejayaan wujud dalam kerjaya pegawai polis. Peringkat pertama yang dipanggil “*psuedo-cynicism*” didapati dikalangan pengambilan baru dalam akademi. Peringkat kedua dilabelkan “*romantic cynicism*” berlaku di sekitar lima tahun perkhidmatan.

Rumusan ini konsisten dengan kajian Kanter dan Mirvis (1989) yang menemui 51% dari umur 18 – 24 tahun adalah sinis sebenar, justeru pekerja yang lebih muda juga lebih kecewa atau sinis tentang kerja mereka. Peringkat ketiga digelar “*aggressive cynicism*” dan berlaku sekitar 10 tahun perkhidmatan. Dalam peringkat ini, penentangan dan rasa geram wujud dan dipamerkan, namun tahap keagresifan bergantung kepada individu dan budaya dalam organisasi. Peringkat terakhir yang dinyatakan oleh Niederhoffer ialah “*resigned cynicism*”. Ianya terbentuk dan ditunjukkan melalui kepasifan dan sikap lunak hati terhadap kecacatan sistem.

Graves (1996) seterusnya mengembangkan kajian sinisisme di kalangan pegawai polis dan melaporkan bahawa sinisisme mempunyai kesan negatif ke atas produktiviti dan moral. Sinisisme polis didapati berkait dengan senario “pekerjaan tidak berkembang (*occupational stagnation*)” iaitu menghadkan peluang untuk belajar dan berkembang.

Kajian Niederhoffer (1967) ke atas pegawai polis bandar juga menjadi pelopor kepada kajian pegawai pemulihan oleh Ulmer (1992). Dapatan Ulmer (1992) menemui kepentingan pengalaman sebagai berkait dengan tahap sinisisme, yang hampir selari dengan dapatan Niederhoffer. Walau bagaimana pun, dapatan mereka berbeza apabila pembolehubah umur dan pendidikan dimasukkan. Ulmer mendapati bahawa sinisisme terhadap pentadbiran adalah tinggi di kalangan mereka yang baru berkhidmat pada bulan pertama. Sebagai tambahan, dapatan Niederhoffer menyatakan bahawa terdapat penurunan sinisisme selari dengan pengalaman. Namun penurunan ini hanya dicatatkan di kalangan pegawai yang terlibat sahaja. Manakala pegawai yang tidak terlibat adalah kekal.

Bertentangan dengan hasil kajian Niederhoffer (1967) dan Kanter dan Mirvis (1989, 1991) yang mengaitkan kepentingan umur dan pendidikan ke atas tahap

sinisisme, Ulmer (1992) mendapati bahawa umur dan pendidikan bukan faktor yang signifikan dalam menentukan tahap sinisisme di kalangan pegawai. Beliau menyarankan bahawa faktor utama penyebab kepada sinisisme di kalangan pegawai ialah “proses sosialisasi pekerjaan (*occupational socialization process*)” di mana budaya pegawai yang sinis mempengaruhi pegawai baru dan mengekalkan sinisisme di kalangan kumpulan mereka.

Abraham (2000) pula menyatakan bahawa kesan sinisisme kerja adalah termasuk kehilangan emosi (*emotional deadness*), suka menyendiri (*aloofness*), dan tidak peduli (*insensitivity*). Sinisisme jenis ini sering mendorong untuk menganiaya pelanggan dan terbukti berlaku di kalangan pekerja sosial, pegawai polis, dan pekerja psikiatrik.

Sumber lain sinisisme kerja yang ditemui oleh Abraham (2000) ialah konflik peranan-diri (*person-role conflict*). Konflik peranan-diri ini dipamerkan oleh kejanggalan individu dan nilai organisasi. Pekerjaan yang mudah mengalami konflik peranan-diri seperti yang dinyatakan oleh Abraham (2000) adalah termasuk pemungut bil, pekerja penjagaan kanak-kanak, setiausaha, pekerja sosial, dan atendan penerbangan.

Greenglass, Burke, dan Fiksenbaum (2001) juga menjalankan kajian sinisisme kerja di kalangan pekerja perkhidmatan. Dalam kajian *burnout* di kalangan jururawat di Kanada, mereka mendapati bahawa sinisisme di kalangan jururawat menyumbang kepada tahap keletihan emosi (*level of emotional exhaustion*). Hasil kajian ini mendapati bahawa sinisisme juga mendorong kepada menurunnya tahap keprofesionalan pekerja.

2.3.2.2 Sinisisme Pekerja (*Employee Cynicism*)

Penyelidikan yang dijalankan oleh Andersson (1996) serta Andersson dan Bateman (1997) memberikan sumbangan yang besar kepada kajian sinisisme pekerja (Dean *et al.*, 1998). Konstruk sinisisme ini berbeza dengan sinisisme pekerjaan di tempat kerja termasuk organisasi secara umum dan kepimpinannya kerana ianya mensasarkan kepada pekerja yang sinis. Sinisisme pekerja dilihat sebagai terhasil daripada pencabulan kontrak psikologi (*violations of psychological contracts*) (Dean *et al.*, 1998) dan dijelaskan sebagai sikap kecewa, putus asa, hampa dan menghina organisasi, eksekutif dan/atau objek lain di tempat kerja adalah tidak dipercayai (Andersson, 1996).

Andersson (1996) menggunakan kerangka kerja pencabulan kontrak untuk mengkaji sinisisme pekerja. Ianya mendapati bahawa faktor-faktor yang menyumbang kepada sinisisme pekerja boleh dikategorikan kepada 3 tiga ciri iaitu; (a) persekitaran perniagaan (*business environment*), (b) organisasi, dan (c) pekerjaan serta peranan. Andersson (1996) menyatakan bahawa faktor-faktor yang berkaitan dengan persekitaran perniagaan termasuklah (i) gaji eksekutif yang tinggi, (ii) pemberhentian pekerja yang teruk, (iii) keuntungan korporat yang berlebihan, dan (iv) ketidaktanggungjawaban sosial korporat. Ciri-ciri organisasi yang dihipotesiskan sebagai penyumbang kepada sinisisme pekerja pula termasuk (i) kekurangan komunikasi, (ii) penyertaan pekerja dalam membuat keputusan adalah terhad, (iii) kebiadaban terhadap pekerja, (iv) pengurusan yang tidak cekap, dan (v) pengaplikasian teknik pengurusan mengikut perkembang terbaru. Manakala ciri-ciri pekerjaan dan peranan yang menyumbang kepada sinisisme pekerja ialah (i) konflik peranan dan kesamaran, dan (ii) terlebih bebanan kerja.

Andersson dan Bateman (1997) menggunakan eksperimen berdasarkan skenario (*scenario-based experiment*) dan menguji beberapa hipotesis yang dibuat oleh Andersson (1996). Ianya mengesahkan bahawa ganjaran eksekutif yang tinggi, prestasi organisasi yang teruk, dan pemberhentian pekerja yang banyak adalah berkait dengan sinisme pekerja. Ianya juga mendapati bahawa tingkah laku kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behaviors*) yang didefinisikan oleh Andersson dan Bateman (1997) sebagai tingkah laku membina atau memberikan kerjasama yang bukan bertindak sebagai seorang pekerja mahu pun mengharapkan ganjaran dari organisasi (m.s. 445) berkait secara negatif dengan sinisme. Ini bertentangan dengan dapatan kajian Abraham (2000) yang mendapati bahawa perhubungan di antara sinisme kerja dengan kewarganegaraan organisasi adalah secara tidak langsung.

2.3.2.3 Sinisme Organisasi (*Organizational Cynicism*)

Sinisme organisasi sebagai mana yang didefinisikan oleh Dean *et al.* (1998) adalah satu sikap negatif terhadap organisasinya, yang meliputi tiga dimensi (i) kepercayaan bahawa organisasinya tidak mempunyai integriti; (ii) perasaan negatif terhadap organisasi; (iii) kecenderungan untuk mencaci dan mengkritik organisasinya dan konsisten dengan kepercayaan dan berperasaan sebegini.

Konsep ini adalah bersesuaian dengan ciri-ciri yang digariskan oleh teori sikap. Menurut Dean *et al.* (1998), sinisme organisasi dicirikan sebagai perasaan negatif

seperti benci, marah, derita, tidak yakin, jijik dan malu terhadap organisasinya. Selanjutnya, sesiapa yang sinis kepada organisasinya sering percaya bahawa orang lain mempunyai agenda atau motif yang tersembunyi. Sinisisme mereka sering dipaparkan melalui memek muka yang boleh dilihat seperti menggolekkan mata (*rolling eyes*), senyum sinis (*smirks*) dan menyeringai (*sneers*).

Dean *et al.* (1998) mengkonsepsikan sinisisme organisasi sebagaimana penyelidik-penyelidik lain (Andersson & Bateman, 1997; Kanter & Mirvis, 1989; Neiderhoffer, 1967; Ulmer, 1992) yang menyatakan bahawa sinisisme organisasi adalah *continuum* yang terhasil dari pengalaman. Ianya selari dengan dapatan dari kajian Kanter dan Mirvis (1989), Niederhoffer (1967), Ulmer 1992 dan lain-lain. Konsisten dengan Andersson dan Bateman (1997), Dean *et al.* (1998) menyatakan bahawa sinisisme boleh berfungsi untuk individu-individu dan institusi kerana sinis bertindak sebagai “*voice of conscience for the organization.*” (m.s. 347)

Dalam kajian Abraham (2000), sinisisme organisasi diteorikan mempunyai kedua-dua komponen iaitu berasaskan sikap (*trait-based*) dan situasi (*situational*). Abraham mengkonsepsikan sinisisme organisasi dengan menyatakan bahawa kepercayaan individu terhadap organisasinya yang kurang berintegriti mendorong kepada emosi negatif dan menghasilkan tingkah laku yang tidak diinginkan. Definisi ini selari dengan konstruk yang dinyatakan oleh Dean *et al.* (1998).

2.3.2.4 Sinisisme Perubahan Organisasi (*Organizational Change Cynicism*)

Di antara konsep-konsep sinisisme yang telah dibincangkan setakat ini, sinisisme perubahan organisasi ini adalah yang paling signifikan dan penting dalam kajian ini. Ini adalah kerana konstruk sinisisme perubahan organisasi akan membantu dalam membina

konsep kerangka kerja kajian ini. Ianya juga penting kerana dengan memperkenalkan perubahan di tempat kerja, reaksi dan sikap pekerja terhadap perubahan tersebut merupakan suatu perkara rumit dan kompleks untuk difahami (Davis, 1981). Oleh itu, pemahaman yang sempurna tentang sinisisme yang berkait dengan perubahan organisasi memberikan pengetahuan yang berguna kepada pengamal perubahan organisasi dan pembangunan organisasi.

Perubahan organisasi sering menemui sikap pesimisme (*pessimism*), skeptisisme (*skepticism*), ketidakpercayaan (*distrust*), ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*), dan penentangan kepada perubahan (*resistance to change*) dan sinisisme (*cynicism*) yang lahir di kalangan warganya. Konstruk sikap-sikap tersebut telah mendapat perhatian yang semakin meningkat di kalangan masyarakat barat terutamanya negara Amerika Syarikat. Sejak sedekat yang lalu, ahli akademik dan ahli politik menyatakan bahawa sinisisme telah berputar-putar dalam kehidupan rakyat Amerika di abad kedua puluh sehingga ke satu peringkat menjadi sebahagian endemik jiwa pada tahun 1980-an (Eisinger, 2000). Menurut Goldfarb (1991), sinisisme menguasai andaian politik dan budaya kehidupan yang juga merupakan komponen struktur sosial. Penyelidik-penyelidik seperti Kanter dan Mirvis (1989, 1991) juga memberikan pemerhatian yang khusus kepada konstruk ini dan hubungannya dengan masalah organisasi.

Sebelum membincangkan penggunaan sinisisme di dalam organisasi secara mendalam, adalah penting untuk membezakan sinisisme dengan beberapa konsep lain seperti pesimisme, skeptisisme, ketidakpercayaan, ketidakpuasan kerja dan penentangan untuk berubah.

2.3.2.4.1 Pesimisme (*Pessimism*)

Perkataan pesimisme seperti juga sinisisme berasal dari falsafah. Walau bagaimana pun ianya semakin tidak diterima sehingga abad ke 19 (Bailey, 1988). Bailey mendefinisikan pesimisme sebagai penilaian sosial tentang masa hadapan yang tidak dapat dielakkan. Beliau menerangkan bahawa apabila menerima satu jangkaan yang tidak menentu, kebimbangan akan wujud dan keinginan untuk mengetahui apa yang akan berlaku seterusnya akan hadir (Bailey, 1988). Dalam kes ini pesimisme dan sinisisme berkongsi elemen negatif, kebimbangan tentang perkara masa hadapan (McConnell & Bill, 1993), dan kehampaan (Best, 2001); walau bagaimana pun pandangan pesimis seseorang tidak dipengaruhi oleh pengalamannya seperti mana pandangan seseorang yang sinis (Frymier, 1997; Reichers *et al.*, 1997)

McConnell dan Bill (1993) juga membantu dalam membezakan pesimisme dari sinisisme apabila mereka melihat pesimisme sebagai konstruk personaliti. Pesimis berbeza dari sinis kerana apabila ianya melihat masa depan yang negatif, kenegatifan tersebut adalah terhasil dari dirinya sendiri secara dalaman tanpa dipengaruhi oleh unsur lain, tidak seperti sinisisme yang dipengaruhi oleh pengalaman. Sungguh pun pesimis dan sinis adalah merupakan jangkaan sesuatu yang negatif dan merangsang kehampaan (Best, 2001), ianya masih boleh dibezakan. Sinisisme dizahirkan terhadap individu atau objek (Andersson & Bateman, 1997), manakala pesimisme lahir secara dalaman dan membina personaliti individu (McConnell & Bill, 1993).

2.3.2.4.2 Skeptisisme (*Skepticism*)

Sinisisme juga boleh dibezakan dari skeptisisme. Skeptisisme juga berasal dari falsafah. Menurut Kurtz (2001), skeptis adalah kesediaan untuk bertanya tentang kebenaran, meminta penjelasan, konsisten dalam logik dan mendapatkan bukti yang mencukupi. Skeptis seperti juga sinis sebagai penentang atau radikal untuk mencari kebenaran. Kurtz membezakan sinisisme dari skeptisisme apabila beliau menyatakan bahawa sejenis skeptisisme iaitu *nihilism* (negatif yang sempurna dan menolak semua kebenaran) boleh mendorong kepada sinisisme. Apa yang membezakan skeptisisme dari sinisisme secara khusus ialah darjah kenegatifan yang dipaparkan oleh sinis. Dalam menerangkan skeptisisme, Kurtz (2001) menyatakan bahawa skeptis merupakan sikap yang cenderung kepada kesangsian, manakala sikap sinis cenderung kepada kenegatifan. Kanter dan Mirvis (1989) selanjutnya menyatakan bahawa pada asasnya skeptis ialah empiris iaitu seseorang yang sangsi dengan kata-kata, namun ianya terbuka kepada sebarang alasan dan berhasrat untuk diyakinkan.

2.3.2.4.3 Ketidakpercayaan (*Distrust*)

Ketidakpercayaan dan sinisisme sering mengelirukan kerana ketidakpercayaan merupakan komponen penting dalam konstruk sinisisme. Ketidakpercayaan didefinisikan sebagai kepercayaan individu yang meletakkan kepercayaan ke atas orang atau perkara lain, akan menghasilkan sesuatu yang tidak positif (*The American Heritage Dictionary of the English Language*, 1996). Manakala definisi sinisisme yang dianjurkan oleh Andersson (1996), Andersson dan Bateman (1997), Cook dan Medley (1954), Dean *et al.* (1998), serta Eisinger (2000) secara khusus memasukkan terma ketidakpercayaan, manakala Chaloupka (1999), Frymier (1997), dan Goldfarb (1991) secara tidak langsung

juga menyentuh konsep ketidakpercayaan. Kedua-dua sinisisme dan ketidakpercayaan merupakan konsep percaya mempercayai, namun apa yang membezakannya ialah sinisisme merupakan sikap yang terdiri daripada komponen afektif (perasaan negatif dan kekecewaan) dan kepercayaan (rasa tidak mempercayai) (Andersson & Bateman, 1997). Oleh yang demikian, sinisisme merupakan aspek sikap individu yang lebih kompleks berbanding dengan ketidakpercayaan.

2.3.2.4.4 Ketidakpuasan Kerja (*Job Dissatisfaction*)

Sungguh pun ketidakpuasan kerja juga boleh memberikan reaksi untuk menggugat matlamat organisasi, ianya bukanlah sinonim dengan sinisisme. Henne dan Locke (1985) mendefinisikan ketidakpuasan kerja sebagai maklum balas emosi kepada nilai pertimbangan oleh seseorang pekerja. Mereka juga menyatakan bahawa ketidakpuasan kerja ialah bentuk psikologi yang boleh menghasilkan pelbagai aksi mental dan fizikal.

Andersson (1996) mengulas konsep ini dengan lebih lanjut apabila beliau menerangkan ketidakpuasan kerja sebagai darjah sikap yang membawa kepada kekecewaan seseorang terhadap kerjanya. Ketidakpuasan kerja berbeza dengan sinisisme kerana ianya memfokus kepada diri sendiri, manakala sinisisme adalah jangkaan dan dizahirkan. Walau pun sinisisme dan ketidakpuasan kerja berkongsi faktor kekecewaan, namun fokus sinisisme lebih luas dan merangkumi kehampaan, ketidakyakinan dan kebencian.

2.3.2.4.5 Penentangan Kepada Perubahan (*Resistance to Change*)

Penentangan kepada perubahan merupakan konstruk yang paling hampir serupa dengan sinisisme organisasi. Walau bagaimana pun dua konsep ini boleh dibezakan di antara satu sama lain. Jenks (1990, m.s. 148) menyatakan bahawa penentangan terhadap perubahan adalah kecenderungan orang untuk bekerja dengan cara yang biasa. Davis (1981) dan Jenks bersetuju bahawa penentangan kepada perubahan boleh memberikan kelebihan kepada pengurusan untuk mereka menilai semula inisiatif perubahan tersebut. Kesannya, penentangan dilihat sebagai pengimbang kepada pengurusan (Davis, 1981) dan ianya di manifestasikan secara tingkah laku (Kanter, Stein, & Jick, 1992). Chaloupka (1999) menyokong pandangan yang sama berkenaan dengan sinisisme apabila beliau mendakwa bahawa ianya mungkin memberikan matlamat yang positif di dalam organisasi.

Jenks (1990) bersama dengan Davis (1981) menggariskan tiga (3) alasan mengapa pekerja menentang perubahan; (a) bantahan rasional, (b) alasan psikologi, dan (c) faktor sosiologi. Motif yang rasional dan logik kepada penentangan ialah berdasarkan alasan dan sains. Dasar alasan psikologi ialah dari bentuk emosi seseorang, sikap, dan sentimen. Manakala alasan sosiologi kepada penentangan adalah disebabkan oleh keprihatinan kepada perpecahan kumpulan atau pengurangan kuasa dalam kumpulan (Jenks, 1990). Alasan rasional atau logik untuk penentangan melibatkan kepercayaan bahawa keadaan yang sedia ada adalah berkesan, cadangan perubahan terlalu mahal, perubahan itu tidak masuk akal, atau ianya memerlukan terlalu banyak tenaga dan usaha untuk belajar (Davis, 1981; Jenks, 1990). Toleransi yang rendah untuk berubah, ketidakyakinan kepada pengurusan, dan perasaan terhadap kerja yang tidak selamat adalah merupakan contoh kepada alasan psikologi untuk menentang perubahan.

Jenks menyatakan bahawa aspek sosiologi penentangan kepada perubahan berdasarkan dari kekhuatiran perpecahan dalam kumpulan (Jenks, 1990). Davis menambah bahawa penentangan secara sosial mungkin disebabkan oleh kumpulan politik, kesatuan pekerja, atau ketidaktekanan dengan nilai komuniti.

Jenks (1990) menyatakan sinisisme boleh diletakkan di bawah kategori psikologi dan rasional/logik penentangan kepada perubahan. Komponen psikologi penentangan adalah termasuk sikap, sebagai mana yang dinyatakan oleh Graves (1996) bahawa sinisisme ialah sikap. Sinis juga boleh menjadi pembuat keputusan yang rasional (Reichers *et al.*, 1997), sebagai mana yang dipersetujui oleh klasifikasi rasional/logik Jenk.

Kreitner dan Kinicki (1989) percaya bahawa, penentangan terhadap perubahan adalah tindak balas emosi atau tingkah laku kepada kerja rutin yang terancam. Tidak seperti Jenks (1990) dan Davis (1981), mereka tidak mengumpulkan penyebab kepada penentangan terhadap perubahan di bawah sesuatu kategori, namun menyediakan lapan (8) alasan yang mendorong kepada penentangan; (a) terkejut atau takut kepada ketidakpastian, (b) ketidakpercayaan kepada pengurusan, (c) takut kepada kegagalan, (d) kehilangan status atau kerja yang tidak selamat, (e) tekanan rakan sekerja, (f) gangguan kepada tradisi budaya dan perhubungan kumpulan, (g) konflik personaliti dengan agen perubahan, dan (h) kurangnya kebijaksanaan dan kelemahan latihan kepada agen perubahan.

Kunci kepada perbezaan penentangan terhadap perubahan dari sinisisme adalah bagaimana penentang dan sinis menerima perubahan. Sesiapa yang menentang perubahan lebih cenderung untuk kekal *status quo* (Jenks, 1990; Kreitner & Kinicki, 1989), manakala sinis terpaksa belajar untuk hidup dengan keadaan tidak

menentu (Chaloupka, 1999). Juga apa yang membezakan penentangan kepada perubahan dari sinisisme ialah luasnya sifat penentangan perubahan. Sementara itu, kedua-dua sinisisme dan penentangan kepada perubahan mengandungi elemen sikap seperti ketidakyakinan, penentangan kepada perubahan yang merangkumi emosi dan juga maklum balas tingkah laku (Jenks, 1990); oleh itu, sinisisme sebagai maklum balas sikap kepada penentangan, dan bukannya sebagai meluaskan lagi penentangan kepada perubahan.

Ringkasnya, literatur lebih melihat sinisisme sebagai sikap dan bukannya sifat personaliti. Ianya dipamerkan selepas individu mengalami kegagalan atau pengalaman yang tidak diingini dengan sesuatu pihak atau situasi lain. Seharusnya ianya tidak boleh dikelirukan dengan konstruk yang hampir serupa seperti pesimisme, skeptisisme, ketidakpercayaan, ketidakpuasan kerja, dan penentangan kepada perubahan. Sungguhpun pesimisme, skeptisisme, dan ketidakpercayaan selalu dipetik sebagai komponen sinisisme, namun ianya adalah konstruk yang berasingan.

Kajian lepas mengenai sinisisme perubahan organisasi masih lagi dilihat sebagai konteks perubahan yang umum, justeru perlunya melihat perubahan organisasi yang lebih khusus (*change-specific cynicism*) (Stanley *et al.*, 2005). Ianya bagi mengelakkan kekeliruan terhadap perubahan mana yang melahirkan sinisisme, sekiranya terdapat juga perubahan-perubahan lain dalam masa yang sama (Qian & Daniels, 2008).

2.3.2.5 Sinisisme Perubahan-khusus (*Change-specific Cynicism*)

Kajian ini memfokus kepada sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi secara khusus. Kajian lepas telah menunjukkan bahawa perubahan organisasi akan mengakibatkan sinisisme (Shapiro, 1996). Kurangnya sokongan menangani sinisisme

boleh membawa kepada gagalnya perubahan, di mana sebaliknya akan berlaku apabila memperteguhkan sokongan tersebut di kalangan ahli organisasi.

Sinisisme berkenaan perubahan organisasi, atau apa yang Wanous *et al.* (2000) sebut sebagai *Cynicism About Organizational Change* (CAOC) didefinisikan sebagai pandangan pesimis mengenai usaha perubahan yang berjaya kerana mereka yang bertanggungjawab untuk membuat perubahan dipersalahkan kerana malas, tidak cekap, atau kedua-duanya.

Stanley *et al.* (2005) pula menyatakan bahawa CAOC adalah terlalu umum dan tidak menyentuh tentang sinisisme pekerja terhadap sesuatu perubahan organisasi secara khusus. Oleh itu, mereka membangunkan konsep yang dipanggil “sinisisme perubahan-khusus (*change-specific cynicism*)”. Menurut Ajzen dan Fishbein (1980), sesuatu sikap merupakan peramal yang baik terhadap niat dan tingkah laku seseorang. Sehubungan itu, sinisisme perubahan-khusus sepatutnya menjadi peramal yang baik kepada niat seseorang untuk menentang sesuatu perubahan yang berkaitan. Stanley *et al.* (2005), mendefinisikan sinisisme perubahan-khusus sebagai ketidakpercayaan kepada pernyataan motif pihak pengurusan untuk melaksanakan perubahan organisasi secara khusus.

Manakala Qian dan Daniels (2008) pula mendefinisikan sinisisme perubahan-khusus sebagai sikap negatif terhadap perubahan khusus organisasi yang mengandungi tiga dimensi, (i) tidak percaya kepada motif pengurusan untuk berubah sama ada yang tersurat atau yang tersirat, (ii) rasa pesimisme dan kecewa terhadap usaha-usaha untuk berubah (iii) kecenderungan untuk mencaci dan mengkritik perubahan khusus organisasi.

Berdasarkan definisi yang diberikan oleh Andersson (1996), Andersson dan Bateman (1997), Dean *et al.* (1998), Qian dan Daniels (2008), Stanley *et al.* (2005), serta Wanous *et al.* (2000), kajian ini mengambil definisi sinisisme perubahan-khusus yang diutarakan oleh Qian dan Daniels (2008) iaitu;

Sinisisme perubahan-khusus merujuk kepada sikap negatif terhadap perubahan organisasi yang merangkumi tiga dimensi:

- a) ketidakpercayaan kepada kenyataan atau motif pihak pengurusan untuk berubah;
- b) perasaan pesimisme dan kecewa terhadap usaha untuk berubah; dan
- c) Cenderung untuk bertingkah laku memperkecil dan mengkritik sesuatu perubahan organisasi secara khusus.

Kesimpulannya, literatur memperlihatkan sinisisme dalam organisasi dikaji dari pelbagai perspektif seperti sinisisme pekerjaan, sinisisme pekerja, sinisisme organisasi dan sinisisme terhadap perubahan organisasi. Kajian ini menjurus kepada sinisisme terhadap perubahan organisasi. Istilah sinisisme adalah berbeza dengan pesimisme, skeptisme, ketidakpercayaan, ketidakpuasan kerja dan penentangan apabila ianya dibincangkan ketika berlakunya perubahan organisasi. Kemungkinan berlakunya banyak perubahan yang dilakukan oleh organisasi dalam satu masa, sinisisme perubahan organisasi secara umum tidak dapat merujuk kepada perubahan manakah yang melahirkan sinisisme secara khusus. Bagi mengelakkan kekeliruan tersebut, kajian ini memfokus kepada sinisisme perubahan-khusus dengan melihat faktor-faktor yang meramalkan serta kesannya secara lebih khusus.

2.4 Faktor Peramal Kepada Sinisisme Perubahan Organisasi

Tinjauan ke atas kajian-kajian lepas menemui beberapa faktor peramal kepada sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi. Sungguhpun terhadap, terdapat beberapa kajian yang telah membuka jalan bagi memahami sinisisme terhadap perubahan organisasi dengan lebih mendalam. Di antara pengkaji awal yang menemui faktor peramal kepada sinisisme perubahan organisasi ialah Wanous *et al.* (2000).

Wanous *et al.* (2000) menjalankan kajian melalui kaedah *longitudinal* yang melibatkan projek penyelidikan selama 3 tahun. Dua tinjauan (*surveys*) dijalankan dalam tempoh 21 bulan yang berasingan ke atas pekerja. Data dikumpulkan dari kesatuan pekerja United Auto Workers Midwestern Manufacturing Plant yang menghasilkan komponen peralatan bagi industri automotif. Tinjauan 1 melibatkan responden yang terdiri daripada 1,164 pekerja bergaji mengikut jam dan 214 pekerja bergaji bulanan. Manakala Tinjauan 2 melibatkan responden seramai 870 pekerja bergaji mengikut jam dan 162 pekerja bergaji bulanan.

Dalam kajian tersebut, Wanous *et al.* (2000) menguji faktor peramal dan kesan CAOC dengan membangunkan pengukurannya. Hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat tiga faktor peramal kepada CAOC iaitu; bilangan perubahan yang diterima oleh pekerja (*amount of change perceived by employee*), keberkesanan kepimpinan (*leadership effectiveness*), dan penglibatan dalam membuat keputusan (*participation in decision making*). Afektiviti negatif yang kelihatannya lebih cenderung untuk meramalkan CAOC, namun ianya tidak berlaku dalam kajian ini. CAOC berkait secara negatif kepada motivasi untuk menyokong usaha perubahan. Ianya juga boleh membawa kesan kepada faktor yang di luar dari perubahan organisasi seperti mempengaruhi secara negatif komitmen organisasi dan ketidakpuasan hati pekerja. CAOC juga mendapati

kelemahan persepsi instrumen (*instrumentality perception*) di antara prestasi dan gaji yang diperoleh.

Dalam kajian ini, Wanous *et al.* (2000) mengkonsepsikan CAOC sebagai mengandungi dua komponen iaitu; pandangan pesimistik tentang perubahan dan menyalahkan “pihak yang bertanggungjawab.” Definisi ini berdasarkan kepada dua teori iaitu teori harapan (*expectancy theory*) dan teori penyumbang (*attribution theory*). “*Expectancy theory*” ini adalah berkaitan, kerana CAOC dipercayai terhasil dari jangkaan yang berkaitan dengan kesan persekitaran organisasi akibat ketidakcekan usaha yang dilakukan oleh pihak yang bertanggungjawab. “*Attribution theory*” pula digunakan kerana CAOC meletakkan kesalahan kepada pihak yang bertanggungjawab di atas ketidakcekan atau kurangnya motivasi, atau kedua-duanya yang menyebabkan kegagalan perubahan. Kecenderungan ada pihak lain yang perlu disalahkan (*other-blame*) sebagai penyumbang adalah wujud dalam definisi ini.

Diikuti oleh kajian Albrecht (2002) yang mengkaji 749 sampel dari dua organisasi besar sektor awam mendapati integriti dan kepercayaan kepada pengurusan senior sebagai faktor peramal yang signifikan kepada CAOC. Manakala kemahiran tidak mempunyai perhubungan yang signifikan dengan CAOC.

Sementara itu, Ferres dan Connell (2004) yang mengkaji 448 pekerja organisasi besar sektor awam mendapati emosi pintar pemimpin (*leader emotional intelligent*), empati, *self-regulation*, kemahiran sosial, kesedaran diri dan motivasi, masing-masing mempunyai perkaitan secara negatif dengan CAOC. Manakala Bommer, Rich, dan Rubin (2005) yang menjalankan kajian *longitudinal* ke atas 877 pekerja mendapati bahawa tingkah laku transformasi kepimpinan juga berkait secara negatif dengan CAOC.

Wu, Neubert, dan Yi (2007) yang mengkaji 469 pekerja dari organisasi besar di China mendapati transformasi kepemimpinan dan persepsi kepaduan (*cohesion perception*) masing-masing berkait secara negatif dengan CAOC. Manakala persepsi keadilan maklumat dan persepsi keadilan *interpersonal* juga mempunyai hubungan yang signifikan dengan CAOC. Kajian ini juga mendapati bahawa persepsi keadilan maklumat dan persepsi keadilan *interpersonal* menjadi pengantara (*mediator*) kepada perhubungan di antara transformasi kepemimpinan dengan CAOC. Sementara, persepsi kepaduan bertindak sebagai penyederhana (*moderator*) perhubungan di antara transformasi kepemimpinan dengan CAOC.

Kajian oleh Watt dan Piotrowski (2008) ke atas 110 pekerja industri penjagaan kesihatan di tenggara Amerika Syarikat mendapati *employee engagement* berkait secara negatif dengan sinisisme perubahan organisasi.

Sementara, Brown dan Cregan (2008) yang mengkaji sampel seramai 1,214 pekerja sektor awam di Melbourne, Australia mendapati iklim perkongsian maklumat (*information-sharing climate*) berkait secara negatif dengan sinisisme perubahan organisasi. Manakala Rubin *et al.* (2009) yang mengkaji 106 pengurus dan 933 pekerja kilang mendapati CAOC pemimpin berkait secara positif dengan CAOC pekerja.

Berbeza dengan kajian CAOC atau sinisisme perubahan organisasi secara umum, Stanley *et al.* (2005) memperkenalkan dan mengkaji sinisisme perubahan-khusus (*change-specific cynicism*). Stanley *et al.* (2005) menyatakan bahawa dengan memperkenalkan konsep ini, mereka mengelakkan masalah yang berkaitan dengan konstruk yang terlalu kompleks dan merentas konteks. Ianya mengesyorkan bahawa sinisisme perubahan-khusus adalah berbeza dari konsep berkaitan yang lain seperti; skeptisisme tentang perubahan, sinisisme dalam bentuk umum, dan kepercayaan dalam

pengurusan. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa sinisisme perubahan-khusus adalah peramal kepada niat untuk menentang perubahan. Sebagai mana yang dijelaskan oleh Ajzen dan Fishbein (1980), sesuatu sikap yang khusus boleh menjadi peramal yang baik kepada niat tingkah laku individu. Oleh itu, sinisisme perubahan-khusus mungkin boleh menjadi peramal yang baik kepada niat untuk menentang perubahan berbanding dengan sinisisme terhadap perubahan organisasi secara umum.

Stanley *et al.* (2005) menjalankan dua kajian. Kajian pertama menggunakan kaedah *cross-sectional* ke atas 65 pekerja dari beberapa organisasi yang sedang mengalami perubahan. Kajian kedua menggunakan kaedah *longitudinal* ke atas 712 pekerja pada Masa 1 dan 637 pekerja pada Masa 2. Hasil kajian-kajian ini mendapati bahawa skeptisisme dan sinisisme pengurusan, masing-masing berkait secara positif dengan sinisisme perubahan-khusus. Manakala kepercayaan kepada pengurusan, komunikasi, kemahiran umum, kemahiran perubahan, keupayaan, kemurahan hati (*benevolence*) dan integriti, masing-masing berkait secara negatif dengan sinisisme perubahan-khusus.

Faktor peramal kepada sinisisme perubahan-khusus ini juga ditemui dalam kajian Qian dan Daniels (2008) yang mengkaji 186 tenaga pengajar Mid-western University di Amerika Syarikat. Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan *cross-sectional* dan temuduga. Hasil kajian ini mendapati kualiti maklumat ditanggap dan kepercayaan terhadap pengurusan berkait secara negatif dengan sinisisme perubahan-khusus. Sebaliknya sinisisme rakan sekerja berkait secara positif dengan sinisisme perubahan-khusus.

Sepanjang pengetahuan penyelidik, sehingga kini faktor-faktor peramal kepada sinisisme perubahan-khusus terhad kepada dua kajian di atas sahaja. Kepercayaan

terhadap pengurusan merupakan faktor peramal yang dikaji di dalam kedua-dua kajian ini (Qian & Daniels, 2008; Stanley *et al.*, 2005), manakala faktor-faktor lain seperti komunikasi, kemahiran, keupayaan, kemurahan hati, integriti, keadilan maklumat dan sinisisme rakan sekerja merupakan kali pertama dikaji. Dapatan kajian juga menunjukkan faktor peramal yang berbentuk sinisisme seperti sinisisme disposisi, sinisisme pengurusan dan sinisisme rakan sekerja secara konsisten berkait secara positif dengan sinisisme perubahan-khusus (Qian & Daniels, 2008; Stanley *et al.*, 2005).

Sorotan literatur menunjukkan bahawa kajian sinisisme dijalankan dalam pelbagai perspektif. Ini memerlukan penerokaan terhadap punca dan kesan sinisisme dari pelbagai kacamata teori. Terdapat dua teori peramal kepada sinisisme yang ditemui iaitu teori kontrak psikologi (*psychological contract theory*) dan teori afektif peristiwa (*affective events theory* - *AET*). Menggunakan pendekatan kontrak psikologi, Andersson (1996) menyatakan terdapat tiga elemen yang menyumbang kepada sinisisme iaitu pertama, membuat jangkaan yang terlalu tinggi secara tidak realistik, kedua, pengalaman kecewa kerana gagal mencapai jangkaan tersebut, dan yang ketiga ialah kehampaan yang berterusan. Pekerja membina jangkaan terhadap majikannya berdasarkan kepercayaan umum tentang bagaimana seharusnya organisasi bertindak atau apa yang pernah mereka alami sebelum ini (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003).

Abraham (2000) menganalisis lima bentuk sinisisme dan menjelaskan asas teorinya. Beliau menyatakan bahawa kemasyrakatan, pekerja, dan sinisisme perubahan organisasi adalah berpunca dari pencabulan kontrak psikologi; sinisisme pekerjaan adalah disebabkan oleh *burnout* dan konflik peranan seseorang (*person-role conflict*); dan sinisisme personaliti adalah berdasarkan perseteruan semulajadi (*innate hostility*).

Kajian yang agak terbaru sinisisme pekerja dan sinisisme perubahan organisasi adalah berasaskan kepada teori kerangka kerja pencabulan kontrak psikologi. Dalam konteks organisasi, pencabulan kontrak psikologi dianggap sebagai satu bentuk pertukaran sosial (*social exchange*) yang terbina di antara majikan dan pekerja (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). Pekerja membina harapan tertentu terhadap majikan dan organisasinya berdasarkan kepada tindakan majikan dan pengalaman lepas. Sinisisme dipercayai lahir dari kehampaan apabila harapannya tidak dipenuhi. Sebagai mana Kanter dan Mirvis (1989) menerangkan bahawa jangkaan pekerjaan yang tidak dapat dipenuhi membawa kepada kekecewaan dan kemudiannya sinisisme. Tema yang mengerbangi buku Kanter dan Mirvis adalah bahawa masyarakat dan organisasi memberi harapan yang tinggi bagi individu, namun gagal untuk mencapainya lalu menyebabkan kehampaan dan akhirnya melahirkan sinisisme.

Andersson (1996) adalah yang pertama mengesyorkan bahawa pencabulan kontrak psikologi adalah penentu utama sinisisme pekerja. Johnson dan O'Leary-Kelly (2003) juga menggunakan teori ini untuk menerangkan sinisisme dan sikap yang berkaitan dengan kerja. Mereka mendapati bahawa sinisisme organisasi menjadi pengantara perhubungan di antara pelanggaran kontrak psikologi dan beberapa sikap yang berkait dengan kerja seperti komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Kajian ini dilihat untuk mengandaikan bahawa sinisisme pekerja berlaku kerana beberapa faktor organisasi yang gagal untuk memenuhi harapan pekerja. Oleh itu, pengurus perlu mengesan faktor-faktor tersebut dan mengurangkan kesan negatif sinisisme.

Di samping itu, *Affective Event Theory* (AET) juga mampu untuk menerangkan bagai mana sinisisme terbina di tempat kerja (Weiss & Cropanzano, 1996). Teori ini menyatakan bahawa peristiwa kerja boleh memberi kesan ke atas *affective states* seperti

kekecewaan, yang kemudiannya memberi kesan ke atas sikap kerja. Menggunakan AET, Cole, Brunch, dan Vogel (2006) mendapati bahawa tahap sokongan penyeliaan dan *psychological hardness* menjadi peramal yang signifikan kepada sinisisme.

Jelasnya, kajian-kajian terdahulu dalam bidang ini adalah berdasarkan orientasi kajian psikologi. Hanya sedikit kajian yang mendekati sinisisme dari perspektif komunikasi (Qian & Daniels, 2008). Komunikasi memainkan peranan penting dalam membina perhubungan positif atau negatif di antara majikan dan pekerja terutamanya ketika perubahan organisasi. Masalah dalam proses komunikasi adalah seperti penerimaan kualiti maklumat dan perhubungan sosial dengan ahli organisasi yang lain, mungkin menyumbang kepada sinisisme pekerja. Kajian-kajian lepas (Bedeian, 2007, Cheung & Law, 2008, Kreiner dan Ashforth, 2004; Miller *et al.*, 1990; Qian & Daniels, 2008; Reichers *et al.*, 1997; Stanley *et al.*, 2005; Wanous, *et al.*, 2000, Wu *et al.*, 2007) mendapati bahawa pembolehubah-pembolehubah komunikasi seperti kualiti maklumat ditanggap (*perceived quality of information*), keadilan maklumat ditanggap (*perceived informational justice*), kepercayaan terhadap pengurusan (*trust in management*), identifikasi organisasi (*organizational identification*), penglibatan dalam membuat keputusan (*participation in decision making – PDM*), sokongan organisasi ditanggap (*perceived organizational support – POS*), sokongan penyelia ditanggap (*perceived supervisor support – PSS*) dan sokongan rakan sekerja ditanggap (*perceived coworkers support – PCS*) mungkin boleh menjadi peramal sinisisme perubahan organisasi khususnya dalam konstruk sinisisme perubahan-khusus. Seksyen seterusnya akan menghuraikan faktor-faktor komunikasi di atas secara lebih terperinci.

2.4.1 Faktor Maklumat

Faktor maklumat mengandungi dua pembolehubah iaitu kualiti maklumat ditanggap dan keadilan maklumat ditanggap seperti berikut;

2.4.1.1 Kualiti Maklumat Ditanggap

Salancik dan Pfeffer (1978) menyatakan bahawa individu membangunkan sikap atau keperluan melalui maklumat yang tersedia kepada mereka pada ketika mereka menyatakan sikap atau keperluan tersebut. Mereka juga menyatakan bahawa maklumat sosial mempengaruhi sikap melalui pelbagai cara seperti kenyataan-kenyataan yang dikeluarkan oleh rakan sekerja, proses pemerhatian seseorang, penginterpretasian persekitaran dan keperluan. Kebanyakan kajian mengesahkan peranan maklumat sosial ke atas sikap kerja (Miller and Monge, 1985; Qian & Daniels, 2008).

Maklumat sosial mengandungi dua aspek iaitu; kuantiti/kecukupan maklumat dan kualiti maklumat. Kajian lepas telah merumuskan bahawa maklumat yang cukup berkait secara positif dengan sikap kerja, terutamanya kepuasan kerja (Trombetta & Rogers, 1998). Walau bagaimana pun kajian terkini mendapati maklumat yang mencukupi tidak semestinya berkait secara positif dengan kepuasan kerja. Maklumat sepatutnya dirangka secara berhati-hati dan disampaikan secara khusus kepada pekerja-pekerja (Zhu, May, & Rosenfeld, 2004). Oleh itu, pengkaji perlu menyedari bahawa penerimaan maklumat yang berkualiti lebih utama berbanding kuantiti untuk mempengaruhi sikap kerja (Miller & Monge, 1985; Miller *et al.*, 1994). Mekanisma cara mana kualiti maklumat ditanggap (*perceived quality of information*) mampu mempengaruhi sikap kerja boleh diterangkan oleh teori pengurangan ketidaktentuan (*uncertainty reduction theory*). Kualiti maklumat ditanggap yang tinggi mampu untuk

mengurangkan kebimbangan dan ketidaktentuan pekerja terhadap perubahan (Miller & Monge, 1985). Sebaliknya, kualiti maklumat ditanggap yang rendah akan meningkatkan ketidaktentuan pekerja dan ketidakpercayaan terhadap agen-agen perubahan yang mana salah satu komponen utama sinisisme pekerja ialah ketidakpercayaan terhadap motif pihak pengurusan.

Perkara ini dapat dijelaskan lagi dengan dapatan kajian Qian dan Daniels (2008) yang menyatakan bahawa terdapat perhubungan negatif di antara kualiti maklumat ditanggap dengan sinisisme perubahan-khusus. Dalam menghadapi perubahan organisasi, pihak pengurusan mesti memastikan setiap orang mempunyai akses kepada maklumat perubahan yang sama. Maklumat dari pihak pengurusan seharusnya menerangkan keperluan dan arah tuju perubahan agar pekerja faham tentang faedah dari perubahan tersebut. Kurangnya mendapat maklumat yang berkualiti, akan menimbulkan tanda tanya di kalangan pekerja seterusnya boleh melahirkan sinisisme (Qian & Daniels, 2008). Justeru itu, kualiti maklumat ditanggap boleh menjadi peramal sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi.

2.4.1.2 Keadilan Maklumat Ditanggap

Di samping itu, dunia kini juga menyaksikan bahawa penglibatan secara suka rela yang aktif, kerjasama dan inisiatif pekerja merupakan perkara-perkara penting untuk mencapai kejayaan terutamanya ketika berlakunya perubahan organisasi (Lind, 2001). Terdapat banyak dapatan kajian empirikal yang membuktikan bahawa persepsi pengendalian keadilan memainkan peranan penting dalam membentuk sikap dan tingkah laku dalam konteks perubahan organisasi. Demi menjamin perubahan organisasi menjadi efektif, adalah amat penting bagi setiap ahli organisasi bertindak sewajarnya

untuk menyumbang kepada usaha untuk berubah. Justeru itu, kejayaan perubahan organisasi bergantung kepada tanggapan keadilan yang terima oleh mereka (Folger & Skarlicki, 1999; Kim & Mauborgne, 1998; Novelli, Kirkman, & Shapiro, 1995). Lantaran itu teori keadilan organisasi (*organizational justice theory*) menawarkan kerangka kerja untuk menyiasat perubahan organisasi.

Kerangka kerja yang analitik atau model yang diagnostik merupakan komponen penting dalam menyiasat perubahan organisasi (Dunphy, 1996). Diagnosis seperti ini adalah penting untuk memberikan ruang kepada perubahan organisasi dalam persekitaran yang ada (Mishra & Spreitzer, 1998). Kajian-kajian keadilan organisasi telah melaporkan secara konsisten bahawa terdapat kesan yang signifikan persepsi keadilan ke atas kepercayaan, emosi, sikap dan tingkah laku manusia (Barsky & Kaplan, 2007; Cohen-Charash, & Spector, 2001; Colquitt *et al.*, 2001; Cremer & Van den Bos, 2007; Cropanzano & Randall, 1993; Lind, 2001; Novelli *et al.*, 1995; Van den Bos & Lind, 2002). Keadilan dianggap memegang peranan penting dalam kehidupan manusia dan merupakan perkara asas dalam memahami tingkah laku sosial. Teori keadilan organisasi menyediakan kerangka kerja multi-dimensi yang baik untuk meneroka, memahami, dan meramal sikap dan tingkah laku pekerja dalam konteks perubahan organisasi. Seterusnya, dimensi keadilan boleh dijadikan sebagai indikator kepada keberkesanan dan kejayaan inisiatif perubahan.

Umumnya, keadilan organisasi merujuk kepada persepsi keadilan di tempat kerja dan meliputi tanggapan manusia terhadap kejadian-kejadian dan pengalaman-pengalaman di organisasi sebagai sesuatu yang adil atau sebaliknya (Byrne & Cropanzano, 2001). Keadilan juga adalah satu konstruk fenomenologi dan satu cara individu memahami dunia sosial mereka. Keadilan organisasi melibatkan tanggapan

kognisi dan relatif kepada perbezaan kerangka rujukan, perbandingan entiti-entiti, atau merujuk kepada yang berkaitan (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005; Folger & Cropanzano, 1998). Merujuk kepada perubahan, persepsi keadilan berubah dan bergerak merentas individu, situasi, masa (Cropanzano & Prehar, 2001). Oleh itu, persepsi keadilan bergantung kepada keadilan yang ditanggap (Colquitt *et al.*, 2005). Justeru itu, bertentangan dengan abstrak prinsip falsafah atau piawaian undang-undang keadilan, pengkonsepsian konstruk keadilan seterusnya digunakan dalam psikologi yang mengandungi pembinaan subjektif persepsi-persepsi dan pertimbangan (Folger & Cropanzano, 1998; Mikula & Wenzel, 2000; Van den Bos & Lind, 2002).

Konstruk keadilan organisasi telah mengalami evolusi dan berkembang kepada empat faktor pengkonsepsian yang mengandungi agihan (*distributive*), prosedur (*procedural*), interaksi (*interactional*), dan keadilan maklumat (*informational justice*) (Colquitt, 2001). Keadilan organisasi berkait dengan pengkajian persepsi dan pertimbangan ahli-ahli organisasi yang terhasil dari (a) kesan keputusan dan perlaksanaannya, (b) prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan, (c) bagaimana orang dilayan secara interpersonal, dan (d) kuantiti serta kualiti maklumat yang diterima semasa proses tersebut.

Keadilan maklumat memfokus ke atas penjelasan yang disediakan untuk pekerja-pekerja bagi memberi maklumat dan pengetahuan tentang prosedur serta kesan-kesannya, termasuk mengapa sesuatu prosedur digunakan dan bagaimana kesannya diagihkan (Colquitt *et al.*, 2001; Greenberg, 1990b). Fokus dimensi keadilan ini ialah ke atas kualiti dan kuantiti maklumat yang relevan. Secara khususnya, keadilan maklumat dikaitkan dengan sejauh manakah bebasnya pihak yang berauthoriti dalam berkongsi

maklumat, dan bagaimanakah pihak yang menerima maklumat terjejas akibat kurangnya mendapat maklumat tersebut.

Faktor-faktor yang ditemui memberi impak kepada keadilan maklumat adalah termasuk (a) justifikasi dan penjelasan tentang rasionalnya keputusan atau tindakan (Bies & Moag, 1986; Folger, Rosenfield, Robinson, 1983); (b) maklumat adalah relevan dan logik untuk memberikan hasil dan berdasarkan faktor-faktor yang ditentukan (Greenberg, 1993); (c) ketepatan kandungan (Roberson & Stewart, 2006); (d) kandungan yang spesifik; (e) sensitiviti penyampaian; (f) teruknya berita yang disampaikan, dan (g) bentuk komunikasi seperti lisan atau penulisan (Shapiro, Buttner, & Barry, 1994). Kajian telah menunjukkan bahawa keadilan komunikasi bertahap tinggi boleh mengurangkan reaksi buruk sikap dan tingkah laku yang memberi kesan negatif (Greenberg, 1990a).

Umumnya, kajian telah menunjukkan bahawa pekerja yang dilayan secara adil akan menunjukkan peningkatan dalam prestasi kerja, tingkah laku kewarganegaraan organisasi, kepuasan (seperti kepuasan terhadap kerja, bayaran, dan majikan), kepercayaan, komitmen, mengurangkan niat untuk meninggalkan organisasi, yang juga meningkatkan afek positif dan mengurangkan afek negatif (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt *et al.*, 2001; Van den Bos, 2001). Sebaliknya, menerima ketidakadilan mendorong kepada pelbagai kesan negatif termasuk emosi dan sikap yang negatif. Manakala kesan kepada tingkah laku kerja adalah seperti ponteng, berkonflik dengan pihak lain di tempat kerja, kurang bekerjasama, kurang produktif dan kualiti kerja yang rendah (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt *et al.*, 2001).

Antara lain kesan negatif adalah seperti meningkatnya tekanan dan reaksi bagi melepaskan tekanan (Greenberg, 2004; Greenberg, 2006), terlibat dengan tingkah laku

negatif seperti mencuri (Greenberg, 1990a), menentang perubahan (Shapiro & Kirkman, 1999), meningkatnya saman oleh pihak pekerja di mahkamah (Bies & Tyler, 1993; Lind *et al.*, 2000), dan menguatkan niat untuk berhenti kerja (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt *et al.*, 2001). Umumnya, layanan yang tidak adil akan memberi kesan negatif kepada norma dan nilai budaya, sebaliknya layanan yang adil memberi kesan positif kepada norma dan nilai masyarakat (Folger & Cropanzano, 1998; Van den Boss *et al.*, 2005). Justeru itu, keadilan maklumat yang diterima oleh pekerja dilihat mampu memberi kesan yang baik kepada sikap pekerja termasuk mengurangkan sinisisme pekerja.

2.4.2 Faktor Hubungan

Faktor hubungan meliputi perhubungan organisasi yang wujud di dalam persekitaran tempat kerja. Ianya termasuk perhubungan di antara ahli organisasi seperti rakan sekerja, penyelia dan juga majikan. Dalam kajian ini pembolehubah yang diuji sebagai peramal kepada sinisisme perubahan-khusus di bawah faktor hubungan ialah kepercayaan terhadap pengurusan, identifikasi organisasi dan penglibatan dalam membuat keputusan.

2.4.2.1 Kepercayaan Terhadap Pengurusan

Pelbagai kajian telah bersetuju bahawa kepercayaan memainkan peranan penting dalam organisasi yang berfungsi dengan baik (Dirks & Ferrin, 2001). Organisasi membentuk manusia agar saling bergantung di antara satu sama lain. Dalam jaringan saling bergantung, manusia bergantung kepada orang lain untuk melaksanakan matlamat sendiri dan organisasi (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Justeru itu,

kepercayaan adalah perlu untuk kerjasama yang berkesan dan kecekapan operasi dalam organisasi (Tschannen-Moran & Hoy, 1998). Powell (1990) secara jelas menerangkan fungsi kepercayaan dalam organisasi adalah sebagai pelincir yang sangat berkesan kepada pertukaran ekonomi dan mengurangkan realiti yang kompleks dengan jauh lebih pantas.

Kajian telah menunjukkan bahawa kepercayaan memberikan kesan kepada organisasi seperti kepuasan kerja dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi (Driscoll, 1978; Robinson, 1996). Kepercayaan dalam organisasi mengandungi kepercayaan terhadap pengurusan dan kepercayaan kepada rakan sekerja. Kajian ini berhasrat untuk menguji sama ada kepercayaan terhadap pengurusan boleh meramalkan sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi.

Topik kepercayaan telah dikaji secara meluas oleh pengkaji dari pelbagai bidang termasuk psikologi, sosiologi, dan ekonomi. Pengkaji telah berusaha untuk mengkonsepsikan kepercayaan dari pelbagai perspektif. Walau bagaimana pun, tiada persetujuan bersama yang dibentuk untuk mendefinisikan kepercayaan sehingga kini. Pengkaji awal menganggap kepercayaan sebagai sifat personaliti (Rotter, 1967). Sebagai contoh, Rotter (1967) mendefinisikan kepercayaan sebagai jangkaan yang boleh dipegang oleh individu atau kumpulan bahawa perkataan, janji, kenyataan secara lisan atau bertulis individu atau kumpulan lain adalah boleh dipercayai. Definisi ini melihat kepercayaan sebagai sikap umum, yang mana kekal stabil merentas situasi. Orang yang mempunyai "*disposition to trust*" cenderung untuk mempunyai ekspektasi positif terhadap orang lain merentas pelbagai situasi.

Walaupun bagaimanapun, perspektif "*disposition to trust*" mengeneipkan faktor konteks yang menambahbaik atau menghalang pembangunan kepercayaan. Pakar

sosiologi percaya bahawa kepercayaan perlu digambarkan sebagai hubungan sosial yang luas dan bukannya bersifat individu terpencil (Lewis & Weigert, 1985). Mereka melihat kepercayaan sebagai khusus kepada urusan niaga dan dengan siapa dia berurusan niaga. Lewis dan Weigert (1985) menganggap kepercayaan sebagai konsep pelbagai segi yang mengandungi tiga dimensi iaitu; kognitif, emosi dan tingkah laku. Dimensi kognitif menyatakan bahawa kepercayaan berasaskan kepada alasan yang baik, dan keakraban dengan objek kepercayaan yang menjadi prasyarat untuk diyakini. Dimensi emosi menyatakan bahawa kepercayaan adalah berasaskan kepada ikatan dalam perhubungan saling meyakini, dan mengkhianati kepercayaan akan membangkitkan emosi negatif yang kuat. Dimensi tingkah laku membawa maksud bahawa melaksanakan perkara yang diamanahkan kerana kegagalan berbuat demikian akan memberikan kesan negatif kepada pihak-pihak yang terlibat. “*Trustor*” berhasrat untuk mengambil tindakan yang berisiko berdasarkan kepada kepercayaan bahawa “*trustee*” adalah boleh dipercayai dan cekap. Selari dengan kajian ini, interaksi yang berulang-ulang di antara “*trustor*” dan “*trustee*” adalah berasaskan kepada kepercayaan.

Pakar ekonomi menerima kepercayaan sebagai sama ada perhitungan (*calculative*) atau keinstitusian (*institutional*). Kepercayaan “*calculative*” adalah berdasarkan pilihan rasional. Kepercayaan muncul apabila seseorang menghitung bahawa “*even on the basis of strictly utilitarian motives, it is to the other party’s benefit to behave in a trustworthy manner because the costly sanction in place for breach of trust exceed any potential benefit from opportunities behavior*” (Tschannen Moran & Hoy, 2000, m.s. 561). Kepercayaan keinstitusian menekankan kepada kesan struktur organisasi dan institusi ke atas pembangunan kepercayaan. Kepercayaan keinstitusian

disokong oleh sama ada struktur sosial formal seperti lesen, persijilan, dan kontrak, atau norma sosial yang tidak formal.

Kepelbagaian perspektif kepercayaan memberikan pelbagai definisi kepercayaan. Dari perspektif psikologi sosial, Mayer *et al.* (1995) mendefinisikan kepercayaan organisasi sebagai kesanggupan satu pihak menyerahkan tindakan kepada pihak yang lain dengan jangkaan bahawa mereka akan melaksanakannya sebaik mungkin tanpa sebarang pemantauan dan kawalan. Definisi ini sering dirujuk dalam literatur kepercayaan. Rousseau *et al.* (1998) juga mendefinisikan kepercayaan sebagai keadaan psikologi yang meliputi niat untuk menerima kelemahan, berdasarkan jangkaan yang positif ke atas niat atau tingkah laku pihak lain. Definisi ini mengandungi komponen terdedah untuk menjadi mangsa (*vulnerability*) dan jangkaan positif sebagai mana dalam definisi yang pertama, namun ianya tidak menyatakan bahawa tindakan “*trustee*” adalah tanpa pengawasan dalam perhubungan saling meyakini. Bhattacharya, Devinney, dan Pillutla (1998) menggunakan pendekatan statistik dan matematik dalam usaha untuk memperolehi definisi kepercayaan yang rapi mengintegrasikan pelbagai perspektif bidang. Bhattacharya *et al.* (1998) mengusulkan, kepercayaan adalah satu jangkaan hasil positif yang boleh diterima berdasarkan kepada tindakan pihak lain yang berada di dalam keadaan yang tidak pasti. Definisi ini mencirikan kepercayaan sebagai khusus kepada interaksi, namun tidak mengutarakan komponen penting iaitu terdedahnya untuk menjadi mangsa dalam konsep kepercayaan. Tschannen-Moran dan Hoy (1998) menyatakan pelbagai dimensi kepercayaan yang mengambil kira ciri-ciri “*trustee*”. Tschannen-Moran dan Hoy (1998) menyatakan bahawa kepercayaan adalah kesediaan satu pihak untuk menjadi mangsa kepada pihak yang lain berdasarkan kepada keyakinan mereka terhadap pihak tersebut adalah (a) baik (b) dipercayai (c) kompeten (d) jujur, dan

(e) terbuka. Kajian ini menggunakan definisi yang dikemukakan oleh Mayer *et al.* (1995), kerana kepercayaan dilihat sebagai psikologi sosial dan definisi tersebut mengambil ciri utama kepercayaan dalam organisasi.

Walau pun tiada definisi kepercayaan yang konsisten, namun pelbagai definisi menghasilkan beberapa tema umum kepercayaan. Pertama, konsep terdedah menjadi mangsa dinyatakan dan digunakan dalam kebanyakan definisi kepercayaan (Mayer *et al.* 1995; Rousseau *et al.* 1998; Tschannen-Moran & Hoy, 1998). Mishra (1996) menyatakan bahawa dengan ketiadaan pihak yang terdedah untuk menjadi mangsa, konsep kepercayaan tidak perlu kerana tiada kesan kepada “*trustor*”. Dalam perhubungan saling meyakini ini, “*trustor*” mempunyai kepentingan dan menyedari potensi pengkhianatan dan kemudaran dari pihak lain (Kee & Knox, 1970). Bigley dan Pearce (1998) menyatakan kesanggupan untuk menjadi mangsa atau mendedahkan diri dengan kemudaran sebenar adalah disebabkan oleh keputusan yang melibatkan kepercayaan.

Kedua, mempercayai diri sendiri merupakan satu lagi elemen penting dalam mengkonsepsikan kepercayaan. Alasannya adalah bahawa “*trustor*” berkesanggupan untuk menjadi mangsa pihak lain kerana ia mempunyai kepercayaan diri atau perasaan positif bahawa pihak tersebut akan melaksanakan tindakan seperti yang diharapkan. Walau bagaimana pun, kepercayaan dan mempercayai diri sendiri adalah dua konsep yang berbeza. Luhmann (1988) menyatakan terdapat perbezaan di antara dua konsep tersebut dan mengusulkan bahawa risiko adalah diiktiraf dan dijangka dalam kepercayaan, namun tidak dalam mempercayai diri sendiri. Oleh itu, darjah kepercayaan adalah dianggap sebagai darjah kepercayaan kepada diri sendiri yang berhadapan dengan risiko atau ketidaktentuan (Kee & Knox, 1970).

Akhirnya, saling bergantung adalah keadaan yang perlu bagi kepercayaan. Ianya tidak memerlukan kepercayaan jika dua pihak tidak saling bergantung. Kepercayaan diperlukan apabila kepentingan satu pihak tidak dapat dicapai tanpa bergantung kepada pihak lain (Rousseau *et al.*, 1998). Darjah saling kebergantungan mungkin mengubah sifat kepercayaan atau bentuk kepercayaan (Sheppard & Sherman, 1998). Sebagai contoh, saling kebergantungan yang cetek adalah dikaitkan dengan koordinasi yang lemah dan kepercayaan berdasarkan-kalkulus (*calculus-based trust*). Saling kebergantungan adalah dikaitkan dengan kepercayaan berdasarkan-identifikasi (*identification-based trust*).

Tema di atas yang merentasi pelbagai bidang menyediakan asas umum untuk memahami konsep kepercayaan. Sungguh pun kebanyakan definisi kepercayaan berkongsi dengan ciri umum di atas, darjah kepercayaan adalah pelbagai dan bergantung kepada situasi, terutamanya ke atas ciri “*trustee*”. Banyak kajian telah dijalankan ke atas ciri apa yang membuat seseorang boleh dipercayai.

Kajian awal ke atas ciri “*trustee*” boleh diselusuri kembali kepada sumber kajian yang berkredibiliti oleh Hovland, Janis, dan Kelly (1953). Mereka mengusulkan dua faktor sumber yang berkredibiliti iaitu; kepakaran dan kebolehppercayaan. Kajian terkemudian telah membangunkan sebilangan ciri-ciri “*trustee*” yang mendorong kepada kepercayaan. Sebilangan pengkaji mengenalpasti sekurang-kurangnya sepuluh keadaan kepercayaan, seperti integriti, keterbukaan, motif, ketekalan tingkah laku dan sebagainya (Butler, 1991). Walau pun perbezaan ciri yang digariskan dalam kajian yang berbeza, terdapat tiga ciri secara umumnya dirujuk dari literatur iaitu kecekapan, sifat suka membuat kebaikan (*benevolence*), dan integriti.

Kecekapan adalah elemen penting yang menentukan kebolehyakinan seseorang. Dalam beberapa kajian, konstruk yang sama seperti keupayaan atau kepakaran digunakan berbanding dengan kecekapan. Domain kecekapan biasanya spesifik, kerana seseorang yang cekap dalam satu bidang, tidak semestinya cekap dalam bidang yang lain. Oleh itu, seseorang hanya boleh diyakini dalam bidang tertentu yang beliau cekap. Ringkasnya, kecekapan mencerminkan tugas spesifik sifat kepercayaan. Walau pun cekap bertindak sebagai perkara penting bagi kepercayaan, tanpa niat yang baik, seseorang tidak akan dinilai sebagai boleh diyakini. Bagi alasan ini, sifat suka membuat kebaikan dianggap sebagai satu lagi ciri "*trustee*". Ianya merujuk kepada nama baik yang ditujukan kepada "*trustee*". Sifat suka membuat kebaikan, "*trustee*" akan mempunyai orientasi positif terhadap "*trustor*", lantas menunjukkan tiada niat atau motif untuk memudaratkan "*trustor*". Penentu ketiga kebolehyakinan seseorang ialah integriti. Mayer *et al.* (1995) menjelaskan integriti sebagai persepsi pemberi amanah terhadap pemegang amanah bahawa mereka berpegang teguh dengan prinsip yang boleh diterima oleh kedua-dua pihak. Banyak kajian mendapati bahawa integriti adalah dimensi penting kebolehppercayaan (cth., Butler, 1991; Lieberman, 1981). Tiga ciri "*trustee*" iaitu; cekap, sifat suka membuat kebaikan, dan integriti; bergabung untuk bertindak sebagai keadaan atau penentu kepada kepercayaan.

Penjelasan di atas menunjukkan bahawa kepercayaan ialah situasi-khusus (*situation-specific*) dan rujukan-khusus (*referent-specific*). Dalam organisasi, kepercayaan mempunyai dua jenis rujukan iaitu; rakan sekerja dan pengurusan. Kajian ini memfokus kepada kepercayaan terhadap pengurusan. Kepercayaan terhadap pengurusan telah didapati berkait secara positif dengan *organizational outcomes*. Kajian terbaru menunjukkan bahawa kepercayaan terhadap pengurusan adalah berkait secara

negatif dengan sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi (Albrecht, 2002; Qian & Daniels, 2008; Stanley *et al.*, 2005).

Stanley *et al.* (2005) membanding dan membezakan dua konsep, kepercayaan dan sinisisme. Mereka menegaskan bahawa dua konsep tersebut adalah berkaitan, sebagai mana ianya berkongsi penentu, kecekapan, sifat suka membuat kebaikan, dan integriti yang sama. Walau bagaimana pun, mereka juga menyatakan bahawa dua konsep tersebut adalah berbeza dan tidak bertindan di antara satu sama lain. Dapatan kajian mereka menunjukkan bahawa kepercayaan dalam pengurusan dan sinisisme perubahan-khusus adalah berbeza di antara satu sama lain, namun mereka mendapati bahawa sinisisme pengurusan dan kepercayaan dalam pengurusan adalah berkait di antara satu sama lain. Mereka memberikan alasan bahawa sinisisme mungkin mencukupi, namun tidak semestinya dalam keadaan yang tidak meyakini (*mistrust*). Salah satu limitasi kajian ini ialah ianya tidak mendorong kepada apa-apa rumusan tentang perhubungan di antara kepercayaan dan sinisisme.

Kajian Albrecht (2002) menyiasat perhubungan di antara dua faktor penentu kepercayaan iaitu; kepercayaan terhadap pengurusan lama (*senior*) dan sinisisme terhadap perubahan organisasi. Keputusannya menunjukkan bahawa persepsi integriti mempengaruhi secara langsung kepercayaan dalam pengurusan lama dan sinisisme terhadap perubahan. Kepercayaan dalam pengurusan lama juga mempunyai pengaruh secara langsung ke atas sinisisme terhadap perubahan. Walau bagaimana pun, persepsi kecekapan tidak mempengaruhi secara langsung kepercayaan terhadap pengurusan lama dan sinisisme terhadap perubahan. Kajian ini meletakkan perhubungan yang negatif di antara kepercayaan terhadap pengurusan lama dan sinisisme terhadap perubahan organisasi secara umum. Hasil kajian ini juga selari dengan dapatan kajian Qian dan

Daniels (2008) yang menunjukkan perhubungan negatif di antara kepercayaan terhadap pengurusan dan sinisisme perubahan-khusus.

Walau pun literatur ke atas perhubungan di antara kepercayaan dan sinisisme masih terhad, namun kajian yang sedia ada telah mendapati dua konsep tersebut adalah berbeza dan mempunyai perhubungan yang negatif. Kajian ini akan menguji sama ada kepercayaan terhadap pengurusan meramalkan sinisisme perubahan-khusus dalam konteks kajian yang berbeza.

2.4.2.2 Identifikasi Organisasi

Dalam penyelidikan tingkah laku organisasi, identifikasi organisasi dianggap sebagai satu bentuk identifikasi sosial (Bergami & Bagozzi, 2000; Bhattacharya, Rao, & Glynn, 1995; Gautam, Van Dick, & Wagner, 2004; Mael & Ashforth, 1995). Seseorang yang mengindentifikasikan dirinya dengan sesebuah organisasi, menyatakan bahawa dirinya adalah sebagai seorang anggota di dalam organisasi tersebut (Ashforth & Mael, 1989; Bhattacharya *et al.*, 1995; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Mael & Ashforth, 1992, 1995; Mael & Tetrick, 1992). Kreiner dan Ashforth (2004) juga menyatakan bahawa ahli-ahli organisasi yang mengindentifikasikan dirinya dengan sesebuah organisasi adalah apabila mereka mentakrifkan dirinya merupakan sebahagian dari organisasi yang diwakilinya. Mael dan Tetrick (1992) pula menambah dengan memfokus kepada tanggapan kesatuan (*perceived oneness*), iaitu dengan menganggap dirinya berkongsi pengalaman-pengalaman dan ciri-ciri sesuatu kumpulan atau ahli-ahli kumpulan dalam menakrifkan identifikasi organisasinya. Individu tersebut menganggap kejayaan dan kegagalan organisasi sebagai kejayaan dan kegagalannya dirinya sendiri.

Tanggapan kesatuan dan identifikasi kejayaan serta kegagalan organisasi juga ditekankan di dalam kajian identifikasi organisasi oleh Mael dan Ashforth (1992).

Penyelidikan dalam bidang identifikasi organisasi mengalami kesukaran untuk membezakan identifikasi dengan pelbagai konstruk yang berkaitan, termasuk komitmen organisasi (Mael & Ashforth, 1992). Mael dan Ashforth (1992) menyatakan bahawa identifikasi adalah konstruk tanggapan dan kognitif yang tidak semestinya dikaitkan dengan tingkah laku atau afektif tertentu, dan kajian lepas mengoperasikan konstruk tersebut secara berbeza-beza. Pengkonsepkan kognitif identifikasi organisasi yang lain pula memfokus kepada pepadanan tanggapan seseorang yang juga merupakan ahli organisasi dalam menakrifkan diri (Dutton *et al.*, 1994) atau kesesuaian nilai di antara individu dan organisasi (Pratt, 1998). Sebagai contoh, Tompkins dan Cheney (1983) memfokus kepada manifestasi tingkah laku identifikasi organisasi dalam mengkonsepsikan konstraknya. Mereka menyatakan bahawa individu yang diidentifikasi dengan organisasi adalah apabila membuat keputusan beliau akan mengambilkira nilai atau kepentingan organisasinya dalam proses membuat pilihan. Justeru, identifikasi organisasi dipamerkan apabila nilai dan kepentingan organisasi memberi panduan kepada individu dalam proses membuat keputusan. Simon (1976) juga mengesyorkan bahawa identifikasi organisasi dimanifestasikan sebagai penilaian seseorang dalam pembuatan keputusan yang dianggap memberi kesan kepada organisasi.

Secara umumnya, Johnson, Johnson, and Heimberg (1999, m.s. 160) mendefinisikan identifikasi organisasi sebagai proses pujukan dalaman dan luaran di mana kepentingan individu bergabung dengan kepentingan organisasi lalu menghasilkan satu identifikasi yang didasarkan kepada kepentingan bersama. Melalui penyepaduan

aspek tingkah laku ke dalam definisi, tahap identifikasi dilihat dalam tanggapan individu yang berkongsi ciri-ciri dengan ahli organisasi yang lain, tahap perpaduan mereka dengan organisasi dan akhirnya sokongan mereka terhadap organisasi (Johnson *et al.*, 1999).

Patchen (1970), sebagai penyelidik pertama yang memperkenalkan konsep identifikasi organisasi memfokus kepada tiga aspek yang menyumbang kepada identifikasi iaitu; persamaan (similarity), keanggotaan (membership), dan kesetiaan (loyalty). Berdasarkan kajian Cheney (1983a), beliau mengkategorikan identifikasi organisasi kepada perasaan diperlukan (*feelings of attachment*), dipunyai (*belonging*), rasa bangga sebagai seorang ahli organisasi, setia kepada organisasi, menyokong matlamat organisasi, dan persamaan di antara pekerja dan organisasi dalam soal nilai yang dikongsi dan matlamat yang hendak dicapai (Gautam *et al.*, 2004). Sementara itu, O'Reilly and Chatman (1986) menyepadukan aspek afektif-motivasi (*affective-motivational*) ke dalam definisi dan konsepsi identifikasi organisasi mereka (Riketta, 2005).

Secara keseluruhannya, identifikasi organisasi adalah lebih kurang sama dengan konsep penyelidikan tingkah laku organisasi yang lain bergantung pada takrif dan konsep yang diikuti oleh penyelidik (Riketta, 2005, m.s. 361). Oleh itu, untuk membezakan identifikasi organisasi daripada bentuk afektif atau tingkah laku seperti komitmen organisasi atau tingkah laku kewarganegaraan organisasi, Mael and Ashforth (1992) memperkenalkan konsep identifikasinya sebagai tanggapan dan konstruk kognitif yang boleh dipengaruhi oleh unsur-unsur afektif atau tingkah laku serta boleh mempengaruhi afektif dan tingkah lakunya sendiri, tetapi tidak bersekutu dengannya dalam erti kata yang lain. Mereka juga menekankan fakta bahawa ianya adalah satu

konstruk yang menilai tahap-tahap identifikasi dikalangan individu yang berbeza. Kesannya, individu-individu yang mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi adalah bertujuan untuk meningkatkan diri dan harga dirinya sendiri. Identifikasi juga merupakan sesuatu darjah (*degree*). Individu yang berbeza mempunyai tahap-tahap identifikasi organisasi yang juga berbeza (Mael & Ashforth, 1992).

Kajian empirikal telah menunjukkan bahawa terdapat perhubungan yang signifikan di antara identifikasi organisasi dan sokongan individu terhadap organisasi, termasuk kesediaan untuk menasihatkan orang lain (Mael & Ashforth, 1992). Dalam kajian identifikasi organisasi di sebuah syarikat insurans, Bell dan Menguc (2002) mendapati bahawa tanggapan sokongan organisasi pekerja mempunyai pengaruh yang positif kepada tahap identifikasi organisasi, dan identifikasi organisasi menunjukkan perhubungan yang positif dengan tingkah laku kewarganegaraan serta indeks kualiti perkhidmatan. Pengkaji-pengkaji lain juga telah menghubungkan identifikasi organisasi dengan tingkah laku kewarganegaraan organisasi (cth., Dutton et al, 1994; O'Reilly & Chatman, 1986). Kerjasama antara perseorangan (*interpersonal cooperation*) dan tingkah laku kerjasama (*cooperative behaviors*) merupakan pembolehubah-pembolehubah lain yang dikenalpasti boleh mempengaruhi identifikasi organisasi (Dukerich, Golden, & Shortell, 2002; Dutton et al, 1994). Wan-Huggins, Riordan, dan Griffeth (1998) mendapati terdapat perhubungan di antara identifikasi organisasi dan niat untuk kekal dengan organisasi. Dalam kajian meta analisis identifikasi organisasi, Riketta (2005) menaksirkan bahawa terdapat perhubungan di antara identifikasi organisasi dan beberapa pembolehubah yang berkaitan termasuk pembolehubah demografik (tempoh, umur, tahap kerja, jantina, pendidikan), pembolehubah sikap yang berkaitan dengan kerja (komitmen afektif organisasi, pekerjaan sangkutan (occupational

attachment), kumpulan kerja sangkutan, kepuasan kerja, kepuasan organisasi dan penglibatan kerja), dan pembolehkan niat dan tingkah laku yang berkaitan dengan kerja (niat untuk meninggalkan organisasi, tingkah laku berperanan / berperanan tambahan (*in-role/extra role behavior*), ketidakhadiran). Beliau mencadangkan bahawa tempoh berada di organisasi (*organizational tenure*), bidang kerja/cabaran, prestij organisasi, niat untuk meninggalkan organisasi, dan prestasi *in-role/extra role* mungkin boleh berfungsi sebagai faktor penentu atau kesan kepada identifikasi organisasi.

Chreim (2002) menyiasat identifikasi organisasi daripada perspektif pengurusan dan menganalisis bagaimana pengurusan boleh mempengaruhi identifikasi anggotanya dari perspektif komunikasi. Mengikut Pratt (1998), beliau menyatakan bahawa ahli identifikasi berpuashati dengan keperluan-keperluan individu termasuk keperluan keselamatan, penggabungan, peningkatan diri dan sesuatu yang bermakna di dalam kehidupan seseorang. Johnson *et al.* (1999) mendapati identifikasi organisasi berkait rapat dengan aspek sosial organisasi. Persepsi individu membentuk struktur, sifat dan corak komunikasi organisasi, lantas mengekalkan identifikasi organisasinya (Johnson *et al.*, 1999). Wiesenfeld, Raghuram, dan Garud (1999) menganalisis peranan teknologi maklumat dalam membangunkan identifikasi organisasi dan mengenal pasti tahap pekerja-pekerja '*dilekatkan bersama*' (*glued together*) dalam identifikasi organisasi adalah bergantung kepada frekuensi komunikasi. Smidts, Pruyn, dan Van Riel (2001) juga mendapati bahawa kandungan dan iklim komunikasi organisasi mempengaruhi identifikasi. Mereka mengesahkan penemuan Dutton *et al.* (1994) yang menyatakan bahawa informasi berkenaan dengan isu-isu organisasi termasuk matlamat, objektif, pembangunan, aktiviti-aktiviti dan pencapaian-pencapaian mampu mempengaruhi identifikasi organisasi di kalangan pekerja-pekerjanya.

Kreiner dan Ashforth (2004) pula membincangkan faktor-faktor personaliti yang berbeza termasuk afektiviti positif dan negatif, keperluan untuk mengenalpasti, sinisisme dan pelanggaran kontrak psikologi sebagai peramal kepada identifikasi organisasi. Mereka menemui suatu perhubungan yang positif di antara keperluan untuk mengenalpasti, afektiviti positif, sinisisme yang rendah (*low cynicism*) dengan identifikasi. Sebaliknya, mereka juga menemui perhubungan yang negatif di antara sinisisme yang tinggi (*high cynicism*) dan identifikasi. Justeru, identifikasi organisasi dilihat mempunyai perkaitan dengan sinisisme, namun sinisisme yang dirujuk dalam kajian ini ialah sinisisme kemasyarakatan terhadap institusi (Kreiner dan Ashforth, 2004), dan bukannya sinisisme perubahan-khusus. Justeru, secara khususnya kajian ini akan mengkaji perkaitan di antara identifikasi organisasi dengan sinisisme perubahan-khusus yang tidak diterangkan oleh literatur sebelum ini.

2.4.2.3 Penglibatan Dalam Membuat Keputusan

Penglibatan dalam membuat keputusan (*participation in decision making – PDM*) merupakan topik kajian klasik yang telah menyediakan banyak literatur bagi setengah abad yang lalu. Literatur mengandungi konsep teori, meta-analisis dan tinjauan, dan kajian empirikal. Beberapa tinjauan yang meluas telah dibuat ke atas topik ini (cth., Cotton *et al.*, 1988; Dachler & Willpert, 1978; Locke & Schweiger, 1979; Miller & Monge, 1986; Strauss, 1982). Tinjauan menemui beberapa aspek utama yang telah didokumentasikan di dalam literatur kajian ini, termasuk andaian teori, definisi, bentuk dan mekanisma penglibatan dalam membuat keputusan, serta hubungannya dengan pembolehubah penting organisasi. Seksyen seterusnya akan merumuskan aspek-aspek ini bagi menyediakan teori asas yang kukuh dan menyokong secara empirikal

perhubungan di antara penglibatan dalam membuat keputusan dan pembolehkan dalam kajian ini.

Banyak literatur berkenaan dengan penglibatan dalam membuat keputusan telah menguji topik ini dari pelbagai perspektif dan bidang, seperti psikologi, sosiologi, dan ekonomi. Walau bagaimana pun, kepelbagaian ini juga disertai oleh pemecahan dalam kajian penglibatan. Sebagai mana Dachler dan Wilpert (1978) menyatakan literatur penglibatan melibatkan pelbagai terma yang masih kabur dan ciri-ciri kerangka kerja teoritikal yang tidak jelas. Oleh itu, dengan menyelusuri asal usul teori penglibatan dalam membuat keputusan akan membantu untuk memahami rasional dan kepentingannya.

Kepentingan penglibatan dalam membuat keputusan bukan hanya dari fungsi pragmatiknya ke atas organisasi tetapi juga dari implikasi ideologi dan moral. Kajian telah mendapati rasional asas penglibatan dalam membuat keputusan ialah demokratik (Locke & Schweiger, 1979; Margulies & Black, 1987). Teori demokratik adalah berakar-umbikan bahawa kepercayaan individu mempunyai hak dan potensi untuk melibatkan diri dalam keputusan yang memberi kesan kepada kehidupannya. Sebagai mana Locke dan Schweiger (1979) menjelaskan bahawa idea penglibatan dalam membuat keputusan adalah hadir dari keintelektualan dan bukannya dari pekerja semata-mata. Penglibatan demokrasi telah dianggap sebagai tadbir-urus yang ideal dalam semua organisasi sosial, politik dan ekonomi (Dachler & Willpert, 1978). Sebagai yang mempunyai nilai tersendiri, penglibatan dalam membuat keputusan dipromosi dan dilaksanakan dalam banyak organisasi. Atas alasan yang sama, kajian lebih cenderung kepada pro-penglibatan dalam membuat keputusan (Locke & Schweiger, 1979). Di samping konotasi ideologi, banyak kajian empirikal telah menguji fungsi pragmatik

penglibatan dalam membuat keputusan, sebagai instrumen untuk meningkatkan kepuasan kerja dan produktiviti (Miller & Monge, 1986).

Dachler dan Willpert (1978) mengenalpasti empat andaian teori yang mendasari penglibatan dalam membuat keputusan iaitu; teori demokratik, teori sosialisitik, perkembangan dan pembangunan manusia, dan produktiviti dan kecekapan. Teori demokratik menegaskan bahawa kebijaksanaan dan kecerdasan manusia boleh menyumbang kepada keputusan yang bijak dan berkesan. Oleh itu, penglibatan yang luas dalam membuat keputusan perlu digalakkan di semua jenis institusi sosial. Teori sosialisitik menganggap penglibatan dalam membuat keputusan oleh pekerja sebagai penting bagi maksud membebaskan pekerja secara ekonomi dan mencapai perubahan revolusi. Kedua-dua teori demokratik dan sosialisitik memfokus kepada tahap-makro dan mengolah penglibatan dalam membuat keputusan sebagai isu kemasyarakatan.

Dua teori yang seterusnya, dibangunkan pada tahap-mikro dan menekankan faktor organisasi dan kumpulan. Pakar psikologi mengambil maklum peranan perkembangan dan pembangunan manusia dalam kecekapan dan produktiviti ekonomi. Mereka menyatakan bahawa potensi manusia boleh dibangunkan dengan memenuhi keperluannya secara berperingkat, seperti dari keperluan asas kepada keperluan autonomi atau merealisasikan kehendak sendiri (*self-actualization*) (Maslow, 1954). Melalui cara ini, pekerja akan mempunyai motivasi dalaman untuk meningkatkan kecekapan kerja dan produktiviti. Penglibatan dalam membuat keputusan mampu memenuhi keperluan autonomi, dan seterusnya pekerja akan lebih bertanggungjawab dan komited kepada keputusan yang mereka sendiri terlibat dalam membuatnya. Berbeza dengan teori di atas, teori berorientasikan produktiviti dan kecekapan membuat

produktiviti dan kecekapan sebagai keutamaan dan objektif asasi dan penglibatan dalam membuat keputusan dianggap sebagai instrumen untuk mencapai objektif ini.

Di sebalik jumlah literatur yang banyak, definisi penglibatan dalam membuat keputusan adalah kurang konsisten. Pengkaji telah menyediakan pelbagai definisi penglibatan dalam membuat keputusan yang dicirikan dengan aspek yang berbeza. Sebagai contoh, Davis (1963) mendefinisikan PDM sebagai penglibatan pemikiran dan emosi individu dalam suatu kumpulan yang menggalakkannya untuk menyumbang kepada matlamat kumpulan serta bertanggungjawab bersama. Definisi ini menekankan penglibatan ego yang aktif dalam aktiviti kumpulan atau organisasi. French, Israel, dan As (1960) mendefinisikan penglibatan dalam membuat keputusan sebagai satu proses di mana dua pihak atau lebih mempengaruhi sesama sendiri dalam membuat perancangan, dasar-dasar dan keputusan. Definisi ini konsisten dengan Oxford English Dictionary, yang mana penglibatan didefinisikan sebagai fakta atau keadaan yang dikongsi bersama (dengan orang lain atau di antara satu sama lain). Selari dengan French *et al.* (1960), kebanyakan kajian terkini mendefinisikan PDM sebagai satu proses di mana pengaruh atau pembuatan keputusan dikongsi bersama oleh pihak atasan dan pekerja bawahan (Wagner III & Gooding, 1987; lihat juga Locke & Schweiger, 1979; Mitchell, 1973). Kajian ini akan menggunakan definisi tersebut.

Terdapat pelbagai jenis penglibatan dalam membuat keputusan. Locke dan Schweiger (1979) mengenalpasti tiga dimensi jenis penglibatan iaitu; paksaan/sukarela, formal/tidak formal, dan langsung/tidak langsung. Penglibatan dalam membuat keputusan paksaan adalah terhasil dari kontrak atau undang-undang di antara pihak pengurusan dan pekerja, manakala penglibatan dalam membuat keputusan sukarela berlaku apabila pekerja bersetuju dengan idea penglibatan dalam membuat keputusan

yang dianjurkan oleh pihak pengurusan. Penglibatan dalam membuat keputusan formal mengandungi pengiktirafan rasmi badan pembuatan keputusan, seperti kesatuan dan jawatankuasa. Penglibatan dalam membuat keputusan tidak formal adalah berasaskan interaksi antara perseorangan di antara pihak atasan dan pekerja bawahannya. Penglibatan dalam membuat keputusan langsung merujuk kepada penglibatan setiap pekerja dalam organisasi, manakala penglibatan dalam membuat keputusan tidak langsung pula merujuk kepada tidak semua pekerja mempunyai peluang untuk melibatkan diri, namun mereka boleh melantik wakil untuk membentuk jawatankuasa dan bercakap bagi pihak mereka.

Dachler dan Willpert (1978) juga menunjukkan tiga bentuk penglibatan dalam membuat keputusan iaitu; formal dan tidak formal, langsung dan tidak langsung, dan akses terhadap penglibatan dalam membuat keputusan. Akses terhadap penglibatan dalam membuat keputusan merujuk kepada berapa banyak pengaruh individu boleh digunakan dalam pembuatan keputusan. Mereka menganggap penglibatan pekerja dalam membuat keputusan sebagai darjah (*degree*) penglibatan iaitu dari tidak terlibat langsung kepada menguasai keseluruhan pembuatan keputusan. Cotton *et al.* (1988) menyatakan bahawa variasi bentuk penglibatan dalam membuat keputusan akan mendorong kepada kepelbagaian kesan kepada organisasi, seperti kepuasan dan prestasi.

Pekerja boleh melibatkan diri dalam pelbagai isu organisasi. Locke dan Schweiger (1979) merumuskan empat kategori isu penglibatan iaitu; rutin fungsi kakitangan, pekerjaan itu sendiri, keadaan bekerja, dan polisi syarikat. Pengkaji-pengkaji juga mengambil maklum bahawa hasil penglibatan dalam membuat keputusan akan pelbagai, bergantung kepada isu penglibatan.

Kebanyakan perhubungan yang positif di antara penglibatan dalam membuat keputusan dan pelbagai hasil pembolehubah mengusulkan satu soalan: bagaimana penglibatan dalam membuat keputusan bertindak dalam perhubungan ini? Pengkaji telah berusaha untuk menerangkan mekanisme penglibatan dalam membuat keputusan dari pelbagai perspektif. Locke dan Schweiger (1979) mengenalpasti dua mekanisme penglibatan dalam membuat keputusan. Pertama ialah mekanisma kognitif. Penglibatan dalam membuat keputusan akan memberikan penambahbaikan komunikasi ke atas, yang akan meningkatkan maklumat dan penggunaan pengetahuan dalam membuat keputusan. Aspek ini mengandaikan bahawa pembuatan keputusan secara kolektif akan mendorong kepada integrasi pengetahuan yang lebih baik berbanding dengan pembuatan keputusan secara individu. Andaian ini konsisten dengan teori demokratik pembuatan keputusan. Sebagai tambahan, penglibatan dalam membuat keputusan boleh membuat pekerja yang terasing dengan keputusan, untuk lebih memahami matlamat, kaedah melaksanakan kerja, dan alasan kepada keputusan tersebut (Locke & Schweiger, 1979). Melalui kaedah ini, penglibatan dalam membuat keputusan boleh meningkatkan prestasi kerja.

Mekanisma kedua ialah motivasi. Salah satu perkara yang biasanya dibincangkan ialah manfaat mekanisma motivasi yang mengurangkan penentangan kepada perubahan (Coch & French, 1948). Melalui perundingan berkenaan dengan perubahan yang dicadangkan, pekerja lebih mempercayai pihak atasan, dan mengurangkan penentangan kepada perubahan. Sebagai tambahan, pekerja akan lebih berperasaan untuk mengawal dan mengurangkan kebimbangan kerana mereka terlibat dalam membuat keputusan.

Dari sudut yang lain, mekanisma motivasi bertindak melalui penglibatan ego pekerja dan lebih beridentifikasi dengan organisasi mereka sebagai hasil kepada penglibatan dalam membuat keputusan. Di bawah tekanan kumpulan, pekerja lebih

mudah untuk menerima dan menyokong perubahan dan keputusan. Oleh itu, penglibatan dalam membuat keputusan dipercayai berkait secara positif dengan penerimaan dan komitmen kepada perubahan atau keputusan (Lawler & Hackman, 1969).

Berbeza dengan Locke dan Schweiger (1979), Miller dan Monge (1986) menganjurkan tiga model penglibatan untuk menerangkan mekanisme penglibatan dalam membuat keputusan. Pertama ialah model kognitif yang mana ianya sama dengan mekanisme kognitif seperti mana yang diterangkan oleh Locke dan Schweiger (1979). Penglibatan dalam membuat keputusan membawa peningkatan maklumat dan pengetahuan yang terukir dari kepakaran individu. Kedua ialah model afektif. Model ini adalah berasaskan teori perkembangan dan pembinaan manusia. Model afektif menyatakan bahawa penglibatan dalam membuat keputusan boleh memenuhi keperluan berperingkat individu, seperti autonomi, hormat, kesamaan, yang mana boleh mendorong kepada kepuasan kerja. Penglibatan dalam membuat keputusan tidak mempunyai kesan secara langsung ke atas produktiviti tetapi secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan dan motivasi kerja. Model terakhir ialah model kontingensi yang mengesyorkan bahawa kesan penglibatan dalam membuat keputusan adalah tidak sama merentas individu dan situasi. Model ini menyatakan bahawa individu yang berkeinginan tinggi untuk bebas dan personliti yang mempunyai *autoritarianisme* yang rendah lebih mudah dipengaruhi oleh penglibatan dalam membuat keputusan.

Terdapat dua pembolehubah hasil (*outcome variables*) penglibatan dalam membuat keputusan yang selalu dibincangkan iaitu kepuasan dan produktiviti kerja. Walau bagaimanapun dapatan kajian adalah bercampur-campur dalam menerangkan perhubungan pembolehubah-pembolehubah di atas. Berdasarkan dapatan lebih dari 50 kajian empirikal, Locke dan Schweiger (1979) merumuskan bahawa dalam

meningkatkan produktiviti, cara pengarahan (*directive style*) kepada pekerja lebih bagus berbanding dengan cara berpenyertaan (*participative style*) yang melibatkan pekerja seperti dalam membuat keputusan. Namun dalam soal kepuasan, umumnya lebih menyukai cara berpenyertaan.

Semenjak Coch dan French (1948) mengenalpasti penglibatan dalam membuat keputusan sebagai strategi pengantara yang efektif menentang perubahan, banyak kajian telah menunjukkan perhubungan yang negatif di antara penglibatan dalam membuat keputusan dan penentangan kepada perubahan. Rasional perhubungan ini boleh diterangkan oleh mekanisma motivasi atau afektif seperti yang dijelaskan di atas. Penglibatan dalam membuat keputusan menarik orang yang mempunyai kehendak untuk memenuhi keperluan berperingkat dan seterusnya meningkatkan kepuasan dengan perubahan yang dicadangkan. Sebagai tambahan, penglibatan dalam membuat keputusan memberikan perasaan untuk mengawal dan mengurangkan kebimbangan, lantas mengurangkan penentangan mereka kepada perubahan.

Walau pun perhubungan di antara penglibatan dalam membuat keputusan dan penentangan kepada perubahan telah dikaji secara meluas, namun sangat sedikit kajian yang meneroka perhubungan di antara penglibatan dalam membuat keputusan dan sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi. Satu kajian terbaru mendapati bahawa kekurangan penglibatan dalam membuat keputusan merupakan salah satu penentu sinisisme berkenaan dengan perubahan organisasi (Wanous *et al.*, 2000). Mereka menyatakan penglibatan lebih cenderung untuk mengurangkan tindakan menyalahkan pemimpin kerana pekerja mempunyai suara dalam membuat keputusan serta lebih memahaminya. Kajian lepas menunjukkan bahawa penglibatan dalam membuat keputusan berkait secara positif dengan sikap positif terhadap perubahan seperti

keterbukaan kepada perubahan dan penerimaan perubahan, namun ianya berkait secara negatif kepada sikap negatif terhadap perubahan seperti kebimbangan kepada perubahan dan penentangan kepada perubahan (Lines, 2004; Sagie, Elizur, & Koslowky, 1995; Wanberg & Banas, 2000). Oleh itu, sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi biasanya merujuk kepada sikap negatif yang mungkin berkait secara negatif kepada penglibatan dalam membuat keputusan.

Kajian ini akan menguji sama ada wujudnya perhubungan di antara penglibatan dalam membuat keputusan dengan sinisisme pekerja terhadap perubahan. Sungguh pun sokongan teori yang kuat dapat ditemui dalam perhubungan ini, namun sangat sedikit kajian empirikal yang dijalankan ke atas perhubungan di antara penglibatan dalam membuat keputusan dan sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi. Kajian ini akan mengembangkan lagi model penglibatan dalam membuat keputusan dan sikap kerja (*work-related attitudes*) yang sedia ada.

2.4.3 Faktor Sokongan Sosial

Beberapa kajian telah menguji peranan tanggapan sokongan di dalam tempat kerja. Sokongan sosial umumnya didefinisikan sebagai kesediaan dalam membantu hubungan dan meningkatkan kualiti hubungan (Leavy, 1983). Cobb (1976) menyatakan bahawa sokongan sosial adalah kesamarataan maklumat yang mendorong individu mempercayai bahawa mereka dijaga, dihargai dan disayangi, dan mereka merupakan sebahagian dari rangkaian komunikasi yang mempunyai kewajipan bersama. Oleh itu, sokongan sosial merujuk kepada membantu orang menerima melalui perhubungan peribadi (cth., kawan dan keluarga), begitu juga perhubungan profesional (cth., penyelia atau rakan sekerja). Di dalam literature, sokongan sosial di tempat kerja

kadang-kadang merujuk kepada perhubungan dengan penyelia atau rakan sekerja dan ada kalanya dianggap sokongan dari organisasi keseluruhannya (Veiel & Baumann, 1992). Fokus kajian ini ialah tanggapan sokongan di tempat kerja dan bukannya sokongan peribadi. Oleh itu, kajian ini akan menggunakan terma sokongan organisasi ditanggap (*perceived organizational support - POS*), sokongan penyelia (*supervisor support*) dan sokongan rakan sekerja (*coworker support*) apabila merujuk kepada tanggapan sokongan dari organisasi, penyelia dan rakan sekerja. Manakala sokongan kerja (*job support*) pula meliputi ketiga-tiga jenis sokongan tersebut.

Kajian yang berkait dengan konsep pertukaran sosial (*social exchange*) (Blau, 1964) dan norma ketimbalbalikan (*norm of reciprocity*) (Gouldner, 1960) menyatakan bahawa sikap pekerja terhadap organisasi boleh dipengaruhi oleh kepercayaan umum sejauh mana organisasi menghargai sumbangan mereka dan menjaga kesejahteraannya. Eisenberger *et al.* (1986) melabelkan kepercayaan ini sebagai POS.

POS didefinisikan sebagai kepercayaan pekerja bahawa organisasinya menghargai sumbangannya, menjaga kemaslahatannya dan akan membantu mereka jika diperlukan untuk meneruskan kerja dan menangani tekanan secara berkesan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Sebagai contoh, organisasi mungkin dianggap menyokongnya apabila ianya menyediakan latihan kemahiran atau pembantu pekerja. Begitu juga, *perceived supervisor support* (PSS) boleh didefinisikan sebagai kepercayaan bahawa penyelia menghargai sumbangan pekerja bawahannya dan menjaga kemaslahatannya (Kottke & Sharafinski, 1988). Sebagai contoh, sokongan dari pengurus yang menawarkan sumber-sumber (cth., menyediakan maklumat tambahan) untuk membantu apabila beban kerja semakin bertambah. *Perceived coworker support* (PCS) pula boleh didefinisikan sebagai sokongan bahawa pekerja merasa dirinya diterima oleh orang lain

di tempat kerja. Rakan sekerja boleh menawarkan sokongan dengan memberi bantuan bagi menjayakan sesuatu projek dan mendengar masalah rakan yang berkait dengan kerja.

Sejak akhir-akhir ini, sokongan kerja semakin mendapat perhatian di dalam literatur. Model kesan langsung (*direct effects model*), yang juga merujuk kepada model bebas (*independent model*) (Lin, 1986) dan *independent distress deterrent* (Wheaton, 1985) menyatakan bahawa sokongan kerja mempunyai kesan langsung ke atas pengalaman-pengalaman yang penuh dengan tekanan. Dalam kajian terkini yang memfokus ke atas faktor yang memberi kesan tekanan di kalangan pekerja dewasa, Robertson Blackmore *et al.* (2007) menemuduga 24,000 pekerja dewasa di Kanada dan mendapati bahawa kurangnya sokongan dari penyelia dan rakan sekerja sebagai peramal yang signifikan terhadap tekanan untuk lelaki dan perempuan. Berbeza dengan Rodriguez-Calcano dan Brewer (2005) yang mendapati bahawa di kalangan pekerja Hispanic, kekurangan sokongan organisasi menjadi peramal terbaik kepada tekanan dan bukannya tekanan kerja. Oleh itu, sokongan kerja menjadi semakin penting di tempat kerja dan perbezaan jenis sokongan kerja perlu diuji.

Majoriti literatur sokongan kerja memfokus kepada ketegangan (*strains*), terutamanya kemurungan (*depression*), *burnout*, ketidakpuasan kerja, dan penekan (*stressors*) seperti konflik peranan (*role conflict*). Pembolehubah-pembolehubah tersebut dikaji ke atas sokongan kerja sama ada secara terus atau sebagai penyederhana (*mediator*). Umumnya, kajian-kajian lepas mengesahkan perkaitan negatif yang kuat di antara keduanya. Sebagai contoh, sokongan organisasi berkait dengan *burnout* (Jawahar, Stone, & Kisamore, 2007), dan kedua-dua sokongan penyelia atau sokongan rakan sekerja berkait dengan *stressor*, seperti ke atas mod murung, kehidupan dan

ketidakpuasan kerja (Karasek, Triantis, & Chaudhry, 1982). Tinjauan literatur mengesahkan penemuan yang konsisten berkenaan dengan kesan langsung sokongan kerja ke atas pelbagai hasil (*outcomes*) (cth., Leavy, 1983).

Walau bagaimanapun, terdapat beberapa kajian mendapati keputusannya tidak konsisten dengan dapatan yang dinyatakan di atas. McIntosh (1990) mendapati bilangan penyokong yang banyak berkait dengan ketinggian tahap keletihan emosi (*emotional exhaustion*), salah satu dimensi *burnout*. Dalam mencari sokongan, seseorang mungkin terlibat dengan beberapa kelemahan secara tidak langsung. Oleh itu, dalam usaha untuk mendapatkan bantuan atau sokongan ianya boleh mengancam kepada harga diri seseorang (Fisher, Nadler, & Whitcher-Alagna, 1982) dan terdorong untuk meningkatkan tekanan. Sebagai tambahan, menurut Buunk *et al.* (1993), sokongan kerja tidak semestinya menyelesaikan masalah dan mendapat hasil yang bagus. Malahan, sokongan kerja yang melampau mungkin akan menyebabkan perasaan yang tidak selesa. Justeru itu, mereka merumuskan bahawa semakin tinggi sokongan tidak selalunya dapat mengurangkan tekanan dan meningkatkan kepuasan.

Walau bagaimanapun, kajian-kajian sedekat yang lalu umumnya mendapati bahawa sokongan kerja mempengaruhi tekanan dan sikap. Sebagai contoh, sokongan penyelia dan sokongan rakan sekerja didapati mengurangkan kesan tekanan, sementara sokongan rakan sekerja juga berkait secara positif dengan indeks kesihatan (Marcelissen *et al.*, 1988). Marcelissen *et al.* (1988) mendapati bahawa sokongan organisasi memainkan peranan yang besar dalam meramalkan kepuasan kerja daripada sokongan rakan sekerja atau sokongan penyelia di kalangan jururawat yang berkemungkinan disebabkan oleh profesion kejururawatan itu sendiri (contohnya, meletakkan penekanan

kepada sokongan yang lebih dari pihak hospitalnya berbanding dengan sokongan dari penyelia atau rakan sekerjanya).

Dapatan meta-analisis mengesahkan perhubungan yang negatif di antara sokongan (rakan sekerja, penyelia, keluarga dan rakan-rakan) dan ketegangan dalam kebanyakan situasi (Viswesvaran, Sanchez, & Fisher, 1999), begitu juga kesan sokongan organisasi ke atas afektif komitmen organisasi dan kepuasan kerja (Rhoades & Eisenberger, 2002). Kajian terbaru oleh Thompson dan Prottas (2005), yang menggunakan sampel yang agak besar ($N = 3,504$) mendapati bahawa sokongan organisasi yang tidak formal (iaitu sokongan penyelia dan sokongan rakan sekerja) adalah berkait secara positif dengan kerja, kepuasan hidup dan keluarga. Namun ianya berkait secara negatif dengan niat untuk berhenti kerja (*turnover intentions*) dan tahap tekanan (*stress levels*).

Beberapa kajian menunjukkan bahawa sokongan organisasi berbeza dari sokongan penyelia dan sokongan rakan sekerja. Sokongan organisasi mempunyai perhubungan yang lebih kuat dengan pembolehubah hasil (*outcome variable*) berbanding dengan sokongan penyelia dan sokongan rakan sekerja (cth., LaRocco, House, & French, 1980; Marcelisson *et al.*, 1988; Thompson & Prottas, 2005). Teori Sokongan Organisasi (Eisenberger *et al.*, 1986) menyatakan bahawa apabila pekerja mula percaya yang organisasinya menghargai sumbangan dan menjaga kebajikannya, mereka akan terpanggil untuk membantu organisasinya bagi mencapai matlamat yang telah digariskan. Dalam perkataan lain, pekerja membalas komitmen yang diterima dengan memberi komitmennya kepada organisasi (Eisenberger *et al.*, 1986). Berdasarkan kepada teori ini, individu seharusnya membalas sokongan organisasi dalam bentuk komitmen kepada organisasi.

Terdapat pengkaji yang menyatakan bahawa sokongan penyelia adalah lebih penting (cth., House & Wells, 1978). Namun terdapat juga pengkaji lain yang percaya bahawa sokongan rakan sekerja adalah lebih penting (cth., Karasek *et al.*, 1982; LaRocco *et al.*, 1980). Beberapa hasil kajian menunjukkan bahawa pekerja meletakkan kepentingan maklum balas dan sokongan yang diterima dari penyelia lebih utama berbanding sokongan dari organisasi atau rakan sekerja (Kottke & Sharafinski, 1988). Perkara ini menjadi benar apabila penyelia merupakan pihak yang paling rapat dengan mereka dalam urusan kerja (Greller & Herold, 1975). Shanock dan Eisenberger (2006) menyatakan bahawa penyelia memainkan peranan penting di dalam keadaan di mana pekerja menerima layanan secara individu seperti menerima maklum balas yang tidak formal.

Terdapat beberapa kajian yang melihat perkaitan hubungan di antara lebih dari dua jenis sokongan kerja. Sebagai contoh, Nielsen (2007) mengkaji bagaimana sokongan penyelia dan sokongan rakan sekerja secara kolektifnya berkait dan/atau meramalkan sokongan organisasi. Beliau mendapati bahawa kedua-dua jenis sokongan tersebut berkait secara signifikan dan positif dengan sokongan organisasi, manakala sokongan penyelia sahaja yang menjadi peramal kepada sokongan organisasi pada dua titik masa yang berbeza dan merentas tiga organisasi yang berbeza. Sokongan penyelia didapati menghalang kesan sokongan rakan sekerja. Oleh itu, sokongan penyelia dilihat menjadi peramal yang paling penting kepada sokongan organisasi pekerja. Walau bagaimanapun, selain kajian Nielsen, terdapat sedikit kajian empirikal yang menyiasat perbezaan jenis-jenis sokongan. Pada takat mana sokongan organisasi, sokongan penyelia dan sokongan rakan sekerja adalah sama atau berbeza dari satu dengan yang lain masih lagi tidak jelas. Walau bagaimanapun dapatan kajian terbaru mengesyorkan

bahawa sokongan penyelia dan sokongan rakan sekerja mungkin menjadi peramal yang lebih baik kepada kepuasan kerja (cth., Thompson & Prottas, 2005), dan sokongan organisasi mungkin boleh memainkan peranan yang lebih penting untuk meramalkan komitmen organisasi (cth., Rhoades & Eisenberger, 2002).

Jika perbezaan jenis sokongan mendorong kepada perbezaan dari segi kesannya, ianya memungkinkan implikasi yang sangat penting kepada organisasi secara umum, terutamanya kepada pihak-pihak yang memfokus ke atas pembangunan program-program sokongan (Bradley & Cartwright, 2002). Oleh itu, salah satu tujuan kajian ini ialah memasukkan ketiga-tiga jenis sokongan kerja tersebut yang dilihat berpotensi sebagai anteseden kepada sikap kerja.

Melalui penerangan di atas juga, dapat dirumuskan bahawa tahap sokongan organisasi yang tinggi difahami sebagai mewujudkan tanggungjawab seseorang untuk berkhidmat kepada organisasi, dan berkait dengan kepercayaan bahawa organisasi pula akan memenuhi tanggung jawabnya kepada pekerja (Settoon, Bennett, & Liden, 1996). Kajian lepas telah menguji potensi manfaat perhubungan pertukaran (*exchange relationship*) sosial organisasi–pekerja yang berkualiti tinggi. Sebagai contoh, sokongan organisasi telah dihubungkan dengan komitmen organisasi, afek kerja yang positif, penglibatan kerja dan prestasi (Eisenberger *et al.*, 1990). Walau bagaimana pun, tiada penyelidikan yang diketahui dengan jelas mengkaji potensi kesan negatif apabila sokongan organisasi bertahap rendah.

Apabila pekerja menganggap bahawa mereka tidak dilayan dengan baik oleh pihak organisasi, maka tanggapan layanan tersebut dijadikan sebagai petunjuk bahawa sumbangan mereka tidak dihargai dan organisasi tidak prihatin kepada kesejahteraan mereka. Kesannya pekerja akan membina perasaan dan kepercayaan yang negatif

kepada organisasinya lalu memusnahkan hubungan pertukaran yang terjalin. Lebih bertambah buruk lagi, apabila pengalaman negatif yang berkait dengan perhubungan pertukaran tadi menjadi pendorong kepada emosi negatif yang menganggap bahawa organisasi akan mengambil kesempatan ke atas pekerja-pekerjanya. Keadaan ini akan menyebabkan pekerja tidak berpuas hati dan mengasingkan diri dari persekitaran kerja.

Kekurangan kepercayaan serta keyakinan di dalam organisasi, dan perasaan negatif yang berkait dengannya akan menyumbang kepada pembinaan sikap negatif pekerja terhadap organisasi. Kepercayaan pekerja seperti ini merupakan kegagalan kepada kepatuhan norma ketimbalbalikan. Pengalaman negatif dan jangkaan yang pesimistik akan menyebabkan kemurungan, sinis dan tingkah laku tidak mahu membantu (Andersson & Bateman, 1997; Reichers *et al.*, 1997). Ini menunjukkan bahawa tahap tanggapan sokongan organisasi, penyelia dan rakan sekerja mempunyai kesan ke atas sinisisme.

2.5 Kesan-kesan Sinisisme Perubahan Organisasi

Di samping mengkaji peramal kepada sinisisme perubahan organisasi, kesan atau impak daripada sinisisme perubahan organisasi juga penting untuk dibincangkan. Antara kesan yang telah dikaji ialah kepercayaan terhadap pengurusan (Thompson *et al.*, 2000), kepuasan kerja (Abraham, 2000), prestasi (Rubin *et al.*, 2009), komitmen organisasi (Abraham, 2000; Rubin *et al.*, 2009), dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior – OCB*) (Abraham, 2000; Rubin *et al.*, 2009).

Sebagai contohnya, Thompson *et al.* (2000) yang mengkaji 70 orang responden dari agensi persekutuan mendapati sinisisme perubahan memberi kesan kepada kepercayaan terhadap pengurusan. Namun kajian ini mendapati sinisisme perubahan

tidak memberi kesan kepada kepercayaan terhadap pengurusan di kawasan tempat kerja dan kepercayaan rakan sekerja.

Abraham (2000) yang mengkaji 69 wakil-wakil perkhidmatan pelanggan industri telekomunikasi, hiburan, makanan, dan pakaian di Southeastern Amerika Syarikat mendapati sinisisme perubahan organisasi memberi kesan secara positif kepada komitmen organisasi. Di samping itu, kajian ini juga mendapati sinisisme perubahan organisasi memberi kesan secara negatif kepada kepuasan kerja, namun tidak memberi kesan kepada OCB.

Kajian Rubin *et al.*, (2009) mendapati CAOC pemimpin memberi kesan secara positif kepada CAOC pekerja, namun memberi kesan secara negatif kepada prestasi pemimpin, OCB pemimpin dan komitmen organisasi pekerja. Kajian ini juga mendapati tingkah laku transformasi pemimpin menjadi pengantara kepada hubungan di antara CAOC pemimpin dengan prestasi pemimpin, OCB pemimpin, komitmen organisasi pekerja dan CAOC pekerja.

Kesemua kesan yang dibincangkan di atas adalah merujuk kepada kesan dari sinisisme perubahan organisasi dalam konteks umum. Manakala kajian ini lebih memfokus kepada sinisisme perubahan-khusus. Di sepanjang pengetahuan penyelidik, sehingga kini hanya dua sahaja kajian yang mengkaji kesan sinisisme perubahan-khusus terhadap organisasi. Kedua-dua kajian tersebut mendapati sinisisme perubahan-khusus memberi kesan secara positif kepada niat untuk menentang perubahan (Qian & Daniels, 2008; Stanley *et al.*, 2005).

Kajian lepas oleh Qian dan Daniels (2008) dan Stanley *et al.* (2005) telah mengesyorkan supaya lebih banyak kajian dijalankan untuk melihat sejauh mana sinisisme perubahan-khusus mampu memberi kesan kepada niat untuk menentang

perubahan dalam konteks yang berbeza. Menyahut saranan daripada kedua-dua penyelidik ini, maka kajian ini akan melihat kesan sinisisme perubahan-khusus ke atas niat untuk menentang perubahan.

2.6 Niat Untuk Menentang Perubahan

Kebanyakan kajian berkenaan penentangan kepada perubahan organisasi memberi perhatian kepada punca penentangan. Sungguh pun pelbagai sumber telah dikenalpasti, sangat sedikit kajian mengambil kira sinisisme pekerja sebagai berkemungkinan menjadi peramal kepada penentangan terhadap perubahan. Kajian ini akan meneroka perhubungan di antara sinisisme dan penentangan kepada perubahan.

Penentangan kepada perubahan organisasi telah menerima perhatian dari pengkaji-pengkaji semenjak Coch dan French (1948) menerbitkan artikel "*Overcoming resistance to change*." Dalam artikel ini, mereka menjalankan siri eksperimen terhadap pekerja dalam kilang pajama di Virginia yang dikenali sebagai Harwood Manufacturing Company. Mereka membahagikan kepada kumpulan-kumpulan; tidak-menyertai, menyertai, dan menyertai melalui wakil kumpulan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa pekerja yang dibenarkan untuk menyertai dalam merekabentuk dan membangunkan perubahan prosedur kerja, kurang menentang kepada perubahan daripada kumpulan yang tidak menyertai. Penyertaan melalui wakil kumpulan menunjukkan pemulihan yang lambat kepada kadar produksi lepas berbanding dengan kumpulan yang menyertai sepenuhnya. Berdasarkan kepada dapatan kajian, Coch dan French merumuskan bahawa pengurus harus berkomunikasi tentang keperluan untuk berubah dan melibatkan pekerja dalam perancangan perubahan organisasi.

Penentangan kepada perubahan terdiri dari pelbagai bentuk. Jager (2001) membezakan dua bentuk penentangan iaitu rasional dan tidak rasional. Beliau menegaskan bahawa penentangan rasional boleh dikurangkan dengan penerangan yang munasabah tentang cadangan perubahan. Penentangan rasional berlaku kerana orang tidak mahu melibatkan diri atau mereka tidak mahu mempelajari perkara baru. Manakala penentangan tidak rasional, tiada penerangan atau usaha memujuk yang cukup untuk mengurangkan penentangan. Jelasnya, Jager (2001) mengambil perspektif pengurusan dalam menerangkan dua bentuk penentangan ini.

Selain dari pekerja, pembuat keputusan atau yang mempunyai kuasa mungkin juga menentang perubahan. Agocs (1997) menyatakan konsep menginstitusikan penentangan, yang mana merujuk kepada corak tingkah laku organisasi di mana pembuat keputusan secara aktifnya menafikan, menolak, enggan melaksana, menindas atau menghapuskan cadangan perubahan dan inisiatif baharu. Berdasarkan daripada itu, Agocs mengkategorikan penginstitusian penentangan kepada empat bentuk iaitu; penafian terhadap perlunya perubahan, keengganan untuk menerima tanggungjawab dalam menangani isu perubahan, keengganan untuk melaksanakan perubahan yang telah dipersetujui, dan bertindak untuk menghapuskan perubahan yang telah diusahakan. Walaupun penginstitusian penentangan memfokus kepada pemegang kuasa atau pembuat keputusan, pelbagai bentuk penentangan juga boleh ditunjukkan melalui pekerja apabila mereka merupakan sebahagian dari pembuat keputusan dan pelaksana perubahan.

Kajian selanjutnya ke atas penentangan kepada perubahan telah terbina dari pelbagai perspektif dan bidang. Lewin (1952) mengolah penentangan sebagai konsep sistem, tindakan menahan diri dari bergerak ke satu arah dan mengekalkan keadaan yang

sedia ada. Justeru itu, penentangan boleh wujud di mana sahaja dalam sistem dan memberi kesan kepada pengurus dan pekerja. Kajian empirikal terkini menyokong konsep sistem penentangan. Sebagai contoh, Larson dan Tompkins (2005) mendapati bahawa penentangan pekerja boleh disokong secara tidak langsung oleh pengurus apabila beliau menunjukkan identifikasi dengan nilai tradisi syarikat. Dent dan Goldberg (1999) mengesahkan konsep sistem dan idea yang menjadi penyumbang kepada penentangan terhadap perubahan yang dinyatakan oleh Lewin (1952). Mereka mengkritik perubahan dari konsep sistem kepada konsep psikologi. Mereka menyatakan bahawa sejak kebelakangan ini, terma “*resistance to change*” telah dimurnikan kepada dikotomi atau pembahagian di antara pengurusan dan pekerja, beralih dari konsep asal terma oleh Lewin (1952). Walau bagaimana pun, mereka mengekalkan konsep sistem penentangan kepada perubahan seperti mana yang dinyatakan di dalam kajian-kajian terkini.

Pengkritik teori mendefinisikan penentangan sebagai proses reaktif di mana pihak yang diberikan kuasa secara aktif menentang inisiatif yang diperkenalkan oleh pihak yang lain (Jermier, Knights, & Nord, 1994). Mereka juga menyatakan bahawa kepentingan pengurus tidak harus menjadi hak istimewa melebihi dari kepentingan pekerja apabila mengkaji perubahan organisasi (Piderit, 2000). Ketika penentangan terbentuk melalui sesuatu konteks, sifat penentangan akan berubah-ubah merentasi ruang dan masa.

Berbeza dari kajian yang menekankan situasi sebagai penentu kepada penentangan terhadap perubahan, pengkaji psikologi mendekati aspek ini dari perspektif perbezaan individu. Mereka mengatakan bahawa sebahagian individu adalah lebih

mudah untuk menentang berbanding yang lain. Mereka meneroka ciri-ciri personaliti yang mendorong penentangan (cth., Oreg, 2003).

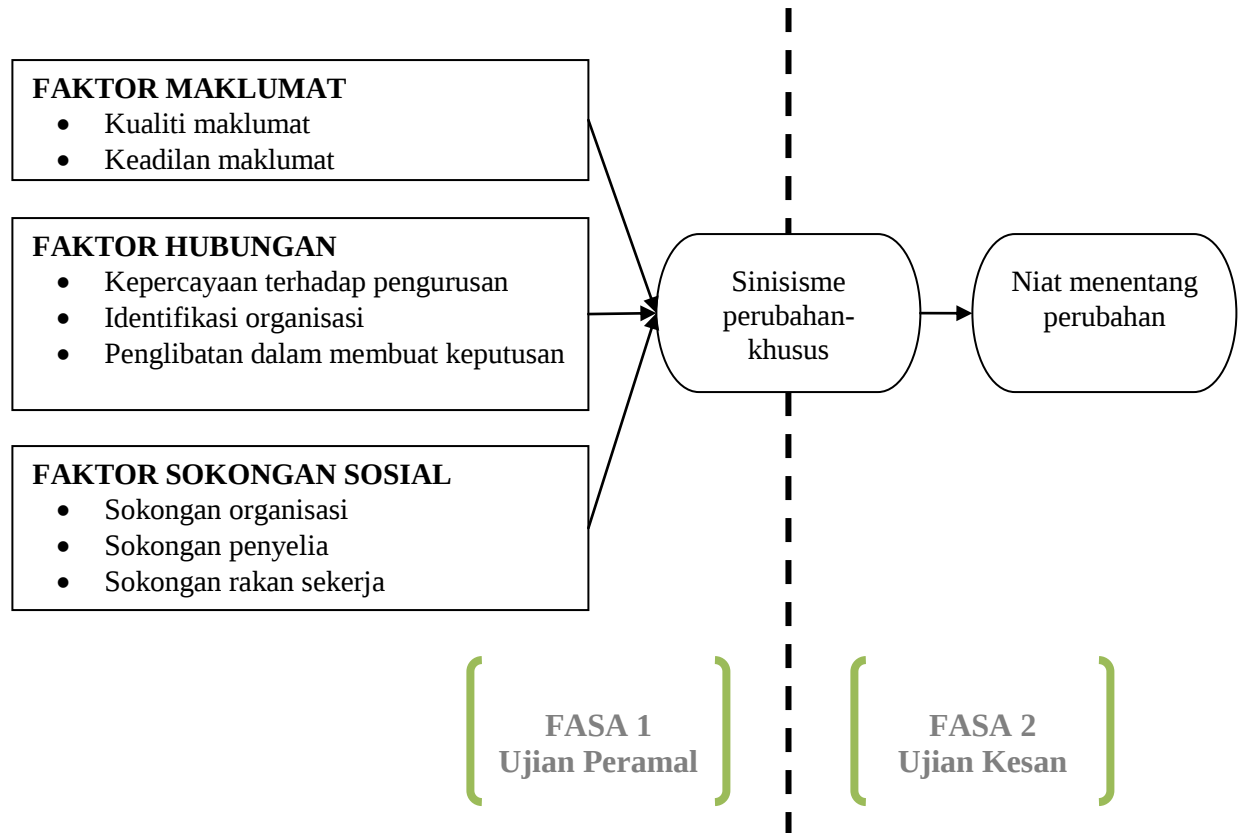
Walau bagaimana pun pengkaji komunikasi percaya bahawa penentangan kepada perubahan boleh disebabkan oleh masalah proses komunikasi. Sebagai contoh, Lewis (2006) mendapati bahawa penilaian pekerja terhadap kualiti maklumat berkait secara negatif dengan penentangan kepada perubahan, dan perubahan berkait secara positif dengan penentangan. Selanjutnya, tanggapan nilai input pekerja berkait secara positif dengan persepsi pekerja terhadap kejayaan perubahan. Pengkaji bidang lain juga mengiktiraf kepentingan komunikasi dalam penentangan terhadap perubahan. Lawrence (1954) mendapati bahawa pekerja selalu menolak perubahan dalam aspek sosial tetapi tidak kepada aspek teknikal. Aspek sosial merujuk kepada cara bagaimana pihak yang terjejas dengan perubahan itu berfikir untuk menyesuaikan dirinya dalam perhubungan di organisasi. Oleh itu, pengurus perlu bertindak sebagai fasilitator komunikasi dan memahami pelbagai pandangan orang. Kajian ini mengambil perspektif komunikasi dan menerangkan pembolehubah komunikasi yang akan menyumbang kepada penentangan terhadap perubahan.

Walau pun kajian klasik memfokus kepada dimensi tingkah laku dalam mengkaji penentangan kepada perubahan, kajian terkini mencadangkan penentangan sebagai konsep yang mempunyai pelbagai dimensi. Piderit (2000) mengenalpasti tiga dimensi penentangan iaitu; kognitif, emosi dan niat, yang mana ianya konsisten dengan pandangan ke atas sikap. Dimensi kognitif penentangan merujuk kepada pemikiran negatif berkenaan dengan perubahan yang dicadangkan. Dimensi emosi mengandungi perasaan negatif berkenaan dengan perubahan sebagai pencerobohan, kekecewaan dan kebimbangan. Sementara dimensi niat merujuk kepada perancangan atau resolusi untuk

mengambil tindakan. Ketika banyak penyelidikan mengkaji dimensi tingkah laku penentangan sebagai tingkah laku yang tidak diingini (Coch & French, 1948), Piderit (2000) pula lebih menekankan kepada dimensi niat. Beliau menyatakan bahawa dimensi kognitif lebih cenderung kepada niat melebihi tingkah laku lepas. Ini adalah kerana pekerja menghadapi perubahan organisasi sebagai bertindak balas dengan peristiwa yang baru. Beliau juga menjelaskan bahawa niat mempunyai rangkaian yang longgar (*loosely connected*) dengan dua dimensi tersebut dan dianggap sebagai dua idea yang berasingan di dalam kebanyakan kes. Justeru, dalam kajian ini, hanya niat untuk menentang perubahan sahaja yang akan dipertimbangkan.

2.7 Kerangka Kerja Kajian

Berdasarkan tinjauan literatur dan persoalan kajian, kerangka kerja kajian dibangunkan seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 2.1.



Rajah 2.1
Kerangka kerja kajian

Kerangka kerja kajian di atas terhasil dari Model Komunikasi Sinisisme Pekerja Terhadap Perubahan Organisasi (*Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change*) yang diperkenalkan oleh Qian & Daniels (2008). Ianya berasaskan teori pemprosesan maklumat sosial (*social information processing – SIP*), yang diperkenalkan oleh Salancik dan Pfeffer (1978) sebagai alternatif kepada model keperluan-kepuasan untuk menerangkan sikap kerja. Salancik dan Pfeffer menyatakan bahawa sikap kerja adalah dipengaruhi oleh konteks sosial dan pengalaman yang lepas.

SIP menyatakan bahawa keperluan dan sikap bukanlah sesuatu yang wujud secara semula jadi. Ianya terbina secara sosial. Seseorang membentuk sikap dan keperluan berdasarkan kepada maklumat yang tersedia di dalam persekitaran sosial. Salancik dan Pfeffer menyatakan, *“people learn what their needs, values, and requirements should be in part from their interactions with others”* (m.s. 230). Oleh tu, sikap individu merupakan subjek kepada pengaruh maklumat sosial dalam konteks yang wujud.

Di samping itu, SIP digunakan kerana ianya mampu untuk menerangkan proses komunikasi dalam mempengaruhi sikap yang berkaitan dengan kerja, dan telah mendapat sokongan empirikal yang kukuh (Qian & Daniels, 2008; Zalesny & Ford, 1990). Sinisisme perubahan-khusus merupakan sejenis sikap di tempat kerja amat sesuai dikaji menggunakan kerangka kerja teori SIP. Di dalam kajian ini, sinisisme dikonsepualkan sebagai masalah komunikasi dan bukannya pembawakan personaliti individu. Sinisisme terbina dan tergabung secara sosial dari konteks sosial.

Kajian ini mengambil pertimbangan kedua-dua aspek ini iaitu maklumat dan perhubungan. Konteks maklumat melibatkan pembolehubah, kualiti maklumat ditanggap dan keadilan maklumat ditanggap. Konteks perhubungan pula terbahagi kepada dua iaitu perhubungan organisasi dan sokongan sosial. Perhubungan organisasi terdiri dari kepercayaan terhadap pengurusan, identifikasi organisasi, penglibatan dalam membuat keputusan. Manakala sokongan sosial terdiri daripada sokongan organisasi ditanggap, sokongan penyelia ditanggap dan sokongan rakan sekerja ditanggap. Pembolehubah-pembolehubah ini menjadi penentu kepada sinisisme perubahan-khusus, dan niat untuk menentang perubahan adalah merupakan kesan daripada sinisisme perubahan tersebut.

Di dalam model ini, sinisisme perubahan-khusus adalah pembolehubah bersandar (*endeogenous*). Manakala kualiti maklumat ditanggap, keadilan maklumat ditanggap,

kepercayaan terhadap pengurusan, identifikasi organisasi, penglibatan dalam membuat keputusan, sokongan organisasi ditanggap, sokongan penyelia ditanggap dan sokongan rakan sekerja ditanggap adalah pembolehubah tidak bersandar (*exogenous*). Rajah 2.1 di atas menunjukkan bahawa lapan pembolehubah tidak bersandar adalah peramal kepada sinisisme perubahan-khusus yang menyebabkan niat untuk menentang perubahan. Perhubungan secara langsung di antara pembolehubah di dalam model ini ditunjukkan dengan anak panah dengan merujuk kepada kepala anak panah yang menghala ke arah sesuatu pembolehubah.

Kajian ini dilakukan dalam dua fasa; iaitu fasa pertama mengkaji perhubungan di antara pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar yang terdiri dari kualiti maklumat ditanggap, keadilan maklumat ditanggap, kepercayaan terhadap pengurusan, identifikasi organisasi, penglibatan dalam membuat keputusan, sokongan organisasi ditanggap, sokongan penyelia ditanggap dan sokongan rakan sekerja ditanggap dengan sinisisme perubahan-khusus. Manakala fasa kedua mengkaji perhubungan di antara sinisisme perubahan-khusus dengan niat untuk menentang perubahan.

2.8 Hipotesis Kajian

Banyak kajian mendapati bahawa maklumat yang mencukupi dan berkualiti tinggi mempunyai perkaitan dengan sikap kerja yang positif seperti kepuasan bekerja dan bersedia untuk menerima perubahan. Sebarang maklumat yang diterima akan membantu berbanding dengan tiada langsung maklumat (Miller & Monge, 1985), kajian menunjukkan kualiti maklumat secara langsung mempengaruhi sikap terhadap perubahan organisasi. Sebagai contoh, kajian mendapati bahawa maklumat yang membantu adalah peramal kepada kekhuatiran tentang perubahan, dan maklumat yang

berkualiti membawa kepada keterbukaan untuk berubah (Miller *et al.*, 1994; Miller & Monge, 1985). Manusia mengalami ketidaktentuan pada tahap yang tinggi di dalam situasi yang tidak menentu, seperti ketika berada di dalam tempoh perubahan organisasi. Penerimaan maklumat yang berkualiti tinggi boleh mengurangkan ketidaktentuan pekerja berkenaan dengan perubahan, bahkan ianya membuatkan perubahan lebih boleh diterima secara emosinya. Dari sudut pemikiranya, penerimaan maklumat yang berkualiti tinggi akan memberikan rasional kepada perubahan serta kepercayaan untuk turut serta di dalam merealisasikan perubahan tersebut.

Secara teorinya, merujuk kepada SIP, seseorang individu itu membina sikap berdasarkan kepada maklumat yang tersedia di dalam konteks sosial. Apabila seseorang itu menerima maklumat yang berkualiti tinggi, beliau akan cenderung untuk membina sikap yang positif terhadap perubahan. Sebaliknya, apabila seseorang itu menerima maklumat yang berkualiti rendah, maka beliau akan cenderung untuk bersikap negatif terhadap perubahan tersebut. Orang akan meragui sama ada terdapatnya “agenda tersembunyi” di sebalik sesuatu perubahan, lalu ianya menerbitkan rasa tidak percaya kepada pihak pengurusan atau sinisisme perubahan-khusus.

Oleh itu, hipotesis kajian yang boleh dibentuk adalah seperti berikut;

H1: Kualiti maklumat ditanggap mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan-khusus pekerja.

Pihak pengurusan, pentadbiran atau penyelia dilihat mempunyai peranan yang sangat penting dalam menjayakan sesuatu perubahan organisasi. Mereka dianggap sebagai agen organisasi untuk memberikan maklumat yang diperlukan dan menyediakan sokongan kepada pekerja ketika berlakunya perubahan (Cole, Brunch, & Vogel, 2006;

Larkin & Larkin, 1996). Dapatan kajian menyokong kenyataan ini. Cole *et al.* (2006) sebagai contoh, mendapati sokongan penyelia terhadap pekerja berkait secara negatif dengan CAOC. Wanous *et al.* (2000) juga melaporkan tingkah laku penyelia seperti sentiasa memastikan pekerjaanya mendapat maklumat terkini, menyediakan maklumat, menjaga kemaslahatan pekerja, dan cuba memahami setiap pandangan pekerja adalah berkait secara negatif dengan CAOC pekerja. Kebanyakan tingkah laku yang ditunjukkan dalam kajian-kajian tersebut adalah berkait dengan isu keadilan maklumat.

Dalam kajian-kajian keadilan organisasi, terdapat perhubungan yang konsisten dengan kesan kerja individu seperti tingkah laku kewargaan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, niat berhenti kerja dan prestasi kerja (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt *et al.*, 2001; Rupp & Cropanzano, 2002). Tingkah laku wakil pengurusan secara khususnya lebih cenderung kepada keadilan interaksi (*interaction justice*) (Bies & Moag, 1986), yang mana ianya merujuk kepada sudut keadilan sosial dan kemudiannya dipecahkan kepada dua bentuk iaitu keadilan *interperonal* dan keadilan maklumat (Greenberg, 1993) serta terbukti secara empirikal (Colquitt, 2001).

Keadilan maklumat merujuk kepada darjah penerimaan pekerja terhadap maklumat, pengetahuan dan penjelasan berkenaan dengan prosedur yang dilaksanakan dan kesannya (Greenberg, 1993). Sebagai agen organisasi di mana aliran maklumat melaluinya (Cole *et al.*, 2006), penyelia terhampir yang merupakan wakil pengurusan menerima impak persepsi keadilan melalui tingkah laku interpersonalnya (Cohen-Charash & Spector, 2001). Oleh itu, penyelia dilihat boleh mempengaruhi sinisisme pekerja melalui persepsi keadilan maklumat.

Pemimpin yang mempamerkan pertimbangan individu dengan cuba untuk memahami setiap pengikutnya yang berhadapan dengan perubahan organisasi dapat

menanganinya secara berkesan dengan mendengar sepenuh perhatian, coaching, dan mentoring berdasarkan keperluan, keupayaan dan inspirasi pekerja (Bass, 1997). Hasilnya pengikut akan kurang menyalahkan agen perubahan sebagai tidak perihatin atau tidak mahir kerana mereka telah menyediakan maklumat yang relevan (keadilan maklumat). Begitu juga, pemimpin yang menggunakan motivasi berinspirasi mampu untuk menyampaikan maklumat dan meningkatkan nilai dirinya sekali gus. Pemimpin seperti ini menyampaikan maklumat berkenaan dengan perubahan organisasi melalui *personal enthusiasm* dan wawasan yang jelas. Pendekatan peribadi ini menunjukkan gambaran masa hadapan yang jelas dan perlu dicapai secara kolektif dan menghalang pengikutnya dari mengabaikan perubahan organisasi kerana telah diberikan maklumat apa yang sepatutnya dilakukan dan mengapa (Bass, 1997). Oleh itu, pekerja akan merasa lebih dihargai dan berpengetahuan. Hasilnya mereka lebih cenderung untuk tidak pesimistik atau sinis kepada perubahan organisasi.

Oleh itu, hipotesis kajian yang boleh dibentuk adalah seperti berikut;

H2: Keadilan maklumat ditanggap mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan-khusus pekerja.

Stanley *et al.* (2005) mendefinisikan sinisisme perubahan-khusus sebagai ketidakpercayaan kepada pernyataan atau motif tersirat pihak pengurusan untuk melakukan perubahan organisasi yang tertentu. Definisi ini menyatakan bahawa kepercayaan terhadap pihak pengurusan merupakan penentu penting kepada sinisisme. Walau bagaimana pun, mereka juga mengekalkan bahawa sinisisme dan kepercayaan/ketidakpercayaan adalah konsep yang berbeza, dan justeru itu ianya tidak bertindan di dalam dua konsep. Mayer *et al.* (1995) mendefinisikan kepercayaan sebagai

kesediaan satu pihak yang memberi amanah untuk menjadi mangsa kepada tindakan pemegang amanah berdasarkan jangkaan bahawa mereka akan bertindak seperti yang diharapkan tanpa sebarang pemantauan atau kawalan. Definisi ini mengatakan bahawa kepercayaan memerlukan kesanggupan untuk menjadi mangsa kerana percaya. Walau bagaimana pun seseorang boleh menjadi sinis tanpa *vulnerable* (Dean *et al.*, 1998). Andersson (1996) menyatakan bahawa sinisisme meliputi skop yang lebih luas daripada kepercayaan, yang mana sinisisme mengandungi komponen afektif dan kepercayaan adalah hanya kepercayaan. Di sebalik perbezaan ini, kepercayaan dan sinisisme adalah berkait rapat secara konseptual dan empirikal. Individu yang sinis terhadap sesuatu perkara akan mempamerkan ketidakpercayaan terhadapnya. Begitu juga individu yang menunjukkan kepercayaan yang tinggi terhadap sesuatu perkara akan memperlihatkan tidak sinis kepadanya. Oleh itu, kepercayaan boleh menjadi peramal kepada sinisisme. Albrecht (2002) mendapati kepercayaan di kalangan pengurus lama adalah penentu sinisisme terhadap perubahan. Beliau juga mendapati integriti di kalangan pengurus lama mempengaruhi secara langsung kepercayaan di dalam pengurus lama dan sinisisme terhadap perubahan.

Oleh itu, hipotesis kajian yang boleh dibentuk adalah seperti berikut;

H3: Kepercayaan terhadap pengurusan mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan-khusus pekerja.

Umumnya dipersetujui identifikasi organisasi adalah satu bentuk identifikasi di mana individu mengidentitikan dirinya sebagai sebahagian daripada ahli kepada organisasi tertentu (Mael & Ashforth, 1995). Seseorang itu dianggap beridentifikasi organisasi apabila menganggap kejayaan dan kegagalan organisasinya sebagai kejayaan

dan kegagalannya dirinya sendiri. Identifikasi organisasi diperakui mempunyai implikasi yang penting ke atas kesejahteraan seseorang dan juga keberkesanan sesuatu organisasi.

Berkenaan dengan kesejahteraan individu sebagai mana yang diterangkan oleh Mael dan Ashforth (1992: 104), identifikasi organisasi adalah perasaan kesepaduan individu dengan sesebuah organisasi, di mana mereka melihat dirinya sebagai mempunyai jalinan yang erat secara psikologi dengan untung nasib organisasinya. Semakin individu itu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi, maka semakin cenderung dia menganggap dirinya mempunyai ciri-ciri yang dimiliki oleh organisasinya. Manakala berkenaan dengan keberkesanan organisasi pula, kajian menunjukkan bahawa individu yang mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi akan mengambil sesuatu yang terbaik dari perspektif dan tindakan organisasi (Mael & Ashforth, 1992). Selanjutnya seperti yang diterangkan oleh Haslam (2001, m.s. 52), apabila individu mengidentifikasikan dirinya secara kuat dengan organisasi, mereka lebih mudah untuk memperkenalkan atau menginterpretasikan dirinya selaras dengan nilai, ideologi dan budaya organisasinya.

Berkenaan dengan perkaitan di antara identifikasi organisasi dan sinisisme perubahan-khusus, Bartel (2001, m.s. 379) menunjukkan bahawa proses identifikasi organisasi beroperasi dalam konteks kerja seharian, ianya tidak statik bahkan kekuatannya boleh meningkat atau menurun hasil dari pengalaman baharunya. Memandangkan sinisisme juga terhasil dari pengalaman, keraguan kepada motif, tindakan dan nilai organisasinya, maka ianya mengurangkan kesediaan seseorang untuk meletakkan dirinya sebagai ahli anggota organisasi. Potensi perhubungan ini masih belum dikaji dan perkaitannya juga tidak diketahui.

Dalam kajian ke atas model identifikasi organisasi, Kreiner dan Ashforth (2004) mendapati sinisisme kemasyarakatan terhadap institusi sebagai anteseden identifikasi, namun ianya tidak merujuk kepada sinisisme yang berkait dengan kerja. Perkaitan negatif yang dilaporkan di antara sinisisme kemasyarakatan dengan identifikasi organisasi, memberi ruang kepada kajian ini untuk membina hipotesis kajian ini seperti berikut;

H4: Identifikasi organisasi mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan-khusus pekerja.

Semenjak Coch dan French (1948) mengesyorkan bahawa penglibatan dalam membuat keputusan mampu mengurangkan penentangan kepada perubahan, banyak kajian telah dijalankan untuk menguji kesan penglibatan dalam membuat keputusan terhadap perubahan sikap dan hasil kerja. Sebagai contoh, Sagie *et al.* (1995) mendapati bahawa penglibatan dalam membuat keputusan mempunyai hubungan yang positif terhadap penerimaan perubahan. Wanous *et al.* (2000) mencatatkan bahawa kekurangan penglibatan dalam membuat keputusan boleh menyebabkan sinisisme perubahan organisasi. Lima dekad yang lepas, kajian telah menunjukkan bahawa penglibatan dalam membuat keputusan mempunyai perkaitan dengan pelbagai kesan kerja yang positif seperti kepuasan kerja dan produktiviti kerja (Miller & Monge, 1986).

Dalam penelitian penglibatan dalam membuat keputusan, Locke dan Schweiger (1979) mengesyorkan bahawa penglibatan dalam membuat keputusan mempengaruhi kesan kerja melalui dua mekanisme iaitu kognitif dan motivasi. Secara kognitifnya, penglibatan dalam membuat keputusan akan meningkatkan pemahaman berkenaan dengan alasan untuk berubah dan keputusan untuk berubah, lantas bersedia untuk

menerima perubahan tersebut. Sebagai tambahan, melalui penglibatan yang aktif, individu boleh memperoleh maklumat sebenar mengenai perubahan. Mencari sendiri maklumat (*self-discovery information*) lebih mempengaruhi berbanding dengan menerima maklumat dari orang lain, dan ianya memberikan rasa perkongsian (*a sense of partnership*) kepada individu tersebut (Armenakis & Harris, 2002). Dari aspek motivasi, penglibatan individu meningkatkan perasaan mengawal dan mengurangkan ketidaktentuan (Bordia *et al.*, 2004). Pekerja akan lebih menerima perubahan sebagai mana keputusan penglibatan dalam membuat keputusan secara afektifnya.

Sebagai tambahan, penglibatan dalam membuat keputusan boleh dianggap sebagai enakmen dalam persekitaran sosial yang mana kesannya mempengaruhi sikap individu. Sebagai mana Salancik dan Pfeffer (1978) menyatakan, individu membangunkan sikapnya konsisten dengan komitmennya kepada sesuatu aktiviti. Oleh itu, pekerja yang aktif melibatkan diri lebih mudah mengenalpasti perubahan. Kajian empirikal dan analisis teori di atas menunjukkan bahawa penglibatan dalam membuat keputusan dalam proses perubahan boleh mengurangkan sikap negatif pekerja terhadap perubahan. Justeru itu, kajian ini mencadangkan bahawa penglibatan dalam membuat keputusan semasa perubahan organisasi mempunyai perhubungan dengan sinisisme perubahan-khusus.

Oleh itu, hipotesis kajian yang boleh dibentuk adalah seperti berikut;

H5: Penglibatan dalam membuat keputusan mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan-khusus pekerja.

Tahap sokongan organisasi yang tinggi difahami sebagai mewujudkan tanggungjawab seseorang untuk berkhidmat kepada organisasi, dan berkait dengan

kepercayaan bahawa organisasi pula akan memenuhi tanggung jawabnya kepada pekerja (Settoon *et al.*, 1996). Kajian lepas telah menguji potensi manfaat perhubungan pertukaran (*exchange relationship*) sosial organisasi–pekerja yang berkualiti tinggi. Sebagai contoh, sokongan organisasi telah dihubungkan dengan komitmen organisasi, afek kerja yang positif, penglibatan kerja dan prestasi (Eisenberger *et al.*, 1990). Walau bagaimanapun, tiada penyelidikan yang diketahui dengan jelas mengkaji potensi kesan negatif apabila sokongan organisasi bertahap rendah.

Apabila tanggapan pekerja bahawa mereka tidak dilayan dengan baik oleh pihak organisasi, penyelia atau rakan sekerja maka tanggapan layanan tersebut dijadikan sebagai petunjuk bahawa sumbangan mereka tidak dihargai dan organisasi tidak prihatin kepada kesejahteraan mereka. Kesannya pekerja akan membina perasaan dan kepercayaan yang negatif kepada organisasinya lalu memusnahkan hubungan pertukaran yang terjalin. Lebih bertambah buruk lagi, apabila pengalaman negatif yang berkait dengan perhubungan pertukaran tadi menjadi pendorong kepada emosi negatif yang kuat berakar umbi dalam kesangsian bahawa organisasi akan mengambil kesempatan ke atas pekerja-pekerjanya. Keadaan ini akan menyebabkan pekerja tidak berpuas hati dan mengasingkan diri dari persekitaran kerja.

Kekurangan kepercayaan serta kepercayaan di dalam organisasi, dan perasaan negatif yang berkait dengannya akan menyumbang kepada pembinaan sikap negatif pekerja terhadap organisasi. Kepercayaan pekerja seperti ini merupakan kegagalan kepada kepatuhan norma ketimbalbalikan. Pengalaman negatif dan jangkaan yang pesimistik akan menyebabkan kemurungan, sinis dan tingkah laku tidak mahu membantu (Andersson & Bateman, 1997; Reichers *et al.*, 1997). Ini menunjukkan

bahawa tahap sokongan organisasi ditanggap mempunyai kesan ke atas sinisisme. Begitu juga dengan sokongan penyelia dan rakan sekerja ditanggap.

Oleh itu, hipotesis kajian yang boleh dibentuk adalah seperti berikut;

H6: Sokongan organisasi ditanggap mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan-khusus pekerja.

H7: Sokongan penyelia ditanggap mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan-khusus pekerja.

H8: Sokongan rakan sekerja ditanggap mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan-khusus pekerja.

Sorotan kajian lepas menunjukkan bahawa dua endogen pembolehubah, sinisisme perubahan-khusus dan niat untuk menentang perubahan organisasi mempunyai perhubungan yang rapat. Stanley *et al.* (2005) mendapati sinisisme perubahan-khusus adalah sebagai peramal kepada niat untuk menentang perubahan organisasi. Beberapa kajian lain juga mendapati sinisisme sebagai salah satu sumber kepada penentangan perubahan organisasi (Del Val & Fuentes, 2003; Ford, Ford, & McNamara, 2001; Reichers *et al.*, 1997; Maurer, 1996). Sebagai tambahan kepada sokongan empirikal, dua (2) pembolehubah ini mempunyai perkaitan yang rapat secara konsepnya.

Penentangan kepada perubahan organisasi telah dikaji secara meluas sejak setengah abad yang lalu. Pengkaji telah berusaha untuk mendefinisikan penentangan dan menjelaskan sebab musabab mengapa penentangan berlaku dari pelbagai perspektif. Mereka mengkonsepsikan penentangan kepada perubahan sebagai hasil daripada tindakan penahanan dalam sistem, hubungan kuasa di dalam organisasi, sifat psikologi, dan proses komunikasi dalam konteks situasi. Sebagai contoh, Lewin (1952)

mendefinisikan penentangan sebagai tindakan menahan pergerakan di samping berusaha mengekalkan keadaan yang sedia ada. Definisi ini menunjukkan bahawa penentangan boleh berlaku di mana-mana dalam sistem. Walau bagaimana pun kebanyakan kajian mengikut Coch dan French (1948) yang berhujah bahawa penentangan boleh ditemui di kalangan manusia terutamanya pekerja di dalam organisasi. Jermier *et al.* (1994) menyifatkan penentangan sebagai proses reaktif pihak yang diberi kuasa, secara aktif menentang inisiatif yang diperkenalkan. Definisi ini mencadangkan pembahagian (dikotomi) di antara pekerja atau buruh dengan pengurusan, kawalan dan penentangan.

Secara umumnya, penentangan kepada perubahan boleh dicetuskan oleh sifat individu atau faktor situasi. Oreg (2003) menganggap penentangan kepada perubahan sebagai sifat individu yang ditentukan oleh sesuatu ciri seperti pencarian yang rutin, reaksi emosi kepada perubahan yang diterapkan, fokus jangka pendek, dan ketegaran kognitif. Penyelidik komunikasi menyatakan bahawa penentangan terbina secara sosial dan boleh menyumbang kepada masalah dalam proses komunikasi (Lewis, 2006). Kepentingan dimensi sosial penentangan ini juga telah diutarakan oleh pengkaji-pengkaji di dalam bidang-bidang yang lain. Lawrence (1954) menyatakan bahawa perubahan mempunyai dua (2) aspek iaitu aspek teknikal dan aspek sosial. Pekerja sering menentang perubahan aspek sosial namun tidak menentang aspek teknikal. Ford *et al.* (2001) mendapati bahawa penentangan kepada perubahan adalah terbina secara sosial melalui perbualan yang menjadi latarbelakang dalam organisasi, dan salah satu jenis perbualan ialah sinisisme.

Kebanyakan kajian melihat penentangan sebagai sejenis tingkah laku. Sebagai contoh, Zander (1950) mendefinisikan penentangan sebagai tingkah laku yang bertujuan untuk melindungi seseorang individu daripada menerima kesan dari perubahan yang

diperkenalkan. Walau bagaimana pun, Piderit (2000) mengkonsepsikan penentangan sebagai maklum balas kepada perubahan yang mengandungi tiga (3) dimensi iaitu kognitif, emosi dan niat. Konsep ini terhasil dari pandangan aspek tingkah laku, yang mana terbina di atas tiga dimensi (Ajzen, 1988). Kajian Piderit (2000) berusaha untuk mengintegrasikan tiga dimensi tersebut kepada konsep penentangan kepada perubahan. Walau bagaimana pun, beliau juga melihat bahawa niat begitu longgar untuk dikaitkan dengan dimensi sikap dan telah dianggap sebagai suatu konstruk yang terpisah. Niat dilihat sebagai perancangan atau resolusi untuk membuat satu tindakan. Justeru, kajian ini memfokus kepada dimensi niat iaitu niat untuk menentang.

Definisi di atas menunjukkan bahawa sinisisme dan niat untuk menentang perubahan mempunyai ciri-ciri yang sama iaitu sikap negatif terhadap perubahan organisasi yang terhasil dari proses komunikasi. Ianya memperlihatkan konferentasi di antara majikan dan pekerja. Oleh itu, sinisisme sering dikaitkan dengan niat untuk menentang perubahan atau gelagat penentangan di dalam amalan juga di literatur. Walau bagaimana pun sinisisme dan penentangan merupakan dua konsep yang berbeza. Niat untuk menentang perubahan melibatkan perancangan atau resolusi untuk menentang perubahan dengan aktif (Jermier *et al.*, 1994), manakala sinisisme dilihat sebagai reaksi yang lebih pasif. Sinisisme tidak menunjukkan aksi yang agresif (Dean *et al.*, 1998). Namun sinisisme yang berlanjutan serta merebak luas boleh menjadi penyebab kepada tindakan yang lebih agresif iaitu untuk tidak suka kepada perubahan organisasi, lalu mewujudkan niat untuk menentang perubahan.

Oleh itu, hipotesis kajian yang boleh dibentuk adalah seperti berikut;

H9: Sinisisme perubahan-khusus pekerja mempunyai hubungan yang positif dengan niat untuk menentang perubahan.

2.9 Rumusan

Berdasarkan tinjauan literatur ke atas faktor peramal kepada sinisisme perubahan-khusus dan perhubungannya dengan niat untuk menentang perubahan, kesimpulan berikut boleh dibuat:

Pertama, kebanyakan kajian ke atas sinisisme perubahan organisasi yang lepas dilakukan dengan melihat perubahan organisasi secara umum. Ianya tidak memfokus kepada sinisisme perubahan-khusus iaitu sinisisme yang lahir dari sesuatu perubahan secara khusus. Seterusnya tidak dapat menggambarkan perubahan yang mana satu sebagai pencetus kepada lahirnya sinisisme. Justeru, adalah menjadi keutamaan untuk mengkaji sinisisme perubahan-khusus berbanding dengan sinisisme perubahan organisasi yang umum.

Kedua, literatur juga mengutarakan perspektif komunikasi dalam setiap pembolehubah. Ianya menyediakan latar belakang yang luas dan kukuh untuk semua pembolehubah dalam kajian ini, namun umumnya ia terasing di antara satu sama lain di dalam literatur. Seterusnya, ia mengkonsepsikan kebanyakan pembolehubah seperti kepercayaan terhadap pengurusan, identifikasi organisasi, penglibatan dalam membuat keputusan, dan sokongan sosial sebagai binaan sosial berbanding sifat personaliti semula jadi. Justeru itu, pembolehubah dan keseluruhan model adalah berdasarkan proses komunikasi.

Ketiga, kajian sinisisme perubahan-khusus belum diterokai sepenuhnya sebagai konsep pusat di dalam model. Kajian lepas hanya menguji perhubungan di antara dua atau tiga pembolehubah di dalam model dan ianya dijalankan dalam kajian-kajian yang berasingan. Sangat sedikit kajian membangunkan model yang mengintegrasikan

sinisme pekerja terhadap perubahan organisasi dari perspektif komunikasi. Justeru, kajian ini akan menyumbang kepada literatur melalui pembinaan dan pengembangan model yang lebih komprehensif dengan menggunakan teori kerangka kerja SIP.

BAB 3

METODOLOGI

3.1 Pendahuluan

Bab ini membincangkan metodologi kajian dengan menghuraikan tentang reka bentuk kajian, pengoperasian pembolehubah, populasi dan persampelan, serta prosedur pengumpulan data. Di akhir bab ini juga dibincangkan tentang teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian ialah pelan atau perancangan yang menerangkan cara data akan dipungut dan dianalisis. Dengan perkataan yang lain, reka bentuk kajian merupakan satu struktur dan strategi penyelidikan yang dirancang bagi memperoleh jawapan kepada masalah kajian, di samping mengawal varian (Kerlinger, 1973). Menurut Huck, Cormier dan Bounds (1974), reka bentuk kajian mempunyai dua tujuan iaitu, pertama, untuk membantu penyelidik menjawab soalan-soalan kajian, dan kedua, untuk mengawal kemungkinan wujud hipotesis saingan (*rival*) dan pembolehubah-pembolehubah luaran (*extraneous*) yang mungkin bersaing dengan pembolehubah bebas sebagai faktor penjelasan kepada hubungan sebab-akibat.

Kajian ini adalah pengujian korelasi. Kajian dijalankan dengan hasrat untuk memahami sikap sinisisme terhadap perubahan organisasi di kalangan tenaga pengajar di Politeknik Malaysia. Kajian ini merupakan *cross-sectional* di mana data dikumpulkan

sekali untuk menjawab soalan-soalan kajian. Kaedah tinjauan (*survey*) digunakan kerana sangat dipercayai bahawa kajian tinjauan adalah yang terbaik untuk memperolehi fakta peribadi dan sosial, kepercayaan dan sikap (Kerlinger, 1973). Unit analisis kajian ini ialah individu staf tenaga pengajar akademik dan terhad kepada individu yang bertugas sebagai tenaga pengajar sepenuh masa di Politeknik Malaysia. Kajian ini mengendalikan maklum balas bagi setiap tenaga pengajar Politeknik yang menjadi responden sebagai satu sumber data individu.

3.3 Pengoperasian Pembolehubah

Niat untuk menentang perubahan dioperasikan menggunakan tiga dimensi iaitu penafian, penolakan dan menahan diri dari melakukan perubahan. Penafian merujuk kepada menafikan keperluan untuk berubah, manakala penolakan merujuk kepada menolak tanggungjawab untuk berurusan dengan isu perubahan dan menahan diri pula merujuk kepada keengganan untuk melaksanakan perubahan (Agocs, 1997; Qian & Daniels, 2008).

Sinisisme perubahan-khusus juga dioperasikan menggunakan tiga dimensi iaitu kognitif, afektif dan tingkah laku (Qian & Daniels, 2008). Dimensi kognitif merujuk kepada ketidakpercayaan pekerja terhadap kenyataan atau motif perubahan yang diperkenalkan oleh pihak pengurusan. Dimensi afektif atau emosi merujuk kepada perasaan pesimisme dan kekecewaan terhadap perubahan. Manakala dimensi tingkah laku merujuk kepada perbuatan seperti memperkecil, mengkritik dan mengelakkan diri dari melaksanakan tugas yang berkait dengan perubahan (Dean *et al.*, 1998; Qian & Daniels, 2008; Stanley, *et al.*, 2005).

Kualiti maklumat ditanggap dioperasikan berdasarkan kepada lima dimensi iaitu ketepatan masa (*timeliness*), kegunaan (*usefulness*), kesesuaian (*appropriateness*), kecukupan (*adequacy*) dan baik (*favorableness*) (Miller *et al.*, 1994; Qian & Daniels, 2008). Dimensi-dimensi ini merujuk kepada dimensi kualiti maklumat yang diterima berkenaan dengan perubahan. Dimensi ketepatan masa dan dimensi kegunaan merujuk kepada maklumat yang diterima tepat pada waktunya serta berguna kepada pekerja. Dimensi kesesuaian, kecukupan dan baik merujuk kepada maklumat yang diterima mengenai perubahan adalah sesuai, cukup dan baik kepada pekerja (Miller *et al.*, 1994; Qian & Daniels, 2008).

Manakala keadilan maklumat ditanggap pula dioperasikan dengan dimensi kecukupan (*adequacy*), kewajaran (*reasonable*), tepat masa (*timely*) dan khusus (*specific*) (Colquitt, 2001; Shapiro *et al.*, 1994). Dimensi kecukupan dan kewajaran merujuk kepada cukupnya maklumat yang diterima serta kewajarannya kepada pekerja. Manakala dimensi tepat masa merujuk kepada maklumat tersebut diterima tepat pada waktunya dan dimensi khusus pula merujuk kepada maklumat yang diterima mengkhusus kepada perubahan organisasi yang hendak dilaksanakan (Colquitt, 2001; Shapiro *et al.*, 1994).

Kepercayaan terhadap pengurusan beroperasi dengan tiga dimensi iaitu keupayaan (*ability*), kemurahan hati (*benevolence*) dan integriti (*integrity*) (Mayer *et al.*, 1995; Stanley *et al.*, 2005). Dimensi keupayaan, kemurahan hati dan integriti merujuk kepada kecekapan, kesanggupan membantu dan kebolehppercayaan pihak pengurusan yang bertindak sebagai pihak yang dipercayai (*trustee*) dan pekerja sebagai pihak yang mempercayai (*trustor*). Dimensi-dimensi ini akan dinilai dan menjadi penentu sama ada

pekerja sanggup untuk menjadi mangsa kepada pihak pengurusan akibat kepercayaan yang diberikan kepadanya (Mayer *et al.*, 1995; Stanley *et al.*, 2005).

Identifikasi organisasi dioperasikan dengan menggunakan empat dimensi iaitu binaan kognitif (*cognitive construct*), hubungan dan perbandingan (*relational and comparative*), identiti sosial (*social identity*) dan klasifikasi (*classification*) (Mael & Asforth, 1992). Identifikasi dilihat sebagai tanggapan atau binaan kognitif yang tidak semestinya berkait dengan tingkah laku atau afektif secara khusus. Dimensi hubungan dan perbandingan merujuk kepada individu mempunyai hubungan dengan individu lain dalam kategori yang berlainan. Sebagai contoh, kategori lelaki hanya akan bermakna apabila terdapat hubungan dengan kategori perempuan. Mengambikira keadaan ini, teori identiti sosial menyatakan bahawa individu diidentitikan secara berasingan bagi meningkatkan harga diri. Oleh itu individu cenderung untuk menyumbangkan nilai diri yang baik dan melihat identiti sosialnya secara positif. Walau bagaimanapun pun identifikasi boleh menyakitkan, bahkan melemahkan apabila kumpulannya mengalami kegagalan (Mael & Asforth, 1992).

Penglibatan dalam membuat keputusan dioperasikan dengan menggunakan tiga dimensi iaitu kesanggupan untuk terlibat, peluang untuk terlibat dan pengaruh mengubah keputusan (Bordia *et al.*, 2004). Dimensi kesanggupan untuk terlibat dalam membuat keputusan oleh pekerja, peluang yang diberikan oleh pihak pengurusan dan pengaruh pekerja dalam mengubah keputusan yang akan dibuat juga diukur dalam pembolehubah ini (Bordia *et al.*, 2004).

Sokongan organisasi ditanggap dioperasikan dengan menggunakan tiga dimensi iaitu sumbangan dinilai, kebajikan dijaga dan bantuan diberikan (Eisenberger *et al.*, 1997). Sumbangan pekerja dihargai dan dinilai oleh pihak pengurusan. Kebajikan atau

kemaslahatan pekerja dijaga dan bantuan akan diberikan oleh pihak pengurusan sekiranya diperlukan merupakan dimensi-dimensi yang akan diukur dalam pembolehubah sokongan organisasi ditanggap (Eisenberger *et al.*, 1997).

Sokongan penyelia ditanggap pula dioperasikan dengan menggunakan empat dimensi iaitu memberi maklum balas prestasi dan panduan kerjaya kepada pekerja, di samping meningkatkan penampilan pekerja melalui tugas yang mencabar dan memberi peluang kerjaya kepada pekerja (Greenhaus *et al.*, 1990). Sementara sokongan rakan sekerja ditanggap pula dioperasikan dengan menggunakan dua dimensi iaitu menjaga kebajikan pekerja dan memberi bantuan kepada pekerja jika diperlukan (Caplan *et al.*, 1980).

Jadual 3.1 di bawah menunjukkan ringkasan pembolehubah, dimensi dan bilangan item yang digunakan untuk mengukur pembolehubah.

Jadual 3.1

Ringkasan Pembolehubah, Dimensi dan Jumlah Item.

Pembolehubah	Dimensi	Jumlah Item
Niat untuk menentang perubahan (Qian & Daniels, 2008)	Penafian (<i>denial</i>) Penolakan (<i>refusal</i>) Menahan diri (<i>repression</i>).	8
Sinisme perubahan-khusus (Qian & Daniels, 2008)	Kognitif (<i>cognitive</i>) – tidak mempercayai. Emosi (<i>emotional</i>) – perasaan pesimis dan kecewa. Tingkah laku (<i>behavior</i>) – memperkecil dan mengkritik.	13
Kualiti maklumat ditanggap (Miller <i>et al.</i> , 1994)	Ketepatan masa (<i>timeliness</i>) Kegunaan (<i>usefulness</i>) Kesesuaian (<i>appropriateness</i>) Kecukupan (<i>adequacy</i>) Baik (<i>favorableness</i>)	6

Ringkasan Pembolehubah, Dimensi dan Jumlah Item (sambungan)

Pembolehubah	Dimensi	Jumlah Item
Keadilan maklumat ditanggap (Colquitt, 2001)	Kecukupan (<i>adequacy</i>) Munasabah (<i>reasonable</i>) Tepat masa (<i>timely</i>) Spesifik (<i>specific</i>)	5
Kepercayaan terhadap pengurusan (Stanley <i>et al.</i> , 2005)	Keupayaan (<i>ability</i>) Kemurahan hati (<i>benevolence</i>) Integriti (<i>integrity</i>)	5
Identifikasi organisasi (Mael & Ashforth, 1992)	Binaan kognitif (<i>cognitive construct</i>) Hubungan dan perbandingan (<i>relational and comparative</i>) Identiti sosial (<i>social identity</i>) Klasifikasi (<i>classification</i>)	6
Penglibatan dalam membuat keputusan (Bordia <i>et al.</i> , 2004)	Kesanggupan untuk terlibat (<i>willingness to participate</i>). Peluang untuk terlibat (<i>opportunities to participate</i>). Pengaruh mengubah keputusan (<i>influence over change decisions</i>).	4
Sokongan organisasi ditanggap (Eisenberger <i>et al.</i> , 1997)	Sumbangan dinilai (values the contribution). Dijaga kemaslahatan (cares well-being) Dibantu (help if needed)	8
Sokongan penyelia ditanggap (Greenhaus <i>et al.</i> , 1990)	Maklum balas prestasi (<i>performance feedback</i>). Panduan kerjaya (<i>career guidance</i>). Cabaran tugas (<i>challenging work assignment</i>). Peluang kerja (<i>work opportunities</i>).	9
Sokongan rakan sekerja ditanggap (Caplan <i>et al.</i> , 1980)	Dijaga kemaslahatan (cares well-being) Dibantu (help if needed)	4
Jumlah keseluruhan item		68

3.4 Pengukuran

3.4.1 Niat Untuk Menentang Perubahan

Niat untuk menentang perubahan diukur dengan mengadaptasikan instrumen yang telah dibangun oleh Qian dan Daniels (2008). Ianya mengandungi lapan item ke semuanya dengan menggunakan skala *5-point Likert-type* dari julat “1=sangat tidak bersetuju” sehingga “5=sangat bersetuju”. Dalam kajian Qian dan Daniels (2008), pengukuran ini memberi nilai Cronbach alpha 0.84. Jadual 3.2 di bawah menunjukkan item-item yang digunakan untuk mengukur niat untuk menentang perubahan.

Jadual 3.2

Pengukuran Niat Untuk Menentang Perubahan

Item-item
1) Saya mengelakkan diri untuk menghadiri perjumpaan yang membincangkan perubahan skim ini
2) Sama ada berseorangan atau bersama dengan seorang atau lebih rakan, saya libatkan diri di khalayak ramai untuk memprotes perubahan skim ini (cth., surat kepada editor, placard, demonstrasi, dan sebagainya).
3) Saya tidak akan menentang perubahan skim ini dalam apa jua keadaan. (R)
4) Saya mempersoalkan secara terbuka tentang kerasionalan perubahan skim ini di dalam forum-forum umum.
5) Saya berhasrat untuk membentuk gabungan dengan pihak lain dan memberi tekanan kepada perubahan skim ini.
6) Saya menolak untuk melaksanakan tugas yang diperlukan oleh perubahan skim ini.
7) Saya hanya melaksanakan apa yang diperlukan oleh perubahan skim ini secara minima.
8) Saya menafikan keperluan perubahan skim ini di dalam perjumpaan dengan pihak pengurusan.

(R) menunjukkan *reversed keyed item*

Sumber: Diadaptasi dari Qian & Daniels (2008).

3.4.2 Sinisisme Perubahan-khusus

Sinisisme perubahan-khusus juga diukur dengan mengadaptasikan instrumen yang dikembangkan oleh Qian dan Daniels (2008). Sebanyak 13 item dengan format *5-point Likert-type* dalam julat dari “1=sangat tidak bersetuju” kepada “5=sangat bersetuju”. Nilai Cronbach Alpha yang direkodkan dalam kajian Qian dan Daniels (2008) ialah 0.952. Jadual 3.3 di bawah menunjukkan senarai 13 item yang digunakan untuk mengukur sinisisme perubahan-khusus.

Jadual 3.3

Pengukuran Sinisisme Perubahan-khusus

Item-item
1) <i>Saya percaya bahawa pihak pengurusan mempunyai “agenda tersembunyi” dalam memperkenalkan perubahan skim ini.</i>
2) <i>Pihak pengurusan jujur dalam menyampaikan alasan bagi perubahan skim ini. (R)</i>
3) <i>Pihak pengurusan cuba menyembunyikan alasan bagi perubahan skim ini.</i>
4) <i>Saya mempersoalkan motif pihak pengurusan terhadap perubahan ini.</i>
5) <i>Saya percaya bahawa niat pihak pengurusan dalam memperkenalkan perubahan skim ini adalah berbeza dengan apa yang mereka beritahu kepada kakitangannya.</i>
6) <i>Pihak pengurusan jujur dalam menyatakan objektif bagi perubahan skim ini. (R)</i>
7) <i>Kebanyakan inisiatif perubahan skim yang lepas tidak sangat berjaya, dan perubahan skim kali ini tiada bezanya.</i>
8) <i>Cadangan bagaimana untuk menyelesaikan masalah dengan Skim Perkhidmatan DH yang baru ini tidak akan banyak menghasilkan perubahan yang sebenar-benarnya.</i>
9) <i>Saya merasa gembira apabila memikirkan perubahan skim ini. (R)</i>
10) <i>Saya sering mengalami ketegangan apabila memikirkan perubahan skim ini.</i>
11) <i>Saya mengadu tentang perubahan skim ini kepada kawan-kawan dan keluarga yang berada di luar organisasi.</i>
12) <i>Saya tidak mengkritik perubahan skim ini kepada pihak lain. (R)</i>
13) <i>Saya dapati diri saya sendiri melekehkan Skim Perkhidmatan DH yang baru ini.</i>

(R) menunjukkan *reversed keyed item*

Sumber: Diadaptasi dari Qian & Daniels (2008).

3.4.3 Kualiti Maklumat Ditanggap

Kualiti maklumat ditanggap berkenaan dengan perubahan diukur berdasarkan kepada instrumen yang dibangunkan oleh Miller *et al.* (1994). Ianya diadaptasikan untuk mengukur kualiti maklumat ditanggap dengan menggunakan enam item berskala *5-point Likert-type* dalam julat dari sangat tidak bersetuju (1) kepada sangat bersetuju (5). Skala ini menggabungkan dua skala yang dibangunkan oleh Miller dan Monge (1985) iaitu; maklumat lepas dan maklumat yang membantu. Miller *et al.* (1994) mendapati bahawa dua skala mengukur satu konstruk kerana enam item konsisten dengan alpha 0.86. Skala ini telah digunakan secara meluas oleh pengkaji-pengkaji sebelum ini dan menunjukkan kebolehpercayaan yang memuaskan. Sebagai contoh, Wanberg dan Banas (2000) mengadaptasikan skala ini untuk mengukur maklumat berkenaan dengan perubahan organisasi dan melaporkan kebolehpercayaannya ialah 0.87. Paterson dan Cary (2002) mengadaptasikan skala ini dan melaporkan kebolehpercayaannya ialah 0.92. Qian dan Daniels (2008) juga mengadaptasikan skala Miller *et al.* (1994) ini dalam kajiannya dan melaporkan nilai alpha 0.93. Jadual 3.4 di bawah menunjukkan item-item yang digunakan untuk mengukur kualiti maklumat ditanggap.

Jadual 3.4

Pengukuran Kualiti Maklumat Ditanggap

Item-item
1) Maklumat mengenai perubahan skim yang diterima adalah tepat pada waktunya.
2) Maklumat mengenai perubahan skim yang diterima adalah berguna.
3) Maklumat mengenai perubahan skim yang diterima tidak mencukupi untuk menjawab persoalan saya berkenaan dengan perubahan tersebut. (R)
4) Maklumat mengenai perubahan skim yang disediakan adalah positif.
5) Maklumat mengenai perubahan skim yang disediakan adalah berguna.
6) Maklumat mengenai perubahan skim disampaikan dengan cara yang tidak wajar. (R)

(R) menunjukkan *reversed keyed item*
Sumber: Diadaptasi dari Miller *et al.* (1994).

3.4.4 Keadilan Maklumat Ditanggap

Pengukuran keadilan maklumat ditanggap diukur dengan menggunakan lima item yang diadaptasikan dari Colquitt (2001). Semua item menggunakan skala *5-point Likert* yang mengandungi julat dari 1 (sangat tidak bersetuju) sehingga 5 (sangat bersetuju). Colquitt (2001) melaporkan keadilan maklumat mempunyai nilai alpha 0.79 untuk sampel universiti dan 0.90 untuk sampel bidang pekerjaan. Responden ditanya dengan arahan untuk menilai pihak pentadbiran berkenaan dengan perubahan yang berlaku. Skor yang lebih tinggi menunjukkan lebih tinggi keadilan maklumat. Jadual 3.5 di bawah menunjukkan senarai item-item yang digunakan untuk mengukur keadilan maklumat ditanggap.

Jadual 3.5

Pengukuran Keadilan Maklumat Ditanggap

Item-item
1) Pihak pengurusan berterus terang dengan saya.
2) Pihak pengurusan tidak menerangkan prosedur-prosedur perubahan skim ini dengan terperinci. (R)
3) Penerangan oleh pihak pengurusan berkenaan dengan prosedur-prosedur perubahan skim ini adalah tidak munasabah. (R)
4) Pihak pengurusan menyampaikan perincian mengenai perubahan skim ini tepat pada waktunya.
5) Pihak pengurusan dilihat berkomunikasi kepada keperluan individu secara khusus.

(R) menunjukkan *reversed keyed item*
Sumber: Diadaptasi dari Colquitt (2001).

3.4.5 Kepercayaan Terhadap Pengurusan (TIM)

Bagi mengukur kepercayaan terhadap pengurusan, instrumen yang dibangunkan oleh Stanley *et al.* (2005) diadaptasikan ke dalam kajian ini. Terdapat lima item yang berskala *5-point Likert-type* dengan “1=sangat tidak bersetuju” sehingga “5=sangat bersetuju”. Stanley *et al.* (2005) melaporkan Cronbach Alpha ialah 0.85 dalam kajiannya. Manakala Qian dan Daniels (2008) yang juga mengadaptasikan instrumen ini dalam kajiannya melaporkan nilai alpha ialah 0.90. Jadual 3.7 di bawah menunjukkan senarai item-item yang digunakan untuk mengukur kepercayaan terhadap pengurusan.

Jadual 3.6

Pengukuran Kepercayaan Terhadap Pengurusan

Item-item
1) <i>Jika diberi pilihan, saya tidak benarkan pihak pengurusan membuat keputusan yang melibatkan kebajikan kakitangannya.(R)</i>
2) <i>Saya bersedia untuk mengikut kepimpinan pihak pengurusan walau pun dalam situasi yang berisiko.</i>
3) <i>Saya percaya kepada pihak pengurusan untuk membuat keputusan yang betul dalam situasi yang memberikan kesan kepada diri saya secara peribadi.</i>
4) <i>Apabila tiba untuk membuat keputusan yang memberi kesan kepada diri saya sendiri, saya lebih percaya kepada keputusan pihak pengurusan daripada diri saya sendiri,</i>
5) <i>Walaupun keputusan yang tidak baik dan memberi kesan yang sangat negatif pada diri sendiri, saya akan tetap percaya dengan keputusan pihak pengurusan.</i>

(R) menunjukkan *reversed keyed item*.

Sumber: Diadaptasi dari Stanley *et al.* (2005).

3.4.6 Identifikasi Organisasi (OI)

Identifikasi organisasi diukur dengan mengadaptasi instrumen yang dibangunkan oleh Mael dan Ashforth (1992). Instrumen ini mengandungi skala enam item dengan lima-mata jenis Likert berjulat dari “1=sangat tidak bersetuju” kepada “5=sangat bersetuju”. Skala identifikasi organisasi ini merupakan salah satu pengukuran yang digunakan dengan secara meluas untuk mengukur konstruk identifikasi organisasi (Mael & Tetrick, 1992; Riketta, 2005). Mengikut Riketta (2005, m.s. 368), melalui meta-analisisnya menyatakan bahawa ianya “*seems to be most representative organizational identification measure with regard to its empirical outcomes*” dengan mempamerkan kurangnya variasi korelasi dengan pembolehubah lain, berbanding dengan semua pengukuran identifikasi organisasi yang lain. Mael dan Ashforth (1992) melaporkan nilai alpha di antara 0.81 sehingga 0.89, bergantung kepada populasi kajian (cth.,

Ashforth, 1990; Mael, 1988, 1989). Kajian berikutnya mengesahkan nilai ini (cth., Kreiner & Ashforth, 2004; Wiesenfeld *et al.*, 1999, 2001). Manakala kajian lain seperti Bell dan Menguc (2002), melaporkan nilai alpha ialah 0.79. Jadual 3.8 di bawah menunjukkan item-item tersebut;

Jadual 3.7

Pengukuran Identifikasi Organisasi

Item-item
1) <i>Apabila seseorang mengkritik pihak pengurusan, ianya seolah-olah seperti menghina diri saya.</i>
2) <i>Saya amat tidak berminat untuk mengetahui apa yang orang lain fikir tentang pihak pengurusan. (R)</i>
3) <i>Apabila saya bercakap berkenaan dengan pihak pengurusan, saya selalunya berkata “kami” berbanding “mereka”.</i>
4) <i>Kejayaan pihak pengurusan merupakan kejayaan saya.</i>
5) <i>Apabila seseorang memuji pihak pengurusan, ianya seolah-olah seperti pujian peribadi kepada saya.</i>
6) <i>Apabila berita di media mengkritik pihak pengurusan, saya akan merasa bangga. (R)</i>

(R) menunjukkan *reversed keyed item*

Sumber: Diadaptasi dari Mael & Ashforth (1992).

3.4.7 Penglibatan Dalam Membuat Keputusan (PDM)

Penglibatan dalam membuat keputusan diukur dengan mengadaptasikan instrumen yang dibangunkan oleh (Bordia *et al.*, 2004). Terdapat empat item yang berskala *5-point Likert-type* dengan “1=sangat tidak bersetuju” sehingga “5=sangat bersetuju” untuk mengukur instrumen ini. Nilai Cronbach Alpha yang dilaporkan dalam kajian Bordia *et al.* (2004) ialah 0.94. Jadual 3.9 di bawah menunjukkan item-item yang digunakan untuk mengukur kepercayaan dalam membuat keputusan.

Jadual 3.8

Pengukuran Penglibatan Dalam Membuat Keputusan

Item-item
1) <i>Saya tidak dibenarkan untuk menyediakan input ke atas keputusan yang berkaitan dengan kerja saya sendiri. (R)</i>
2) <i>Pihak pengurusan mendapatkan input daripada saya untuk membuat sebarang keputusan yang penting.</i>
3) <i>Di tempat kerja, idea dan pandangan saya dihargai dan diberi perhatian.</i>
4) <i>Di tempat kerja, saya tidak melibatkan diri secara aktif dalam membuat keputusan yang memberi kesan kepada diri saya sendiri. (R)</i>

(R) menunjukkan *reversed keyed item*

Sumber: Diadaptasi dari Bordia *et al.* (2004).

3.4.8 Sokongan Organisasi Ditanggap (POS)

Sokongan organisasi ditanggap diukur dengan mengadaptasi instrumen yang dibina oleh Eisenberger *et al.* (1997). Sebanyak lapan item yang berskala *5-point Likert-type* dengan “1=sangat tidak bersetuju” sehingga “5=sangat bersetuju” untuk mengukur instrumen ini. Eisenberger *et al.* (1997) melaporkan nilai Cronbach Alpha 0.90 dalam kajiannya. Instrumen ini juga digunakan oleh Lynch, Eisenberger, dan Armeli (1999) dan Lee dan Ashforth (1993) yang memberikan nilai alpha di antara 0.72 ke 0.95. Jadual 3.10 di bawah menunjukkan item-item yang digunakan untuk mengukur sokongan organisasi ditanggap.

Jadual 3.9

Pengukuran Sokongan Organisasi Ditanggap

Item-item
1) Pihak pengurusan amat menimbangkan matlamat kerjaya saya.
2) Pihak pengurusan amat menjaga kebajikan diri saya.
3) Pihak pengurusan menunjukkan keprihatinan yang sangat sedikit terhadap diri saya. (R)
4) Pihak pengurusan akan memaafkan kesalahan yang tidak saya sengajakan.
5) Pihak pengurusan menghargai dan menimbangkan pendapat saya.
6) Jika diberi peluang, pihak pengurusan akan mengambil kesempatan ke atas diri saya.(R)
7) Bantuan dari pihak pengurusan tersedia apabila saya menghadapi masalah.
8) Pihak pengurusan sentiasa membantu apabila saya memerlukan bantuan khas.

(R) menunjukkan *reversed keyed item*
Sumber: Diadaptasi dari Eisenberger *et al.* (1997).

3.4.9 Sokongan Penyelia Ditanggap (PSS)

Sokongan penyelia ditanggap diukur dengan mengadaptasi instrumen yang dibangunkan oleh Greenhaus *et al.* (1990) dengan mengukur darjah tanggapan pekerja terhadap sokongan yang diberikan oleh penyelia terhampir (*immediate supervisor*) atau penyelia-penyelia. Instrumen ini mengandungi sembilan item dengan menggunakan skala *5-point Likert-type* dari julat “1=sangat tidak bersetuju” sehingga “5=sangat bersetuju” untuk mengukur sokongan penyelia ditanggap. Greenhaus *et al.* (1990) melaporkan nilai alpha ialah 0.93. Jadual 3.11 di bawah menunjukkan senarai item yang digunakan untuk mengukur sokongan penyelia ditanggap.

Jadual 3.10

Pengukuran Sokongan Penyelia Ditanggap

Item-item
1) <i>Penyelia memberikan masanya untuk memahami aspirasi dan matlamat kerjaya saya.</i>
2) <i>Penyelia tidak mengambil berat tentang saya sama ada saya mencapai matlamat kerjaya atau sebaliknya. (R)</i>
3) <i>Penyelia sentiasa memberitahu tentang peluang kerjaya yang lain untuk saya di dalam organisasi.</i>
4) <i>Penyelia memastikan saya mendapat kredit apabila mencapai sesuatu yang penting ke atas kerja.</i>
5) <i>Penyelia tidak memberikan maklum balas yang berguna kepada prestasi saya. (R)</i>
6) <i>Penyelia memberikan nasihat yang berguna untuk meningkatkan prestasi saya apabila diperlukan.</i>
7) <i>Penyelia menyokong usaha saya untuk mendapatkan latihan atau pendidikan bagi meningkatkan kerjaya.</i>
8) <i>Penyelia tidak menyediakan tugas yang memberikan saya peluang untuk meningkat dan menajamkan kemahiran baru. (R)</i>
9) <i>Penyelia menugaskan projek khas yang meningkatkan penampilan saya dalam organisasi.</i>

(R) menunjukkan *reversed keyed item*

Sumber: Diadaptasi dari Greenhaus *et al.* (1990).

3.4.10 Sokongan Rakan Sekerja Ditanggap (PCS)

Sokongan rakan sekerja ditanggap pula diukur dengan mengadaptasi instrumen yang dibangunkan oleh Caplan *et al.* (1980). Sebanyak empat item digunakan untuk mengukur instrumen ini dengan berskala *5-point Likert-type* dari julat “1=sangat tidak bersetuju” sehingga “5=sangat bersetuju”. Nilai alpha versi asal skala sokongan rakan sekerja ialah 0.79 (Repeti & Cosmas, 1991). Instrumen ini juga digunakan dalam kajian Miller *et al.* (1990) yang memberi nilai alpha 0.86. Jadual 3.12 di bawah menunjukkan item-item yang digunakan untuk mengukur sokongan rakan sekerja ditanggap.

Jadual 3.11

Pengukuran Sokongan Rakan Sekerja Ditanggap

Item-item
1) <i>Rakan sekerja saya memberi laluan bagi membolehkan urusan saya menjadi lebih mudah.</i>
2) <i>Sukar untuk bercakap dengan rakan sekerja saya. (R)</i>
3) <i>Rakan sekerja saya boleh dijadikan tempat bergantung apabila berlakunya kesukaran kerja.</i>
4) <i>Rakan sekerja tidak mahu untuk mendengar masalah peribadi saya. (R)</i>

(R) menunjukkan *reversed keyed item*

Sumber: Diadaptasi dari Caplan *et al.* (1980)

Pengukuran pembolehubah dalam kajian ini diringkaskan dalam Jadual 3.12 di bawah;

Jadual 3.12

Ciri-ciri Pengukuran

Pembolehubah	Skala	Sumber
Niat untuk menentang perubahan	Skala Likert 1-5	Qian & Daniels (2008)
Sinisme perubahan-khusus	Skala Likert 1-5	Qian & Daniels (2008)
Kualiti maklumat ditanggap	Skala Likert 1-5	Miller <i>et al.</i> (1994)
Keadilan maklumat ditanggap	Skala Likert 1-5	Colquitt (2001)
Kepercayaan terhadap pengurusan	Skala Likert 1-5	Stanley <i>et al.</i> (2005)
Identifikasi organisasi	Skala Likert 1-5	Mael & Ashforth (1992)
Penglibatan dalam membuat keputusan	Skala Likert 1-5	Bordia <i>et al.</i> (2004)
Sokongan organisasi ditanggap	Skala Likert 1-5	Eisenberger <i>et al.</i> (1997)
Sokongan penyelia ditanggap	Skala Likert 1-5	Greenhaus <i>et al.</i> (1990)
Sokongan rakan sekerja ditanggap	Skala Likert 1-5	Caplan <i>et al.</i> (1980)
Maklumat peribadi (Jantina, umur, gred jawatan, kelayakan akademik, tempoh berkhidmat)	Terbuka (<i>open-ended</i>)	Dibangunkan sendiri

3.5 Populasi dan Sampel Kajian

Populasi kajian ini terdiri daripada tenaga pengajar yang bertugas sepenuh masa di Politeknik, Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia (KPT). Populasi ini dipilih berdasarkan kepada beberapa sebab.

Perubahan organisasi yang amat pesat berkembang juga berlaku di institusi pengajian tinggi (Lindhom, 2003). Perubahan di institusi pengajian tinggi lebih terdedah kepada lahirnya sinisisme kerana kakitangannya mereka sering berhadapan dengan pertimbangan di antara nilai akademik dan nilai ekonomi dalam persekitaran pendidikan yang semakin mencabar (Qian & Daniels, 2008). Interaksi harian juga boleh melahirkan sinisisme di kalangan kakitangan akademiknya kerana institusi pengajian tinggi dianggap sebagai “*loosely-coupled system*” yang menyebabkan komunikasi atau penyebaran maklumat lebih kerap berlaku melalui rangkaian sosial (Weick, 1982). “*Loosely-coupled system*” merujuk kepada ketidakakraban yang sering berlaku di antara kumpulan kakitangan akademik dengan pihak pengurusan dalam mempamerkan peranannya masing-masing (Weick, 1982). Justeru, sinisisme di dalam institusi pengajian tinggi tidak hanya berlaku kepada kumpulan yang bermasalah sahaja, bahkan ianya mampu merebak dengan cepat melalui rangkaian yang tidak formal (Qian & Daniels, 2008).

Selain itu, institusi pengajian tinggi juga dianggap sebagai “*autonomous professional organization*”, yang mana urusan profesional seharusnya diutamakan berbanding dengan urusan pentadbiran (Hall, 1967). Di dalam institusi pengajian tinggi, kakitangan akademik lebih menumpukan perhatiannya kepada bidang akademik masing-masing berbanding kepada institusinya. Sering berlaku konflik apabila kakitangan akademik menganggap bahawa perubahan organisasi yang diperkenalkan oleh pihak

pengurusan tidak selari dengan autonomi profesionalisme dan nilai akademiknya (Hall, 1967). Justeru itu, secara praktikalnya adalah penting untuk menjalankan kajian sinisisme di institusi pengajian tinggi.

Institusi pengajian tinggi di Malaysia tidak terlepas dari arus perubahan ini. Namun, sepanjang pengetahuan penyelidik, belum ada kajian berkenaan dengan sinisisme perubahan organisasi dijalankan di organisasi tempatan khususnya di institusi pengajian tinggi. Institusi pengajian tinggi di Malaysia mengalami perubahan terbesar dalam sejarahnya apabila tertubuhnya KPT pada tahun 2004. Perubahan ini menyaksikan penstrukturan baru organisasi KPT di mana beberapa institusi yang sebelum ini berada di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), kini telah dipindahkan ke KPT. Di antara institusi yang terlibat ialah semua institusi pengajian tinggi awam (IPTA), institusi pengajian tinggi swasta (IPTS), Politeknik dan Kolej Komuniti. Terdapat juga agensi-agensi lain yang terlibat namun bilangan kakitangannya tidak ramai.

Perubahan ini menyebabkan sebahagian besar kakitangan akademik yang bertugas di institusi-institusi berkenaan turut berpindah ke KPT. Perpindahan kakitangan ini menjadi pencetus kepada perubahan skim perkhidmatan kakitangan akademik terutamanya di Politeknik dan Kolej Komuniti. Manakala skim perkhidmatan kakitangan akademik di IPTA dan IPTS kekal tidak berubah.

Perubahan skim perkhidmatan dari skim DG (KPM) ke skim DH (KPT) bagi kakitangan Politeknik dan Kolej Komuniti ini berlaku pada 1 Januari 2008. Seramai 8,792 kakitangan akademik Politeknik dan Kolej Komuniti terlibat dengan perubahan skim ini. Lebih kurang 75 peratus daripada jumlah tersebut iaitu seramai 6,585 orang merupakan kakitangan akademik Politeknik (JPP, 2010). Ini menjadikan kakitangan

akademik Politeknik sebagai kumpulan yang terbesar terlibat dalam perubahan skim perkhidmatan tersebut.

Selain itu, institusi Politeknik yang juga merupakan institusi pendidikan terpenting dan terawal dalam melahirkan tenaga kerja separa profesional negara (KPT, 2007). Sistem pendidikan Politeknik yang menjadi peneraju pendidikan teknik dan vokasional di peringkat tertiar akan sentiasa mengalami perubahan bagi mencapai nisbah 2:1, iaitu tenaga kerja separa profesional terhadap tenaga kerja profesional negara menjelang tahun 2020 (KPT, 2007). Berdasarkan kepentingan-kepentingan tersebut, kakitangan akademik Politeknik dilihat sebagai kumpulan yang sedang berhadapan dengan perubahan dan seterusnya dipilih menjadi populasi kajian ini.

Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan sampel berstrata daripada populasi kakitangan akademik Politeknik, KPT. Kajian tinjauan sampel adalah bermatlamat untuk mengumpul maklumat mengenai pembolehubah-pembolehubah daripada sebahagian populasi yang dikaji. Secara umumnya, kaedah tinjauan sampel merupakan satu daripada kaedah pungutan data di mana maklumat akan dikumpulkan sama ada melalui temu bual atau soal selidik (Sarantakos, 1998). Justeru, kajian ini menggunakan soal selidik untuk memungut data.

Kakitangan akademik yang bertugas sepenuh masa di Politeknik, KPT dipilih sebagai sampel kajian ini. Pemilihan sampel dilaksanakan secara sistematik supaya kesimpulan yang sah dan tepat dapat diambil (Butcher, 1973). Bagi mendapatkan jumlah sampel yang representatif tanpa pemilihan yang bias daripada populasi kajian, prinsip persampelan kebarangkalian (*probability sampling*) digunakan dalam kajian ini. Dalam persampelan kebarangkalian, pemilihan unsur atau unit asas ke dalam sampel dilakukan dengan cara “ikut nasib” tetapi dengan kebarangkalian yang diketahui. Pemilihan dibuat

tanpa pertimbangan insaniah (Ayob, 1983). Dengan perkataan yang lain, penyelidik dapat menentukan lebih awal segmen populasi yang akan diwakili oleh sampel, dan ciri-ciri setiap unit yang diperlukan dalam sampel dapat menganggar hampir sama dengan ciri-ciri keseluruhan populasi.

Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan reka bentuk persampelan rawak berlapis mengikut kadar (*propotionate stratified random sampling*) untuk memilih sampel. Sampel berlapis diperoleh dengan memisahkan unsur-unsur yang tidak bertindih yakni yang dinamakan strata, sebelum sampel rawak mudah digunakan bagi tiap-tiap strata itu dipilih (Babbie, 1995).

Saiz sampel ditentukan dengan mengambilkira *rule of thumb* Roscoe (1975) dalam Sekaran dan Bougie (2010) iaitu dengan mendarabkan bilangan pembolehubah yang dikaji dengan 10. Kajian ini mengandungi sepuluh pembolehubah. Justeru, mengikut *rule of thumb* ini, saiz minima sampel ialah 100. Walau bagaimanapun bagi memastikan bilangan minima responden diperolehi dan mengambilkira kaedah tinjauan yang mengalami kadar respon rendah (Qian & Daniels, 2008), maka 500 soal-selidik telah diedar kepada kakitangan akademik yang dipilih.

Selepas menentukan bilangan sampel yang diperlukan, maklumat mengenai populasi (kakitangan akademik) diperolehi daripada Bahagian Latihan dan Kerjaya (BLK), JPP, KPT untuk mengenalpasti sampel. Penyelidik menggunakan senarai nama kakitangan akademik mengikut gred jawatan bagi tujuan pemilihan sampel. Daripada senarai nama kakitangan akademik yang diperolehi, penyelidik kemudiannya membuat pemilihan sampel menerusi kaedah persampelan rawak berstrata mengikut kadar berdasarkan gred jawatan. Kaedah persampelan rawak berstrata mengikut kadar digunakan kerana dapat mengurangkan ralat persampelan disebabkan

ketidakseimbangan populasi dalam kelompok-kelompok tertentu (Babbie, 1995; Butcher, 1973).

Borg dan Gall (1983) telah mengenal pasti dua kriteria yang sangat penting untuk dipertimbangkan dalam pemilihan sampel kajian. Dua kriteria tersebut ialah; (a) sampel yang dipilih mewakili populasi, dan (b) pentingnya mendapatkan saiz sampel yang mencukupi.

Proses pemilihan responden selanjutnya dilakukan secara rawak mudah. Persampelan secara rawak mudah dilakukan kerana setiap ahli populasi mempunyai peluang yang sama untuk terpilih sebagai sampel (Idris, 2010). Perisian SPSS digunakan dalam melaksanakan proses ini dengan memilih sampel secara rawak dari senarai nama kakitangan mengikut gred tertentu yang dibekalkan oleh pihak KPT.

Ringkasnya, sampel kajian ini ditentukan bilangannya dan dipilih dari pelbagai gred jawatan kakitangan akademik Politeknik seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.13 di bawah;

Jadual 3.13***Penetapan Bilangan Sampel Kajian***

Gred Jawatan	Populasi (Bil. Tenaga Pengajar)	Peratusan (%)	Sampel Minima (Persampelan Berkadar)	Edaran Soal Selidik (Sampel Minima X 5)
DH29	274	4.16	4	20
DH32	338	5.13	5	25
DH34	78	1.18	1	5
DH41	5062	76.87	76	380
DH42	44	0.67	1	5
DH44	327	4.97	5	25
DH48	394	5.98	6	30
DH52	37	0.56	1	5
DH54	31	0.47	1	5
Jumlah	6,585	100	100	500

Sumber: Jabatan Pengajian Politeknik
Tarikh: 21 Julai 2010

3.6 Prosedur Pengumpulan Data

Tatacara kajian ini melibatkan proses memungut data primer. Data primer ialah data yang diperoleh daripada sumber asal atau pertama, atau data yang diperoleh daripada lapangan atau dipungut secara langsung daripada subjek yang dikaji (Konting, 1990). Data primer digunakan dalam kajian ini untuk mengkaji hipotesis-hipotesis yang berkaitan dengan hubungan atau perbezaan antara pembolehubah. Jenis dan jumlah data pula adalah terkawal oleh reka bentuk kajian, kebolehcapaian mendapatkan data dan pertimbangan-pertimbangan faktor relevan yang lain (Oppenheim, 1992).

Dalam kajian ini, tenaga pengajar Politeknik dikenal pasti sebagai “sumber” atau data primer. Penjadualan untuk memungut data dirancang berlandaskan tujuan kajian ini

serta mengambilkira tempoh sesi pengajian akademik di Politeknik berkenaan. Proses mengutip data dilakukan pada awal semester bagi tujuan menggalakkan tindak balas tenaga pengajar yang masih belum terbeban dengan pelbagai tugas akademik di samping mengelakkan di waktu cuti semester yang mungkin kakitangan akademik turut bercuti rehat. Dalam keadaan yang kurang menghadapi kengkangan, para kakitangan akademik mungkin dapat memberi lebih tumpuan terhadap soal selidik yang diedarkan.

Proses pungutan data atau kerja lapangan ini dijalankan berdasarkan keperluan tujuan dan permasalahan kajian untuk dianalisis. Penyelidik menyediakan soal selidik dalam dwi bahasa iaitu, bahasa Melayu dan bahasa Inggeris. Soal selidik digunakan kerana kesesuaiannya dari segi menjimatkan kos dan masa serta praktikal untuk menjalankan kajian.

Setelah mendapat kebenaran daripada pihak pengurusan Politeknik dan JPP, dokumen soal selidik telah diposkan kepada responden terpilih mengikut maklumat nama dan alamat tempat bertugas yang disediakan oleh pihak BLK, JPP, KPT. Set lengkap dokumen soal selidik tersebut mengandungi dokumen lain seperti surat iringan, arahan-arahan yang jelas dan sampul surat berselemet serta beralamat penyelidik bagi memudahkan responden mengesposkannya semula kepada penyelidik dalam tempoh yang ditetapkan. Melalui surat iringan tersebut, responden diberitahu bahawa segala maklumat yang diberikan akan dirahsiakan.

3.7 Kajian Rintis

Menurut Sekaran (2000) kajian rintis amat berguna untuk tujuan mengurangkan kekeliruan dalam format dan istilah yang digunakan dalam soal selidik. Kajian rintis merupakan kaedah yang terbaik untuk menentukan sama ada kajian sebenar yang bakal

dijalankan dapat disempurnakan. Ini adalah kerana kajian rintis dapat membantu menyelesaikan masalah sebelum kajian sebenar dijalankan (Leedy & Ormond, 2001). Menurut Gay (1996), melalui kajian rintis, pengkaji akan memperoleh pengalaman yang berguna dan bermakna kerana kadang kala masalah yang tidak dijangka akan ditempuhi oleh pengkaji.

Amin (1990) pula berpendapat bahawa tujuan utama kajian rintis dijalankan adalah untuk menguji kefahaman responden terhadap item-item dalam soal selidik yang digunakan dan untuk menguji kebolehpercayaan instrumen kajian. Menurut beliau, ianya perlu untuk memastikan bahasa dan struktur ayat yang digunakan dalam soal selidik boleh difahami oleh responden, memastikan pernyataan-pernyataan yang dikemukakan dalam soal selidik itu menepati pengalaman responden dan memastikan item-item yang dikemukakan itu dapat menghasilkan jawapan yang dikehendaki oleh penyelidik.

Sebelum menentukan pengukuran sebenar bagi kajian ini, kajian rintis telah dilaksanakan dengan menggunakan 36 sampel mudah yang terdiri daripada kakitangan politeknik. Penyelidik duduk bersama dengan responden ketika mereka melengkapkan soal selidik bagi mengenalpasti kesukaran dalam memahami soalan atau pernyataan, menjawab soalan yang dikemukakan oleh pihak responden dan secara umumnya bagi melihat tahap kesukaran dalam melengkapkan soal selidik tersebut. Ujian kebolehpercayaan bagi setiap pengukuran telah dijalankan menggunakan data kajian rintis ini.

Salah satu kriteria penting dalam memilih pengukuran yang lepas ialah dengan melihat ketekalan dalaman (*internal consistency*) skala dengan menggunakan nilai kebolehpercayaan *Cronbach's Alpha*. Keputusan tahap kebolehpercayaan *Cronbach Alpha* bagi kajian rintis ini ditunjukkan dalam Jadual 3.14. Kebolehpercayaan dalam

sekitar .703 ke .913 umumnya dianggap memadai bagi melaksanakan kajian (Nunally, 1978). Justeru, pengukuran ini boleh dipercayai secara relatifnya. Kajian rintis ini juga dapat mengenalpasti beberapa masalah seperti kandungan soal selidik, pemahaman terhadap sesuatu item dan masa yang diambil bagi melengkapkan soal selidik tersebut.

Setiap responden mengambil masa lebih kurang 25 minit untuk melengkapkan keseluruhan soal selidik tersebut. Seperti yang dijangka, terdapat beberapa kekeliruan dalam memahami ayat di dalam soal selidik tersebut. Beberapa ayat atau pernyataan yang kurang jelas maksudnya telah dikenal pasti dan dibetulkan. Justeru, beberapa pindaan telah dilakukan ke atas soal selidik tersebut. Versi terakhir soal selidik adalah seperti yang dilampirkan dalam **Lampiran A**.

Jadual 3.14

Ujian Kebolehpercayaan Mengikut Pembolehubah Dalam Kajian Rintis (n=36)

Pembolehubah	alpha (α)
Niat menentang perubahan	.736
Sinisme perubahan-khusus	.913
Kualiti maklumat ditanggap	.877
Keadilan maklumat ditanggap	.736
Kepercayaan terhadap pengurusan	.703
Identifikasi organisasi	.815
Penglibatan dalam membuat keputusan	.812
Sokongan organisasi ditanggap	.877
Sokongan penyelia ditanggap	.885
Sokongan rakan sekerja ditanggap	.824

3.8 Kaedah Penganalisan Data

Bagi tujuan penganalisan data dan ujian hipotesis, beberapa kaedah dan alat statistik (*statistical tools*) dari perisian SPSS versi 16 digunakan. Ianya termasuk analisis faktor dan kebolehpercayaan untuk menguji tahap pengukuran, statistik deskriptif untuk menerangkan ciri-ciri responden, ujian *differences* untuk menguji *the non response bias* dan membandingkan tahap sinisisme perubahan-khusus di antara tenaga pengajar yang berbeza profil demografinya. Analisis korelasi digunakan untuk menerangkan perhubungan di antara pembolehubah. Manakala analisis regresi digunakan untuk menguji pengaruh faktor peramal ke atas sinisisme perubahan-khusus seterusnya ke atas niat untuk menentang perubahan.

3.8.1 Analisis Faktor Dan Kebolehpercayaan

Satu langkah penting dalam menganalisis data ialah dengan memahami dimensi pembolehubah di dalam model yang dirangka atau perhubungan di dalam kajian empirikal (Hair *et al.*, 1998; Hair *et al.*, 2010). Dalam lain perkataan, analisis faktor dilakukan untuk mengenalpasti struktur perhubungan di antara keseluruhan item-item. Ianya dilaksanakan dengan mengenalpasti pembentukan dimensi yang dikenali sebagai faktor (Hair *et al.*, 2010). Dalam kajian ini, *cut-off point* yang dipilih untuk *significant factor loading* ialah .35, seperti mana yang dicadangkan oleh Hair *et al.* (2010) bagi sampel yang lebih dari 250.

Dalam menilai kesesuaian analisis faktor, Hair *et al.* (2010) mencadangkan bahawa sebagai mana peraturan umum, minima adalah sekurang-kurangnya lima kali pemerhatian terhadap pembolehubah yang dianalisis. Saiz yang lebih boleh diterima adalah nisbah sepuluh kepada satu. Kajian ini mempunyai sepuluh pembolehubah,

justeru saiz minima sampel yang diperlukan ialah 50 (5 X 10 pembolehubah) atau yang lebih boleh diterima ialah 100 pemerhatian (10 X 10 pembolehubah).

Ujian lain untuk menentukan kesesuaian analisis faktor ialah ujian *Barlett's test of sphericity* yang digunakan bagi mengenal pasti sama ada korelasi antara item memadai untuk dilakukan analisis faktor (Hair *et al.*, 2010; Piaw, 2009). Nilai signifikan $p < .05$ menunjukkan bahawa korelasi antara item-item memadai untuk dilakukan analisis faktor (Hair *et al.*, 2010; Piaw, 2009).

Measure of sampling adequacy (MSA) juga diperiksa bagi mengira darjah korelasi dikalangan item dan kesesuaiannya untuk melaksanakan analisis faktor. Hair *et al.* (2010) menyatakan bahawa pengukuran ini boleh ditafsirkan mengikut garis panduan berikut: .80 atau ke atas, *meritorious*; .70 atau ke atas, *middling*; .60 atau ke atas, *mediocre*; .50 atau ke atas, *miserable*; dan bawah .50, tidak boleh diterima. Dalam kajian ini, nilai MSA bagi setiap item diperiksa dan item yang mempunyai nilai di bawah .50 akan disingkirkan. Apabila setiap item telah berada di tahap yang boleh diterima, maka keseluruhan MSA dinilai sebelum keputusan ke atas analisis faktor yang seterusnya dilakukan.

Bagi menguji ketekalan dalaman pengukuran, analisis kebolehpercayaan dilakukan ke atas faktor yang terhasil seperti mana yang disyorkan oleh Nunnally (1978). Umumnya, semakin hampir nilai kebolehpercayaan kepada 1.0 adalah semakin bagus. Sekaran (2000) serta Sekaran dan Bougie (2010) menyatakan bahawa nilai kebolehpercayaan yang kurang daripada .06 dianggap lemah, bagi yang berada di dalam julat .70 boleh diterima, dan yang berada di atas .80 adalah baik. Justeru, nilai minima kebolehpercayaan (Cronbach's Alpha) ditetapkan dalam kajian ini ialah .60 (Sekaran & Bougie, 2010).

Kesemua item-item yang dinegatifkan (*negative worded items*) di dalam soal selidik telah dikodkan semula secara terbalik (*reversed coded*) sebelum item-item tersebut diuji kebolehpercayaannya. Bagi kes nilai alpha yang lebih rendah daripada .70, jadual *item-to statistic* akan dirujuk untuk menggugurkan mana-mana item yang terlibat bagi meningkatkan nilai alpha kepada sekurang-kurangnya .70 (Pallant, 2001; Pallant 2007).

3.8.2 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif membentangkan nilai min dan sisihan piawai bagi kesemua pembolehubah. Tujuannya ialah untuk memperlihatkan bagaimana data mentah yang asal dibentuk bagi memudahkan tafsiran dan pemahaman.

3.8.3 Ujian Perbezaan

Ujian *chi-square* dijalankan bagi mengkaji jika terdapatnya perbezaan yang signifikan di antara responden yang menjawab awal dan yang menjawab lewat mengikut profil demografik mereka. Ujian *chi-square* digunakan untuk menentukan sama ada dua pembolehubah kategorikal adalah berkait (Pallant 2007). Pembolehubah demografik yang tidak berformat kategorikal di dalam soal selidik seperti umur dan pengalaman ditukarkan kepada pembolehubah kategorikal. Sebelum analisis dijalankan, pemeriksaan perlu dibuat agar tiada pelanggaran syarat ke atas ujian *chi-square* wujud iaitu sel frekuensi dijangka (*expected cell frequency*) minima di dalam mana-mana sel seharusnya lima atau lebih bagi jadual dua bahagi dua (*two by two table*) (Pallant, 2007). Sebagai mana yang dicadangkan oleh Pallant (2007), dalam kes di mana pelanggaran

syarat jadual dua bahagi dua, ujian kebarangkalian tepat Fisher (*Fisher's exact probability*) boleh digunakan.

T-test digunakan untuk melihat jika wujudnya perbezaan yang signifikan dalam skor min bagi dua kumpulan pembolehubah iaitu seperti jantina ke atas tahap sinisisme perubahan-khusus. Syarat *homogeneity* varians diperiksa terlebih dahulu melalui ujian Levene bagi kesamaan varians. Bagi kes di mana syarat kesamaan varians tidak dipatuhi, laporan nilai t bagi kesamaan varians tidak dianggarkan digunakan.

One way analysis of variance (ANOVA) digunakan untuk menguji sama ada wujudnya perbezaan dalam tahap sinisisme perubahan-khusus ditunjukkan oleh pembolehubah demografik dengan lebih dari dua kategori iaitu umur, pencapaian akademik, gred jawatan dan pengalaman. Oleh kerana ujian ANOVA mengandaikan kesamaan varians, ujian Levene bagi *homogeneity* varians diuji terlebih dahulu bagi memastikan bahawa syarat *homogeneity* varians tidak dilanggar.

3.8.4 Analisis Korelasi

Korelasi Pearson digunakan untuk menerangkan kekuatan dan arah perhubungan di antara dua pembolehubah. Dalam kajian ini, perhubungan di antara faktor peramal dengan sinisisme perubahan-khusus dan juga sinisisme perubahan-khusus dengan niat untuk menentang diuji menggunakan analisis ini. Korelasi positif menunjukkan bahawa apabila satu pembolehubah meningkat, maka pembolehubah yang satu lagi turut meningkat. Manakala korelasi negatif menunjukkan bahawa apabila satu pembolehubah meningkat, maka pembolehubah yang satu lagi akan menurun.

Korelasi sempurna 1 atau -1 menunjukkan bahawa nilai satu pembolehubah boleh menentukan dengan tepat dengan mengetahui nilai pembolehubah yang satu lagi. Sebaliknya korelasi 0 menunjukkan tiada perhubungan di antara dua pembolehubah.

3.8.5 Regresi Pelbagai

Regresi pelbagai adalah lanjutan korelasi yang lebih canggih dan digunakan untuk meneroka keupayaan meramal sekumpulan pembolehubah bebas ke atas satu pembolehubah bersandar (Pallant, 2007).

Analisis regresi pelbagai digunakan dalam menguji hipotesis yang dibina di dalam kajian ini. Analisis ini mengkaji varians sinisisme perubahan-khusus yang diterangkan oleh faktor-faktor peramal dan juga varians niat untuk menentang perubahan yang diterangkan oleh sinisisme perubahan-khusus.

Sebelum menjalankan analisis ini, syarat asas *linearity* (menunjukkan darjah perubahan pembolehubah bersandar yang berkait dengan pembolehubah bebas), *normality* dari kesalahan agihan dan *homoscedasticity* (variens konstan dari kesalahan) diuji terlebih dahulu.

Memandangkan regresi pelbagai sangat sensitif kepada outliers, maka nilai residual standardized melebihi 3.3 atau kurang dari -3.3 (Pallant, 2007). Ianya akan dikesan oleh *case wise diagnostics* ketika menganalisis regresi dalam pakej SPSS versi 16. Bagi meminimakan kesan *outliers*, ianya digugurkan dari set data. Sebelum keputusan regresi dianggap sah, darjah *multicollinerity* dan kesannya ke atas keputusan perlu diuji. Oleh itu, *variance inflation factor* (VIF) dan keadaan indices bagi semua pembolehubah turut diuji. Menurut Hair *et al.* (2010), VIF harus hampir kepada 1.00

bagi menunjukkan hanya sedikit atau tiada multicollinearity. Mereka seterusnya mencadangkan nilai 10.00 sebagai VIF yang boleh diterima.

Sungguh pun analisis lintasan (*path analysis*) telah digunakan di dalam kajian lepas (Qian & Daniels, 2008), kaedah penganalisan ini tidak digunakan dalam kajian ini. Ini adalah kerana regresi pelbagai dirasakan telah mencukupi untuk mencapai objektif kajian ini iaitu untuk mengkaji faktor-faktor peramal sinisisme perubahan-khusus dan bukannya untuk melihat corak penyebaban model (*pattern of causation of the model*).

3.9 Rumusan

Metodologi kajian dirangka untuk menjawab segala persoalan dan objektif kajian ini. Ianya ini meliputi reka bentuk kajian, pengoperasian pembolehubah, pengukuran, penentuan populasi dan sampel, prosedur pengumpulan data, kajian rintis dan kaedah penganalisan data kajian. Perkaedahan kajian ini menyediakan penganalisan data bagi memastikan pengukuran adalah sah dan boleh dipercayai sebelum proses menjawab setiap persoalan kajian. Antara kaedah penganalisan data adalah termasuk statistik deskriptif dan ujian perbezaan bagi menjawab persoalan pertama iaitu mengenai tahap sinisisme perubahan khusus di kalangan responden. Persoalan kedua dan ketiga kajian dijawab dengan menggunakan kaedah penganalisan korelasi dan regresi pelbagai. Dapatan kajian akan dibentangkan dalam bab seterusnya.

BAB 4

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Bab ini akan membentangkan hasil penganalisan data kajian. Pertamanya, bab ini meninjau sepintas lalu berkenaan dengan pengumpulan data. Keduanya, membentangkan profil responden. Diikuti dengan penganalisan kebagusan pengukuran dengan menguji kesahan dan kebolehpercayaan pembolehubah-pembolehubah. Akhirnya, keputusan ujian hipotesis-hipotesis juga turut dibentangkan.

4.2 Pengumpulan Data Kajian

4.2.1 Kadar Respon

Sebanyak 500 soal selidik telah diedarkan kepada kakitangan Politeknik Malaysia yang terlibat dengan perubahan skim perkhidmatan dari skim DG ke skim DH bagi tujuan pengumpulan data. Dari jumlah tersebut, 298 telah dikembalikan. Namun terdapat 35 soal selidik yang tidak lengkap diisi dan diketepikan dari kajian ini. Justeru, sejumlah 263 respon yang diterima boleh digunapakai bagi tujuan penganalisan selanjutnya. Ianya memberikan kadar respon sebanyak 52.6 peratus dari jumlah keseluruhan soal selidik yang diedarkan. Kadar respon ini adalah hasil dari usaha yang bersungguh-sungguh dan melibatkan kos tambahan. Saiz sampel ini dilihat mencukupi dan kadar respon yang diperolehi adalah memadai dengan membuat perbandingan di

antara kajian lepas seperti 29.4 peratus oleh Bedeian (2007) yang menggunakan kakitangan akademik di institusi pengajian tinggi sebagai sampel.

4.2.2 Ujian *Non-Response Bias*

Seperti mana kajian-kajian lain yang bergantung kepada penglibatan responden secara sukarela, wujud kemungkinan bahawa responden dan bukan-responden berbeza secara signifikan dalam keadaan yang tertentu (Matteson, Ivancevich, & Smith, 1984). Memandangkan kesukaran dalam mengenalpasti ciri-ciri bukan-responden dalam sesuatu kajian, satu ujian alternatif terhadap *non-response bias* dilaksanakan.

Menurut Armstrong dan Overton (1977), bukan-responden diandaikan mempunyai ciri-ciri yang sama dengan responden yang lewat. Prosedur ini melibatkan pengasingan sampel kepada dua bahagian iaitu respon awal (mengembalikan soal selidik dalam tempoh tiga minggu dari tarikh edaran) dan respon lewat (mengembalikan soal selidik selepas tiga minggu dari tarikh edaran). Seterusnya ujian chi-square dijalankan ke atas ciri-ciri demografik responden.

Seramai 72 responden diklasifikasikan sebagai responden awal dan 191 sebagai responden lewat. Jadual 4.1 di bawah memaparkan keputusan ujian non-respon. Nilai p analisis tersebut memperlihatkan tiada perbezaan yang signifikan secara statistik di antara dua kumpulan (signifikan $p < .05$). Justeru, kita boleh merumuskan bahawa *non-response bias* tidak akan memberi kesan secara signifikan dalam menggeneralisasikan dapatan kajian ini. Oleh itu, penganalisan seterusnya menggunakan keseluruhan data sampel yang diperolehi iaitu seramai 263 responden.

Jadual 4.1

Keputusan Ujian Chi-square bagi Respon Awal dan Respon Lewat

Pembolehubah	Nilai Pearson chi-square
Jantina	.80
Gred Jawatan	.36
Pencapaian Akademik Tertinggi	.28
Umur	.45
Pengalaman di Skim DG	.12

Nota: Semua nilai kritikal adalah tidak signifikan

4.3 Profil Responden

Jadual 4.2 menunjukkan profil responden. Selari dengan bilangan perempuan yang menguasai bidang pendidikan, majoriti (62%) responden adalah perempuan. Perkara ini adalah lumrah sebagai mana yang dilaporkan di dalam buku Fakta Ringkas oleh Jabatan Pengajian Politeknik atau JPP (2010), kakitangan akademik perempuan menguasai profesion pendidikan.

Sebanyak 49.8 peratus daripada responden adalah berumur di antara 31 hingga 40 tahun. Ini adalah konsisten dengan apa yang dilaporkan oleh JPP (2010) iaitu majoriti kakitangan akademik yang berkhidmat adalah berumur di dalam julat tersebut. Dari segi pencapaian akademik pula, responden yang mempunyai sarjana dan sarjana muda mendominasi bidang ini secara majoritinya. Ini bersesuaian dengan apa yang dilaporkan oleh JPP (2010).

Gred DH41 merupakan kumpulan gred jawatan responden yang teramai iaitu menguasai 64.6 peratus dari keseluruhan responden. Ini adalah selari dengan apa yang menyatakan oleh JPP (2010) iaitu kumpulan gred ini adalah yang paling ramai.

Umumnya, jumlah tahun pengalaman berkhidmat di skim DG di kalangan responden adalah yang kurang dari 10 tahun. Ianya disokong oleh perkembangan sistem pendidikan negara yang amat pesat berkembang terutamanya di institusi pengajian tinggi

dalam tempoh 10 tahun kebelakangan ini seperti mana yang dilaporkan di dalam buku Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara Melangkaui Tahun 2020 oleh Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia atau KPT (2007).

Sebagai rumusan perbincangan di atas, sampel kajian ini tidak menyimpang jauh dari populasi umum kakitangan akademik yang terlibat dengan perubahan skim iaitu dari skim DG ke skim DH. Justeru, sampel dianggap dapat mewakili kepentingan populasi.

Jadual 4.2

Profil Responden (N=263)

Pembolehubah	Kategori	N	(%)
Jantina	Lelaki	100	38.0
	Perempuan	163	62.0
Umur	30 dan ke bawah	47	17.9
	31 ke 40	131	49.8
	41 ke 50	67	25.5
	51 dan ke atas	18	6.8
Pencapaian Akademik Tertinggi	Diploma	20	7.6
	Ijazah	107	40.7
	Sarjana	133	50.6
	PhD	3	1.1
Gred Jawatan	DH29	11	4.2
	DH32	11	4.2
	DH34	5	1.9
	DH41	170	64.6
	DH42	3	1.1
	DH44	25	9.5
	DH48	30	11.4
	DH52	5	1.9
	DH54	3	1.1
Pengalaman berkhidmat di bawah Skim DG	1 ke 5 tahun	85	32.3
	6 ke 10 tahun	100	38.0
	11 ke 15 tahun	21	8.0
	16 ke 20 tahun	34	12.9
	21 ke 25 tahun	10	3.8
	26 ke 30 tahun	12	4.6
	31 tahun dan ke atas	1	0.4

4.4 Kebagusan Pengukuran

4.4.1 Kesahan Konstruk

Seperti mana yang telah dijelaskan di dalam Bab 3, kebanyakan item-item yang digunakan untuk mengukur pembolehubah adalah dimodifikasi dari literatur lepas. Sungguh pun pengukuran ini telah disahkan dari segi kebolehpercayaan dan kesahannya dalam kajian lepas, namun ianya perlu dinilai semula bagi melihat kesesuaiannya dalam konteks kajian ini. Kajian ini dijalankan di dalam konteks negara Malaysia yang mungkin terdapat perbezaan dari negara Amerika Syarikat atau negara-negara lain. Tambahan pula, literatur sinisisme perubahan-khusus sedia ada diperolehi dari kajian-kajian yang telah dijalankan di luar negara, terutamanya di Amerika Syarikat yang mempunyai persekitaran dan budaya sangat berbeza dengan Malaysia.

Bagi menentukan sama ada pengukuran yang digunakan di dalam kajian ini mempunyai kesahan konstruk, iaitu mengukur apa yang sepatutnya diukur, analisis faktor eksploratori (*exploratory factor analysis*) dijalankan ke atas semua item-item yang mengukur konstruk sinisisme perubahan-khusus, kualiti maklumat ditanggap, keadilan maklumat ditanggap, kepercayaan terhadap pengurusan, identifikasi organisasi, penglibatan dalam membuat keputusan, sokongan organisasi ditanggap, sokongan penyelia ditanggap, sokongan rakan sekerja ditanggap dan niat untuk menentang perubahan.

4.4.2 Keputusan Analisis Faktor Eksploratori

Bagi tujuan menganalisis faktor, item-item di dalam soal selidik dihipunkan kepada tiga komponen. Komponen pertama adalah sinisisme perubahan khusus yang mengandungi item-item dari CS1 ke CS13 di Bahagian E dalam soal selidik. Komponen

kedua meliputi semua pembolehubah tidak bersandar (Bahagian A – Bahagian D) di dalam soal selidik. Manakala komponen ketiga adalah niat untuk menentang perubahan iaitu dari item IT1 ke IT8 di Bahagian E soal selidik.

Analisis faktor adalah berdasarkan *principal component analysis (PCA)* dengan putaran *varimax (varimax rotation)* bagi semua komponen. Ianya digunakan untuk menentukan berapa banyak faktor yang sesuai dengan item-item yang berkaitan. Berdasarkan teori dan literatur, konstruk kajian adalah terdiri daripada beberapa komponen. Kewujudan perbezaan di antara konstruk ini mewajarkan kaedah *orthogonal* dipilih. Pemilihan ini bertujuan untuk meringkaskan data kepada beberapa faktor yang minimum dan merungkai komponen sesuatu faktor. Justeru, PCA dengan putaran *varimax* digunakan dalam analisis ini. Kaedah PCA dianggap sesuai kerana ianya mengambil kira jumlah keseluruhan varians dan mampu mengesan faktor yang mempunyai varians yang unik (Hair *et al.*, 2010). Hasilnya komponen yang mempunyai sifat yang unik akan dikelompokkan dalam satu kumpulan lalu membentuk satu faktor. Keputusan bagi setiap analisis faktor yang dijalankan adalah seperti di Jadual 4.3, Jadual 4.4 dan Jadual 4.6.

4.4.2.1 Sinisisme Perubahan-khusus

Pada peringkat awal, analisis faktor dijalankan dengan mengambilkira kesemua 13 item sinisisme perubahan-khusus. Hasilnya didapati bahawa terdapat beberapa item mempunyai nilai *communalities* yang rendah daripada .50. Umumnya item-item harus mempunyai nilai *communalities* .50 ke atas untuk dikekalkan di dalam analisis (Hair *et al.*, 2010). Justeru pengguguran item-item berkenaan dilakukan secara berperingkat bermula dengan pengguguran item yang mempunyai nilai *communalities* terendah.

Analisis faktor ini dilakukan pada setiap peringkat sehingga kesemua item mempunyai nilai communalities .50 ke atas. Sebanyak tujuh item digugurkan bermula dengan item CS12, CS13, CS7, CS9, CS8, CS10 dan akhirnya CS11.

Mengambil kira enam item yang tinggal, analisis faktor dijalankan ke atas sinisisme perubahan-khusus yang menunjukkan nilai *Kaiser-Meyer-Okin* .86, melebihi nilai yang disyorkan iaitu .50 (Hair *et al.*, 2010) dan *Bertlett's Test of Sphericity* menunjukkan signifikan sangat tinggi ($p = .00$), menyokong faktorabiliti *correlation matrix*. Tambahan pula, melihat kepada *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) bagi setiap item, ianya jatuh di dalam julat yang boleh diterima iaitu di antara .80 ke .90. Nilai MSA yang boleh diterima ialah .50 ke atas (Hair *et al.*, 2010). Ini menunjukkan bahawa syarat analisis faktor telah dipenuhi. *Principal components analysis* menunjukkan satu komponen yang wujud dengan nilai *eigen* melebihi satu. Faktor ini menyumbang sebanyak 68.69 peratus perubahan varians item-item.

Seperti mana yang ditunjukkan di Jadual 4.3, muatan faktor (*factor loadings*) adalah di antara .77 dan .88. Kebolehpercayaan (Cronbach's Alpha) bagi faktor ini ialah .91, iaitu menunjukkan kebolehpercayaan yang tinggi. *Item-total statistics* menunjukkan bahawa penyingkiran mana-mana item tidak akan meningkatkan lagi nilai alpha tersebut lantas memperlihatkan kesepaduan semua item di dalam skala. Memandangkan faktor ini mengukur darjah kesinisan pekerja terhadap perubahan yang berlaku, maka nama asal konstruk ini dikekalkan.

Jadual 4.3

Analisis Faktor dan Kebolehppercayaan ke atas Sinisisme Perubahan Khusus

Item-item	Muatan Faktor
CS5 - Saya percaya bahawa niat pihak pengurusan dalam memperkenalkan perubahan skim ini adalah berbeza dengan apa yang mereka beritahu kepada kakitangannya.	.88
CS1 - Saya percaya bahawa pihak pengurusan mempunyai “agenda tersembunyi” dalam memperkenalkan perubahan skim ini.	.86
CS3 - Pihak pengurusan cuba menyembunyikan alasan bagi perubahan ini.	.83
CS4 - Saya mempersoalkan motif pihak pengurusan terhadap perubahan ini.	.82
CS6 - Pihak pengurusan jujur dalam menyatakan objektif bagi perubahan skim ini.	.81
(R)	
CS2 - Pihak pengurusan jujur dalam menyampaikan alasan bagi perubahan skim ini.	.77
(R)	
Eigenvalue	4.12
% of variance	68.69
Cronbach’s Alpha (α)	.91
Kaiser-Meyer-Olkin Measures of Sampling Adequacy	.86
Bartlett’s Test of Sphericity : Approx Chi-Square	1053.11
df	15
Sig	.00

4.4.2.2 Faktor-faktor Peramal

Bagi faktor-faktor peramal, analisis faktor dijalankan berdasarkan kepada enam soalan kualiti maklumat ditanggap, lima soalan keadilan maklumat ditanggap, lima soalan kepercayaan terhadap pengurusan, enam soalan identifikasi organisasi, empat soalan penglibatan dalam membuat keputusan, lapan soalan sokongan organisasi ditanggap, sembilan soalan sokongan penyelia ditanggap dan empat soalan sokongan rakan sekerja ditanggap.

Di peringkat awal, analisis faktor dijalankan dengan mengambilkira kesemua 47 item faktor-faktor peramal. Didapati bahawa item OI2 mempunyai nilai MSA lebih

rendah daripada .50, lalu digugurkan dalam penganalisan seterusnya. Terdapat juga sembilan item mempunyai nilai *communalities* yang lebih rendah daripada .50. Justeru pengguguran item-item berkenaan iaitu item OS4, PD2, TI1, TI2, PD1, OS3, OI1, PD3 dan OS6 dilakukan secara berperingkat bermula dengan pengguguran item yang mempunyai nilai *communalities* terendah. Analisis faktor ini dilakukan pada setiap peringkat sehingga kesemua item mempunyai nilai *communalities* .50 ke atas.

Terdapat juga kes muatan bersilang (*cross-loadings*) di mana item OI3, OI6, IQ6, IJ3 dan TI3 dimuatkan ke dalam lebih daripada satu faktor. Sekiranya perbezaan muatan item bagi mana-mana faktor kurang dari 0.10 maka item tersebut digugurkan bagi mengelakkan masalah muatan bersilang (Ramayah, Rouibah, Gopi, & Rangel, 2009; Snell & Dean, 1992). Justeru item IQ6 dan IJ3 dikekalkan di faktor 5, manakala item TI3 pula dikekalkan di faktor 6. Sebaliknya item OI3 dan OI6 digugurkan bagi mengurangkan ketidaktekanan korelasi di kalangan faktor dan hasilnya meningkatkan kebolehpercayaan skala (Hair *et al.*, 2010). Faktor ke 9 terbentuk dengan hanya mempunyai satu sahaja item iaitu item PD4 yang menyebabkannya tidak stabil (Hair *et al.*, 2010), maka item tersebut juga turut digugurkan dari pertimbangan seterusnya

Seperti mana yang ditunjukkan di dalam Jadual 4.4, keseluruhan 34 item yang tinggal memberi nilai KMO .89. Melalui pemerhatian nilai MSA secara individu, kesemua 34 item berada di dalam julat yang boleh diterima iaitu di antara .66 dan .95. Keputusan ujian Bartlett juga menunjukkan signifikan yang sangat tinggi ($p = .00$). Ianya menunjukkan syarat analisis faktor telah dipenuhi.

Melihat kepada output, pengukur faktor-faktor peramal melahirkan lapan faktor dengan nilai *eigen* lebih daripada satu. Lapan faktor ini menyumbang sebanyak 66.46 peratus perubahan varians item-item. Kesemua lapan faktor mempunyai muatan faktor

item-item di antara .51 dan .82. Muatan ini adalah lebih tinggi dari .35 iaitu tahap minimum yang diperlukan bagi saiz sampel 250 dan ke atas (Hair *et al.*, 2010).

Analisis kebolehpercayaan yang dijalankan mendapati kesemua faktor mempunyai nilai alpha di antara .70 ke .90. Sekaran dan Bougie (2010) mencadangkan bahawa tahap kebolehpercayaan minima yang boleh diterima ialah .60. Maka faktor-faktor tersebut diterima sebagai faktor pengukuran yang boleh dipercayai. Bagi faktor 6, *item-total statistics* menunjukkan bahawa alpha akan meningkat dari .75 ke .78 jika item TI3 disingkirkan. Maka item TI3 di faktor 6 digugurkan untuk analisis selanjutnya.

Lapan faktor yang ada diberikan nama masing-masing. Faktor pertama didominasi oleh soalan yang berkaitan dengan tanggapan responden terhadap kualiti maklumat. Maka faktor tersebut dinamakan kualiti maklumat. Faktor kedua didominasi keseluruhannya oleh soalan-soalan yang berkaitan dengan pandangan responden terhadap sokongan penyelia dalam pembangunan diri, justeru ianya dilabelkan sebagai sokongan penyelia dalam pembangunan diri. Nama faktor ketiga dikekalkan sebagai sokongan organisasi ditanggap kerana ianya mengandungi semua soalan-soalan yang berkaitan dengan tanggapan responden terhadap sokongan organisasi kepada mereka.

Faktor keempat merujuk kepada pandangan responden terhadap sokongan rakan sekerja terhadap dirinya. Justeru, ianya mengekalkan namanya yang asal iaitu sokongan rakan sekerja ditanggap. Faktor kelima didominasi oleh soalan-soalan yang berkaitan dengan tanggapan responden terhadap keadilan maklumat. Oleh itu, ianya dilabelkan sebagai keadilan maklumat ditanggap. Faktor keenam adalah berkaitan dengan kepercayaan responden terhadap pihak pengurusan, oleh itu ianya dilabelkan sebagai kepercayaan terhadap pengurusan.

Faktor ketujuh pula didominasi oleh soalan-soalan yang berkaitan dengan tanggapan responden terhadap sokongan penyelia kepada kerjaya mereka masing-masing. Maka faktor kelapan ini dinamakan sokongan penyelia dalam pembangunan kerjaya. Faktor yang terakhir iaitu faktor kelapan dinamakan sebagai identifikasi organisasi memandangkan kesemua soalan adalah berkenaan dengan bagai mana responden mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi.

Secara umumnya, keputusan analisis faktor exploratori ke atas pembolehubah-pembolehubah yang dicadangkan di dalam kerangka konsep menunjukkan dimensi yang berbeza dari dimensi asal. Pembolehubah seperti penglibatan dalam membuat keputusan tidak mengekalkan dimensinya, sementara sokongan penyelia ditanggap pula melahirkan lebih daripada satu dimensi. Manakala pembolehubah-pembolehubah lain iaitu kualiti maklumat ditanggap, keadilan maklumat ditanggap, kepercayaan terhadap pengurusan, identifikasi organisasi, sokongan organisasi ditanggap dan sokongan rakan sekerja ditanggap kekal sebagai satu dimensi yang tersendiri. Jadual 4.5 di bawah menunjukkan perbandingan di antara dimensi asal dengan dimensi yang baru (selepas analisis faktor).

Jadual 4.4***Muatan Faktor bagi Faktor-faktor Peramal***

Item-item	Faktor							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Faktor 1 (Kualiti Maklumat Ditanggap)								
IQ1 – Maklumat mengenai perubahan skim yang diterima adalah tepat pada waktunya.	.769							
IJ4 – Pihak pengurusan menyampaikan perincian mengenai perubahan tepat pada waktunya.	.755							
IQ2 – Maklumat mengenai perubahan skim yang diterima adalah berguna.	.743							
IQ4 – Maklumat mengenai perubahan skim yang disediakan adalah positif.	.720							
IQ5 – Maklumat mengenai perubahan skim yang disediakan adalah seperti yang diharapkan.	.678							
IJ5 – Pihak pengurusan dilihat berkomunikasi kepada keperluan individu secara khusus.	.630							
IJ1 – Pihak pengurusan berterus terang dalam berkomunikasi dengan saya.	.509							
Faktor 2 (Sokongan Penyelia Dalam Pembangunan Diri)								
SS3 – Penyelia sentiasa memberitahu tentang peluang kerjaya yang lain untuk saya di dalam organisasi.		.760						
SS6 – Penyelia memberikan nasihat yang berguna untuk meningkatkan prestasi saya apabila diperlukan.		.753						
SS9 – Penyelia menugaskan projek khas yang meningkatkan penampilan saya dalam organisasi.		.744						
SS7 – Penyelia menyokong usaha saya untuk mendapatkan latihan atau pendidikan bagi meningkatkan kerjaya.		.716						
SS4 – Penyelia memastikan saya mendapat kredit apabila mencapai sesuatu yang penting ke atas kerja.		.707						
SS1 – Penyelia memberikan masanya untuk memahami aspirasi dan matlamat kerjaya saya.		.661						

Muatan Faktor bagi Faktor-faktor Peramal (sambungan)

Item-item	Faktor							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Faktor 3 (Sokongan Organisasi Ditanggap)								
OS7 – Bantuan dari pihak pengurusan tersedia apabila saya menghadapi masalah.			.805					
OS8 – Pihak pengurusan sentiasa membantu apabila saya memerlukan bantuan khas.			.791					
OS2 – Pihak pengurusan amat menjaga kebajikan diri saya.			.765					
OS1 – Pihak pengurusan amat mengambil kira matlamat kerjaya saya.			.695					
OS5 – Pihak pengurusan menghargai dan menimbangkan pendapat saya.			.615					
Faktor 4 (Sokongan Rakan Sekerja Ditanggap)								
PC1 – Rakan sekerja saya memberi laluan bagi membolehkan urusan saya menjadi lebih mudah.				.782				
PC4 – Rakan sekerja tidak mahu mendengar masalah peribadi saya. (R)				.762				
PC3 – Rakan sekerja boleh dijadikan tempat bergantung apabila berlakunya kesukaran kerja.				.744				
PC2 – Sukar untuk bercakap dengan rakan sekerja saya. (R)				.741				
Faktor 5 (Keadilan Maklumat Ditanggap)								
IJ2 – Pihak pengurusan tidak menerangkan prosedur-prosedur perubahan dengan terperinci. (R)					.746			
IQ3 – Maklumat mengenai perubahan skim yang diterima tidak mencukupi untuk menjawab persoalan saya berkenaan dengan perubahan skim tersebut. (R)					.732			
IQ6 – Maklumat mengenai perubahan skim disampaikan dengan cara yang tidak wajar. (R)					.629			
IJ3 – Penerangan oleh pihak pengurusan berkenaan dengan prosedur-prosedur perubahan adalah tidak munasabah. (R)					.597			

Muatan Faktor bagi Faktor-faktor Peramal (sambungan)

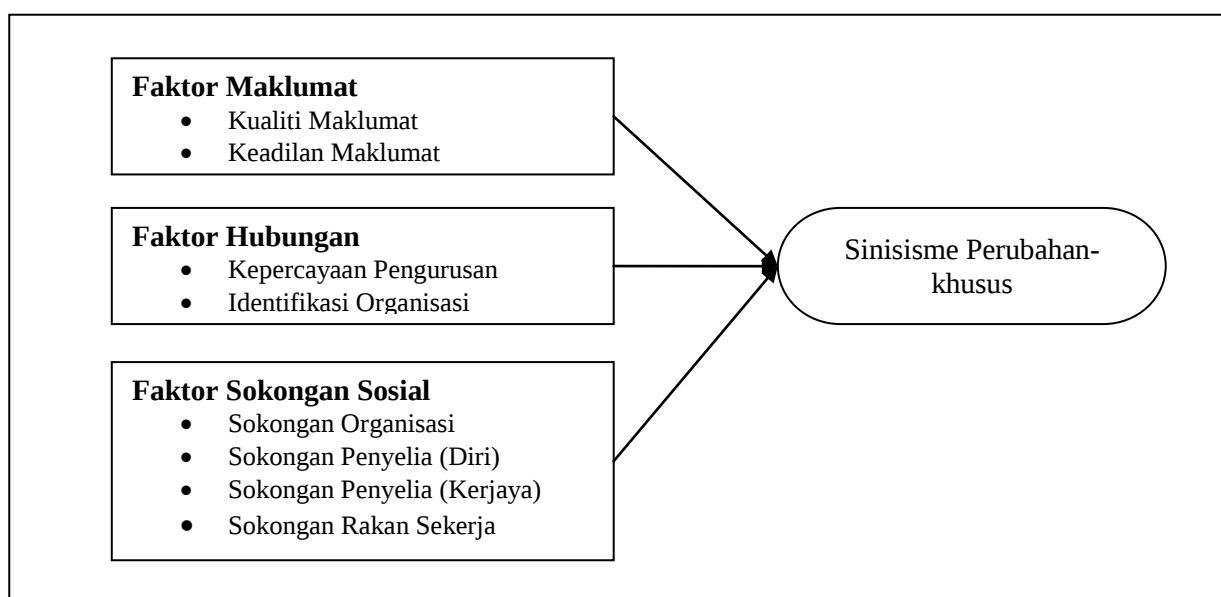
Item-item		Faktor							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Faktor 6 (Kepercayaan Terhadap Pengurusan)									
TI4 – Apabila tiba untuk membuat keputusan yang memberi kesan kepada diri sendiri, saya lebih percaya kepada pihak pengurusan daripada diri saya sendiri.							.822		
TI5 – Walaupun keputusan yang tidak baik dan memberi kesan yang sangat negatif pada diri sendiri, saya akan tetap percaya dengan keputusan pihak pengurusan.							.787		
TI3 – Saya percaya kepada pihak pengurusan untuk membuat keputusan yang betul dalam situasi yang memberikan kesan kepada diri saya secara peribadi.							.608		
Faktor 7 (Sokongan Penyelia Dalam Pembangunan Kerjaya)									
SS5 – Penyelia tidak memberikan maklum balas yang berguna kepada prestasi saya. (R)								.767	
SS2 – Penyelia tidak mengambil berat tentang saya sama ada saya mencapai matlamat kerjaya atau sebaliknya. (R)								.764	
SS8 – Penyelia tidak menyediakan tugas yang memberikan saya peluang untuk meningkat dan menajamkan kemahiran baru. (R)								.719	
Faktor 8 (Identifikasi Organisasi)									
OI4 – Kejayaan pihak pengurusan merupakan kejayaan saya.									.811
OI5 – Apabila seseorang memuji pihak pengurusan, ianya seolah-olah seperti pujian peribadi kepada saya.									.804
Eigenvalue		9.94	3.21	2.17	2.00	1.65	1.35	1.17	1.09
% of variance		29.25	9.45	6.40	5.88	4.86	3.98	3.43	3.21
Cronbach's alpha		.88	.90	.87	.77	.72	.78	.71	.85
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.89								
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	4546.21								
df	561								
Sig.	.00								

Nota:

Faktor 1= Kualiti Maklumat Ditanggap; Faktor 2= Sokongan Penyelia Dalam Pembangunan diri; Faktor 3=Sokongan Organisasi Ditanggap; Faktor 4= Sokongan Rakan Sekerja Ditanggap; Faktor 5=Keadilan Maklumat Ditanggap; Faktor 6=Kepercayaan Terhadap Pengurusan; Faktor 7=Sokongan Penyelia Dalam Pembangunan Kerjaya; Faktor 8=Identifikasi Organisasi.

Jadual 4.5
Perbandingan Dimensi Asal dengan Dimensi Baru Selepas Analisis Faktor

Dimensi Asal	Dimensi Baru yang terhasil selepas Analisis Faktor
- Kualiti Maklumat Ditanggap - Keadilan Maklumat Ditanggap - Kepercayaan Terhadap Pengurusan - Identifikasi Organisasi - Sokongan Organisasi Ditanggap - Sokongan Penyelia Ditanggap	- Kualiti Maklumat Ditanggap - Keadilan Maklumat Ditanggap - Kepercayaan Terhadap Pengurusan - Identifikasi Organisasi - Sokongan Organisasi Ditanggap - Sokongan Penyelia Dalam Pembangunan Diri - Sokongan Penyelia Dalam Pembangunan Kerjaya - Sokongan Rakan Sekerja Ditanggap (Gugur)
- Sokongan Rakan Sekerja Ditanggap - Penglibatan Dalam Membuat Keputusan	



Rajah 4.1
Kerangka Kerja Kajian Fasa 1 Selepas Analisis Faktor

4.4.2.3 Niat Untuk Menentang Perubahan

Pada peringkat awal, analisis faktor dijalankan dengan mengambil kira kesemua lapan item niat untuk menentang perubahan. Hasilnya mendapati bahawa terdapat beberapa item mempunyai nilai *communalities* yang rendah daripada .50. Justeru pengguguran item-item berkenaan dilakukan secara berperingkat bermula

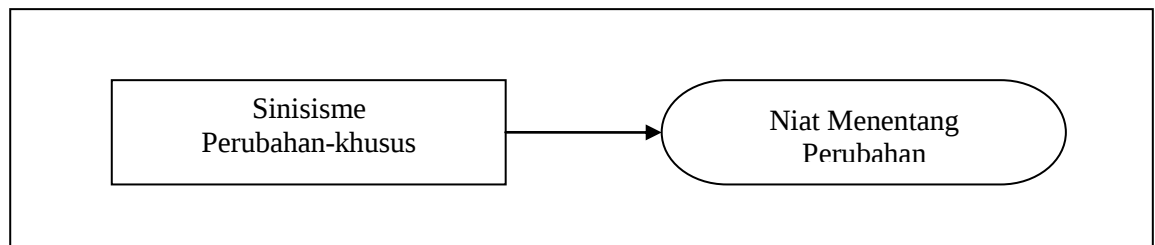
dengan pengguguran item yang mempunyai nilai *communalities* terendah. Analisis faktor ini dilakukan pada setiap peringkat sehingga kesemua item mempunyai nilai *communalities* .50 ke atas. Sebanyak lima item digugurkan bermula dengan item IT1, IT3, IT7, IT6 dan akhirnya IT8.

Mengambil kira tiga item yang tinggal, analisis faktor dijalankan ke atas niat untuk menentang perubahan dan mempamerkan nilai *Kaiser-Meyer-Okin* .69. *Bertlett's Test of Sphericity* juga menunjukkan signifikan yang sangat tinggi ($p = .00$). *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) bagi setiap item menunjukkan bahawa ianya jatuh di dalam julat yang boleh diterima iaitu di antara .65 ke .71. Ini menunjukkan bahawa syarat analisis faktor telah dipenuhi. *Principal components analysis* menunjukkan satu komponen yang wujud dengan nilai *eigen* melebihi satu. Faktor ini menyumbang sebanyak 68.70 peratus perubahan varians item-item.

Seperti mana yang ditunjukkan di Jadual 4.6, muatan faktor adalah di antara .81 dan .86. Kebolehpercayaan (Cronbach's Alpha) bagi faktor ini ialah .77, iaitu menunjukkan kebolehpercayaan yang boleh diterima. *Item-total statistics* menunjukkan bahawa penyingkiran mana-mana item tidak akan meningkatkan lagi nilai alpha tersebut lantas memperlihatkan kesepaduan semua item di dalam skala. Memandangkan faktor ini mengukur niat untuk menentang perubahan yang berlaku, maka nama asal konstruk ini dikekalkan.

Jadual 4.6***Analisis Faktor dan Kebolehpercayaan ke atas Niat Menentang Perubahan***

Item-item	Muatan Faktor
IT5 - Saya berhasrat untuk membentuk gabungan dengan pihak lain dan memberi tekanan kepada perubahan skim ini	.86
IT4 - Saya akan mempersoalkan secara terbuka tentang kerasionalan perubahan skim ini di dalam forum-forum umum sekiranya berpeluang.	.81
IT2 - Sama ada berseorangan atau dengan orang lain, saya akan melibatkan diri dalam memprotes perubahan skim ini di khalayak umum (cth., menulis surat kepada editor, berpiket, demonstrasi, dan sebagainya)	.81
Eigenvalue	2.06
% of variance	68.70
Cronbach's Alpha (α)	.77
Kaiser-Meyer-Olkin Measures of Sampling Adequacy	.69
Bartlett's Test of Sphericity : Approx Chi-Square	211.36
df	3
Sig	.00

**Rajah 4.2*****Kerangka Kerja Kajian Fasa 2 Selepas Analisis Faktor*****4.4.3 Ujian Kebolehpercayaan**

Jadual 4.7 di bawah merumuskan ujian kebolehpercayaan pengukuran (selepas mengambilkira pengguguran item-item). Sebagai mana yang dipaparkan, Cronbach Alpha bagi kesemua pengukuran berada di antara .71 dan .91. Nilai ini berada di atas tahap minimum yang boleh diterima iaitu $\alpha = .60$ (Sekaran & Bougie, 2010). Ringkasnya, kesemua pengukuran kajian ini mempunyai nilai kebolehpercayaan yang sangat tinggi.

Jadual 4.7

Kebolehppercayaan Pembolehubah-pembolehubah Kajian

Pembolehubah	Bilangan Item	Kebolehppercayaan
Sinisme Perubahan-khusus	6	.91
Kualiti Maklumat Ditanggap	7	.88
Keadilan Maklumat Ditanggap	4	.72
Kepercayaan Terhadap Pengurusan	2	.78
Identifikasi Organisasi	2	.85
Sokongan Organisasi Ditanggap	5	.87
Sokongan Penyelia Dalam Pembangunan Diri	6	.90
Sokongan Penyelia Dalam Pembangunan Kerjaya	3	.71
Sokongan Rakan Sekerja Ditanggap	4	.77
Niat Menentang Perubahan	3	.77

4.5 Analisis Deskriptif

4.5.1 Pembolehubah Utama

Statistik deskriptif bagi senarai pembolehubah kajian ini ditunjukkan di dalam Jadual 4.8 di bawah. Skala pengukuran yang digunakan ialah skala Likert 5 mata (*five-point Likert*). Bagi memudahkan penginterpretasian, julat skala lima mata Likert dikategorikan kepada saiz yang sama iaitu rendah, sederhana dan tinggi. Oleh itu, skor yang kurang dari 2.33 [$4/3 +$ nilai paling rendah (1)] dianggap sebagai rendah. Manakala skor 3.67 [nilai paling tinggi (5) – $4/3$] dianggap tinggi dan nilai yang berada di antaranya dianggap sebagai sederhana.

Melihat kepada Jadual 4.8, nilai min bagi sokongan rakan sekerja ditanggap ialah 3.94. Secara jelasnya, responden menunjukkan tanggapan yang sangat tinggi terhadap sokongan rakan sekerjanya masing-masing.

Umumnya responden memberi maklum balas sederhana terhadap sinisme perubahan khusus dan niat untuk menentang perubahan. Begitu juga bagi tanggapan terhadap kualiti maklumat, keadilan maklumat, kepercayaan terhadap pengurusan, identifikasi organisasi, sokongan organisasi, sokongan penyelia dalam pembangunan diri dan kerjaya.

Jadual 4.8

Statistik Deskriptif Dimensi Pembolehubah

Dimensi (Pembolehubah)	Min	Sisihan Piawai
Sinisisme perubahan-khusus	3.32	.96
Kualiti maklumat ditanggap	2.52	.82
Keadilan maklumat ditanggap	2.62	.87
Kepercayaan terhadap pengurusan	2.28	.82
Identifikasi organisasi	3.29	.91
Sokongan organisasi ditanggap	2.94	.74
Sokongan penyelia ditanggap		
Sokongan penyelia dalam pembangunan diri	3.32	.79
Sokongan penyelia dalam pembangunan kerjaya	3.31	.81
Sokongan rakan sekerja ditanggap	3.94	.66
Niat menentang perubahan	2.72	.96

4.5.2 Tahap Sinisisme Perubahan-khusus

Dalam menjawab persoalan kajian yang pertama iaitu “adakah wujud sinisisme perubahan-khusus di kalangan tenaga pengajar di institusi pengajian tinggi?” dan persoalan kajian yang kedua “apakah tahap sinisisme perubahan-khusus kakitangan akademik di institusi pengajian tinggi ketika berlakunya perubahan organisasi?”, Jadual 4.8 menunjukkan min dan sisihan piawai sinisisme perubahan-khusus di kalangan responden. Ianya menunjukkan skor min 3.32 ke atas skala lima mata. Ini bermaksud bahawa sinisisme perubahan-khusus di kalangan responden adalah wujud dan pada tahap yang sederhana. Sisihan piawai yang menunjukkan nilai .96, menunjukkan bahawa variasi sinisisme perubahan-khusus di kalangan responden adalah tinggi.

Walau pun tidak dinyatakan sebagai objektif kajian, adalah lebih menarik untuk meneroka jika terdapat perbezaan tahap sinisisme perubahan-khusus merentas profil responden yang pelbagai. Ianya dikaji di dalam seksyen seterusnya bagi memahami secara mendalam sinisisme perubahan-khusus di kalangan kakitangan akademik di institusi pengajian tinggi.

Ujian t-test bebas digunakan untuk melihat perbezaan tahap sinisisme perubahan-khusus di dalam jantina yang berbeza. Hasil ujian ini ditunjukkan di dalam Jadual 4.9. Secara statistikny tiada perbezaan yang signifikan di dalam skor min sinisisme perubahan-khusus di antara lelaki dan perempuan. Ini menunjukkan bahawa jantina yang berbeza tidak memperlihatkan perbezaan di dalam sinisisme perubahan-khusus.

Jadual 4.9

Sinisisme Perubahan-khusus mengikut Jantina (N=263)

Pembolehubah Bebas	Min	Sisihan Piawai	Nilai F	Nilai p
Lelaki	3.36	1.04	2.41	.59
Perempuan	3.30	.91		

Note: *p< .05

Perbezaan tahap sinisisme perubahan-khusus di kalangan kakitangan akademik diperhalusi lagi dengan melihat mengikut umur, pencapaian akademik, gred jawatan dan lama mana mereka telah berkhidmat di bawah skim DG. Skor umur dan bilangan tahun berkhidmat di bawah skim DG dikumpulkan menjadi tiga kategori iaitu rendah, pertengahan dan tinggi mengikut persentil. Pencapaian akademik dikumpulkan mengikut kategori bukan siswazah, siswazah dan siswazah lanjutan. Manakala gred jawatan juga dikumpulkan mengikut tiga kategori iaitu rendah, sederhana dan tinggi.

Analysis of variance (ANOVA) digunakan untuk menguji perbezaan di antara pembolehubah. Jadual 4.10 merumuskan keputusan ujian tersebut. Didapati bahawa tahap sinisisme perubahan-khusus adalah berbeza mengikut umur ($F=20.70$; $p=.00$), pencapaian akademik ($F=3.93$; $p=.02$), gred jawatan ($F=24.62$; $p=.00$) dan bilangan tahun pengalaman di skim DG ($F=14.95$; $p=.00$).

Mengikut umur, analisis *post-hoc* menunjukkan bahawa responden yang berumur 35 tahun ke bawah adalah kurang sinis berbanding dengan yang berumur 36 hingga 40 tahun. Manakala responden yang berumur 41 tahun ke atas pula kurang sinis jika dibandingkan dengan responden yang berumur 35 tahun ke bawah. Melalui penganalisan *post-hoc* pencapaian akademik pula didapati bahawa responden yang memiliki diploma sebagai pencapaian tertinggi akademiknya lebih sinis berbanding dengan kumpulan yang berijazah.

Analisis *post-hoc* yang dijalankan ke atas gred jawatan mendapati bahawa responden dari kumpulan DH29-DH34 lebih sinis dari kumpulan DH48-DH54. Manakala kumpulan DH48-DH54 pula kurang sinis berbanding dengan kumpulan DH41-DH44. Dari aspek pengalaman berada di bawah skim DG pula, analisis *post-hoc* mendapati bahawa responden yang berkhidmat selama 10 tahun ke bawah lebih sinis daripada kumpulan yang berkhidmat selama 14 tahun ke atas. Manakala kumpulan yang berkhidmat selama 14 tahun ke atas adalah kurang sinis jika dibandingkan dengan kumpulan yang telah berkhidmat 11 - 13 tahun.

Ringkasnya, tahap sinisisme perubahan-khusus di kalangan kakitangan akademik adalah sederhana. Tiada perbezaan dari segi tahap sinisisme di kalangan responden yang berbeza jantina. Responden yang berumur di antara 36 hingga 40 tahun menunjukkan lebih sinis berbanding dengan yang berumur 35 tahun ke bawah dan 41 tahun ke atas. Manakala responden yang mempunyai diploma sebagai pencapaian akademik tertingginya didapati lebih sinis berbanding dengan responden yang berijazah.

Di samping itu, kumpulan gred jawatan DH29-DH34 dan DH41-DH44 mempamerkan tahap kesinisan yang lebih berbanding dengan kumpulan DH48-DH54. Manakala responden yang telah berkhidmat di bawah skim DG selama 13

tahun ke bawah menunjukkan tahap kesinisan yang lebih tinggi berbanding dengan yang telah berkhidmat selama 14 tahun ke atas. Seksyen seterusnya akan membincangkan dapatan ujian hipotesis.

Jadual 4.10

Sinisme Perubahan-khusus Mengikut Umur, Gred Jawatan, Pencapaian Akademik dan Jumlah Tahun Pengalaman di Skim DG

Pembolehubah Bebas	Kategori	M	F-value (p value)
Umur	35 tahun & ke bawah	3.41	20.70 (.00)**
	36 – 40 tahun	3.81	
	41 tahun & ke atas	2.86	
Pencapaian Akademik	Diploma	3.85	3.93 (.02)*
	Ijazah	3.21	
	Sarjana & PhD	3.34	
Gred Jawatan	DH29 – DH34	3.72	24.62 (.00)**
	DH41 – DH44	3.44	
	DH48 – DH54	2.42	
Tahun Pengalaman di Skim DG	10 tahun & ke bawah	3.49	14.95 (.00)**
	11 – 13 tahun	3.73	
	14 tahun & ke atas	2.80	

Nota: *p< .05; **p< .01; N=263

4.6 Analisis Korelasi

Jadual 4.11 menunjukkan rumusan keputusan analisis korelasi. Pengiraan koefisien korelasi Pearson dilakukan bagi memahami perhubungan di antara kesemua pembolehubah dalam kajian ini. Nilai koefisien korelasi (r) yang dipaparkan di dalam jadual 4.11 menunjukkan kekuatan perhubungan di antara pembolehubah-pembolehubah. Nilai korelasi di bawah .50 menunjukkan perhubungan yang lemah di antara pembolehubah.

Perhubungan di antara sinisme perubahan-khusus dan niat untuk menentang perubahan adalah signifikan secara positif yang agak kuat (r= .57). Manakala perhubungan faktor peramal dan sinisme perubahan-khusus, majoritinya mempunyai hubungan signifikan negatif yang agak lemah (dalam julat r= -.22 ke -

.47) kecuali dengan kualiti maklumat ditanggap dan keadilan maklumat ditanggap yang masing-masing mempunyai nilai $r = -.68$ dan $r = -.64$. Juga terdapat faktor peramal yang tidak mempunyai hubungan signifikan dengan sinisisme perubahan-khusus iaitu sokongan rakan sekerja ditanggap.

Jadual 4.11

Korelasi Pearson Pembolehubah Kajian

	Min	Sisihan Piawai	Niat menentang perubahan	Sinisisme perubahan-khusus	Kualiti maklumat ditanggap	Keadilan maklumat ditanggap	Kepercayaan terhadap pengurusan	Identifikasi organisasi	Sokongan organisasi ditanggap	Sokongan penyelia dlm pem diri	Sokongan penyelia dlm pem kerjaya	Sokongan rakan sekerja ditanggap
1. Niat menentang perubahan	2.72	.96	1.00									
2. Sinisisme perubahan-khusus	3.32	.96	.57**	1.00								
3. Kualiti maklumat ditanggap	2.52	.82	-.41**	-.68**	1.00							
4. Keadilan maklumat ditanggap	2.62	.87	-.48**	-.64**	.48**	1.00						
5. Kepercayaan terhadap pengurusan	2.28	.82	-.11	-.22**	.40**	.13**	1.00					
6. Identifikasi organisasi	3.29	.91	-.17**	-.33**	.44**	.19**	.32**	1.00				
7. Sokongan organisasi ditanggap	2.94	.74	-.27**	-.47**	.52**	.32**	.26**	.47**	1.00			
8. Sokongan penyelia dlm pem diri	3.32	.79	-.29**	-.44**	.46**	.33**	.24**	.47**	.56**	1.00		
9. Sokongan penyelia dlm pem kerjaya	3.31	.81	-.21**	-.31**	.23**	.22**	-.01	.13*	.23**	.47**	1.00	
10. Sokongan rakan sekerja ditanggap	3.94	.66	-.03	.04	-.06	-.07	-.18**	.06	.10	.15*	.11	1.00

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

4.7 Pernyataan Semula Hipotesis-hipotesis

Berdasarkan daripada hasil analisis faktor, beberapa pindaan terhadap hipotesis-hipotesis awal perlu dilakukan. Justeru, hipotesis-hipotesis yang akan diuji dalam kajian ini adalah seperti berikut:

(i) Perhubungan di antara faktor-faktor peramal dengan sinisisme perubahan-khusus.

Komponen faktor maklumat:

Hipotesis 1a: *Kualiti maklumat ditanggap mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan-khusus pekerja.*

Hipotesis 1b: *Keadilan maklumat ditanggap mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan-khusus pekerja.*

Komponen faktor hubungan organisasi:

Hipotesis 2a: *Kepercayaan terhadap pengurusan mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan-khusus pekerja.*

Hipotesis 2b: *Identifikasi organisasi mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan-khusus pekerja.*

Komponen faktor sokongan sosial:

Hipotesis 3a: *Sokongan organisasi ditanggap mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan-khusus pekerja.*

Hipotesis 3b: *Sokongan penyelia dalam pembangunan diri mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan-khusus pekerja.*

Hipotesis 3c: *Sokongan penyelia dalam pembangunan kerjaya mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan-khusus pekerja.*

Hipotesis 3d: *Sokongan rakan sekerja ditanggap mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan-khusus.*

(ii) Perhubungan di antara sinisisme perubahan-khusus dengan niat untuk menentang perubahan.

Hipotesis 4a: *Sinisisme perubahan-khusus pekerja mempunyai hubungan yang positif dengan niat untuk menentang perubahan.*

4.8 Ujian Hipotesis

Dalam usaha untuk menjawab persoalan kajian kedua dan ketiga yang merujuk kepada pengaruh faktor maklumat, hubungan organisasi dan sokongan sosial ke atas sinisisme perubahan-khusus, juga perhubungan di antara sinisisme perubahan-khusus dan niat untuk menentang perubahan, maka analisis regresi dijalankan. Walau bagaimana pun, sebelum menjalankan analisis tersebut, data diperiksa bagi mengenal pasti sama ada wujudnya pelanggaran syarat asas analisis regresi yang serius iaitu *linearity*, *normality* dan *homoscedasticity* (Hair *et al.*, 2010).

Syarat pertama, *linearity* di uji melalui analisis partial plots. Plot di Lampiran G menunjukkan perhubungan di antara setiap pembolehubah tidak bersandar dengan pembolehubah bersandar. Pemeriksaan plot secara visual menunjukkan tiada bentuk U atau *curvilinear* lain yang terbentuk secara jelas. Maka ini memenuhi syarat *linearity* bagi setiap pembolehubah tidak bersandar.

Syarat seterusnya ialah *homoscedasticity*. Hair *et al.* (2010) mengesyorkan bahawa bagi menunjukkan wujudnya *homoscedasticity*, diagnosis dilakukan dengan memplot *residual (studentized)* terhadap nilai bersandar yang dijangka dan membandingkannya dengan plot *null*. *Scatter plots* di Lampiran G menunjukkan tiada bentuk tertentu dapat dilihat, justeru ianya menunjukkan *homoscedasticity* dalam kes multivariat (set pembolehubah bebas).

Syarat terakhir ialah *normality* yang diperiksa melalui *normal probability-plot (P-P) of the residual*. Melihat kepada normal p-p plot di Lampiran G, nilai-nilai jatuh di sepanjang *diagonal* dengan tiada penyimpangan yang banyak dan bersistematik, menunjukkan bahawa ianya adalah taburan normal.

Keseluruhannya, pemeriksaan ke atas data menunjukkan bahawa tiada pelanggaran syarat asas yang serius. Justeru, penggunaan analisis regresi adalah sesuai. Tafsiran analisis regresi adalah berasaskan *standardized coefficient beta* (β) dan R^2 yang menyediakan bukti sama ada untuk menyokong atau tidak menyokong hipotesis-hipotesis yang telah dinyatakan sebelum ini.

4.8.1 Analisis Regresi Ke Atas Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Sinisisme Perubahan-khusus

Dalam menjawab soalan kajian yang ketiga iaitu “adakah faktor maklumat, hubungan dan sokongan sosial mempengaruhi sinisisme perubahan-khusus ketika berlakunya perubahan dalam organisasi?” analisis regresi dilaksanakan ke atas faktor-faktor peramal dan sinisisme perubahan-khusus.

Pengoperasian analisis regresi yang pertama dijalankan untuk mengesan *outliers*. *Casewise diagnostics* menunjukkan bahawa terdapat lapan *outliers* dikesan dan ditapis untuk pengoperasian analisis regresi yang seterusnya.

Jadual 4.12 membuktikan wujudnya pengaruh faktor-faktor peramal ke atas sinisisme perubahan-khusus. Statistik F ($F=52.04$, $p < .01$) menunjukkan bahawa perhubungan di antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar adalah signifikan. Nilai R^2 sebanyak .63 menunjukkan bahawa 63 peratus perubahan dalam pembolehubah kriteria (sinisisme perubahan-khusus) adalah disumbangkan oleh perubahan dalam pembolehubah-pembolehubah peramal. Daripada kesemua pembolehubah peramal yang dimasukkan di dalam pengiraan regresi, hanya tiga

pembolehubah sahaja sebagai peramal yang signifikan terhadap sinisisme perubahan-khusus. Ianya adalah kualiti maklumat ditanggap, keadilan maklumat ditanggap dan sokongan penyelia dalam pembangunan kerjaya.

Seperti mana yang dinyatakan dalam hipotesis 1a, 1b dan 3c, kualiti maklumat ditanggap, keadilan maklumat ditanggap dan sokongan penyelia dalam pembangunan kerjaya didapati mempunyai pengaruh secara negatif ke atas sinisisme perubahan-khusus.

Pembolehubah-pembolehubah lain seperti kepercayaan terhadap pengurusan, identifikasi organisasi, sokongan organisasi ditanggap, sokongan penyelia dalam pembangunan diri dan sokongan rakan sekerja ditanggap didapati tidak mempengaruhi sinisisme perubahan-khusus.

Berdasarkan keputusan tersebut, hipotesis 1a, 1b dan 3c adalah diterima. Ini dapat disimpulkan bahawa kualiti maklumat ditanggap, keadilan maklumat ditanggap dan sokongan penyelia dalam pembangunan kerjaya mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan-khusus. Pembolehubah peramal yang lain didapati tidak mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas sinisisme perubahan-khusus. Justeru, hipotesis 2a, 2b, 3a, 3b dan 3d adalah ditolak.

Melihat faktor mana yang lebih berpengaruh terhadap sinisisme perubahan-khusus, maka nilai beta digunakan. Daripada tiga pembolehubah yang signifikan dan berdasarkan nilai beta masing-masing, pembolehubah peramal yang sangat mempengaruhi sinisisme perubahan-khusus adalah, kualiti maklumat ditanggap ($\beta = -.44$), diikuti oleh keadilan maklumat ditanggap ($\beta = -.38$), dan sokongan penyelia dalam pembangunan kerjaya ($\beta = -.15$).

Jadual 4.12

Ringkasan Analisis Regresi Pelbagai Bagi Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Sinisisme Perubahan-khusus (N=255)

Faktor-faktor Peramal	B	SE B	β
Kualiti Maklumat Ditanggap	-.52	.07	-.44**
Keadilan Maklumat Ditanggap	-.44	.06	-.38**
Kepercayaan Terhadap Pengurusan	.01	.05	.01
Identifikasi Organisasi	.03	.05	.02
Sokongan Organisasi Ditanggap	-.11	.07	-.09
Sokongan Penyelia Dalam Pembangunan Diri	.06	.07	.05
Sokongan Penyelia Dalam Pembangunan Kerjaya	-.17	.06	-.15**
Sokongan Rakan Sekerja Ditanggap	.02	.06	.01

Nota: R²= .63; F=52.04; Sig. F= .00; *p<.05; **p<.01

B=Unstandardized Coefficient; SE B=Standard error of coefficient; β=Beta coefficient

Bagi regresi pembolehubah-pembolehubah bebas ke atas sinisisme perubahan-khusus, nilai *tolerance*, *variance inflation factor* (VIF) dan *condition index* bagi kesemua pembolehubah bebas diperiksa untuk mengesan *multicollinearity*. Nilai VIF yang menghampiri 1.00 menunjukkan sedikit atau tiada *multicollinearity* (Hair *et al.*, 2010). Hair *et al.* (2010) menyatakan nilai *cutoff* 10.00 adalah sebagai VIF yang boleh diterima. Daripada nilai *tolerance* dan VIF yang dipaparkan di dalam output menunjukkan tiada *multicollinearity* di kalangan pembolehubah bebas ke atas pembolehubah bersandar seperti yang ditunjukkan di dalam Lampiran G.

4.8.2 Analisis Regresi Ke Atas Pengaruh Sinisisme Perubahan-khusus Terhadap Niat Untuk Menentang Perubahan

Bagi menjawab soalan kajian yang keempat iaitu “adakah sinisisme perubahan-khusus mempengaruhi niat untuk menentang perubahan?” analisis regresi dijalankan bagi menguji hipotesis 4a. Dalam analisis ini, sinisisme perubahan-khusus berperanan sebagai pembolehubah tidak bersandar dan niat untuk menentang perubahan sebagai pembolehubah bersandar. Jadual 4.13 di bawah menunjukkan

perhubungan di antara sinisisme perubahan-khusus dengan niat untuk menentang perubahan.

Jadual 4.13

Pengaruh Sinisisme Perubahan-khusus Ke Atas Niat Untuk Menentang Perubahan

Pembolehubah Bebas	B	SE B	β
Sinisisme Perubahan-khusus	.59	.05	.60**

Note: $R^2 = .36$; $F = 143.10$; Sig. $F = .00$; ** $p < .01$

B= *Unstandardized coefficient beta*; SEB= *Standard error of regression coefficient*

β= *Beta coefficient*

Paparan nilai F adalah 143.10 dan $p = .00$ menunjukkan bahawa sinisisme perubahan-khusus mempunyai hubungan yang signifikan dengan niat untuk menentang perubahan. Nilai R^2 sebanyak .36 menunjukkan bahawa 36 peratus perubahan dalam niat untuk menentang perubahan adalah disebabkan oleh perubahan dalam pembolehubah peramal iaitu sinisisme perubahan-khusus. Sinisisme perubahan-khusus didapati mempunyai pengaruh ke atas niat untuk menentang perubahan secara positif ($\beta = .60$, $p = .00$). Justeru, hipotesis 4a adalah diterima.

4.8.3 Kesan Pengantaraan (*Mediating Effect*) Sinisisme Perubahan-khusus

Walau pun kajian ini tidak bertujuan untuk melihat kesan pengantaraan (*mediating effect*) sinisisme perubahan-khusus terhadap perhubungan di antara faktor-faktor peramal dengan niat untuk menentang secara khusus, namun ujian kesan pengantaraan sinisisme perubahan-khusus juga dijalankan bagi memberi pemahaman yang lebih jelas tentang peranan sinisisme perubahan-khusus.

Cadangan yang diutarakan oleh Baron dan Kenny (1986) digunakan dalam kajian ini untuk menguji kesan pengantara terhadap perhubungan di antara

pembolehubah peramal dan pembolehubah bersandar. Baron dan Kenny (1986) mencadangkan empat syarat untuk menguji kesan pengantara seperti berikut;

1. Pembolehubah bebas (IV) mesti mempengaruhi pembolehubah bersandar (DV) (β_1 mesti signifikan).
2. Pembolehubah bebas (IV) mesti mempengaruhi pembolehubah pengantara (MV) (β_2 mesti signifikan).
3. Pembolehubah pengantara (MV) mesti mempengaruhi pembolehubah bersandar (DV) (β_3 mesti signifikan).
4. Bagi menyatakan bahawa pembolehubah pengantara (MV) bertindak sebagai pengantara penuh (*fully mediates*) terhadap perhubungan di antara pembolehubah bebas (IV) dengan pembolehubah bersandar (DV), impak pembolehubah bebas (IV) ke atas pembolehubah bersandar (DV) adalah kosong atau β_4 tidak signifikan. Manakala pengantara separa (*partial mediator*) wujud apabila β_4 adalah signifikan tetapi nilainya menurun.

Keputusan tiga daripada empat syarat tersebut ditunjukkan di dalam Jadual 4.14. Hubungan langsung di antara dua pembolehubah bebas (kualiti maklumat dan keadilan maklumat) dengan pembolehubah bersandar (niat untuk menentang perubahan) adalah masing-masing signifikan dengan nilai koefisien regresi -.26, dan -.29. Ini menunjukkan bahawa kualiti maklumat dan keadilan maklumat mempengaruhi niat untuk menentang perubahan. Justeru, kualiti maklumat dan keadilan maklumat sahaja yang memenuhi syarat yang pertama.

Syarat kedua ialah perhubungan di antara dua pembolehubah bebas tersebut dengan pembolehubah pengantara (sinisisme perubahan-khusus). Keputusan menunjukkan bahawa perhubungan di antara dua faktor tersebut adalah wujud. Justeru, ianya memenuhi syarat yang kedua.

Syarat ketiga ialah dengan menunjukkan perhubungan di antara pembolehubah pengantara (sinisisme perubahan-khusus) dengan pembolehubah bersandar (niat untuk menentang perubahan). Nilai koefisien regresi .60 menunjukkan bahawa sinisisme perubahan-khusus mempengaruhi niat untuk menentang perubahan. Justeru, syarat ketiga juga dipenuhi.

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa pembolehubah-pembolehubah bebas yang lain iaitu kepercayaan terhadap pengurusan, identifikasi organisasi, sokongan organisasi, sokongan penyelia dalam pembangunan diri, sokongan penyelia dalam pembangunan kerjaya dan sokongan rakan sekerja tidak memenuhi tiga syarat di atas. Oleh itu, ujian kesan pengantaraan sinisisme perubahan-khusus tidak dijalankan ke atas perhubungan di antara pembolehubah-pembolehubah bebas tersebut dengan pembolehubah bersandar (niat untuk menentang perubahan).

Jadual 4.14

Analisis Regresi Syarat Pengantaraan

	B	SE B	β
Syarat 1			
Kualiti maklumat – Niat menentang perubahan	-.30	.10	-.26**
Keadilan maklumat – Niat menentang perubahan	-.33	.08	-.29**
Syarat 2			
Kualiti maklumat – Sinisisme perubahan-khusus	-.52	.07	-.44**
Keadilan maklumat – Sinisisme perubahan-khusus	-.44	.06	-.38**
Syarat 3			
Sinisisme perubahan-khusus – Niat menentang perubahan	.59	.05	.60**

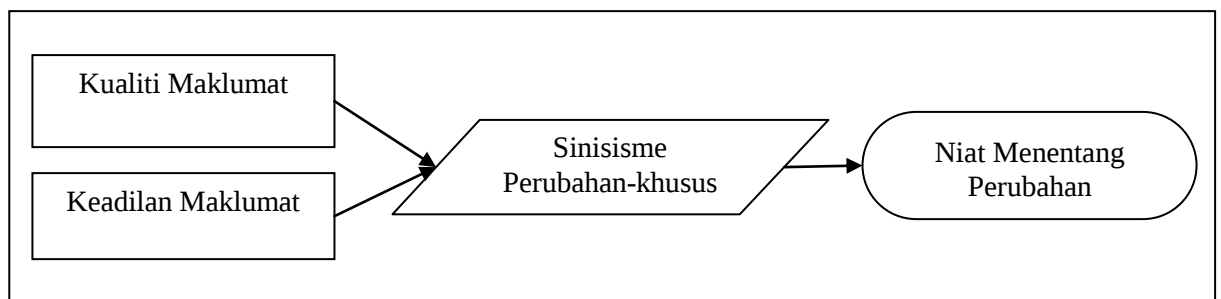
Note: *p<.05; **p<.01

B= *Unstandardized coefficient beta*; SEB= *Standard error of regression coefficient*

β= *Beta coefficient*

Kualiti maklumat dan keadilan maklumat didapati mempengaruhi sinisisme perubahan-khusus dan niat untuk menentang perubahan, sementara sinisisme perubahan-khusus juga mempengaruhi niat untuk menentang perubahan. Ini menunjukkan bahawa terdapat kemungkinan wujud kesan pengantaraan (*mediating*

effect) sinisisme perubahan-khusus ke atas perhubungan di antara kualiti maklumat dan keadilan maklumat dengan niat untuk menentang perubahan. Dengan kata lain, berkemungkinan hubungan kedua-dua pembolehubah ini ke atas niat untuk menentang perubahan adalah tidak secara langsung, sebaliknya melalui sinisisme perubahan-khusus. Bagi menguji kesan pengantaraan ini, ujian regresi terakhir dijalankan dengan menggunakan kualiti maklumat, keadilan maklumat dan sinisisme perubahan-khusus sebagai pembolehubah bebas dan niat untuk menentang perubahan sebagai pembolehubah bersandar untuk menunjukkan kesan pengantaraan sinisisme perubahan-khusus seperti yang ditunjukkan di dalam Rajah 4.3.



Rajah 4.3
Kesan Pengantaraan Sinisisme Perubahan-khusus

Jadual 4.15 di bawah menunjukkan keputusan analisis regresi hirarki (*hierarchical regression*) kesan pengantaraan sinisisme perubahan-khusus ke atas perhubungan di antara kualiti maklumat dan keadilan maklumat dengan niat untuk menentang perubahan. Keputusan analisis menunjukkan bahawa kualiti maklumat dan keadilan maklumat mempengaruhi niat untuk menentang perubahan dalam *Langkah 1*. Pada *Langkah 2* pembolehubah pengantara (sinisisme perubahan-khusus) dimasukkan ke dalam pengiraan regresi sebagai pembolehubah bebas. Kehadiran sinisisme perubahan-khusus di *Langkah 2* ini menyebabkan kesemua pembolehubah bebas asal (kualiti maklumat dan keadilan maklumat) tidak lagi mempengaruhi niat

untuk menentang perubahan. Ini menunjukkan bahawa wujudnya pengantaraan di dalam perhubungan di antara kesemua pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar. Maka ianya boleh dijelaskan bahawa sinisisme perubahan-khusus mempunyai kesan pengantaraan sepenuhnya (*full mediation effect*) di antara kualiti maklumat dan keadilan maklumat dengan niat untuk menentang perubahan (kesemua β tidak signifikan). Ini menunjukkan bahawa kesan kualiti maklumat dan keadilan maklumat ke atas niat untuk menentang perubahan adalah tidak secara langsung, sebaliknya melalui sinisisme perubahan-khusus. Keseluruhan laporan output SPSS dibentangkan di Lampiran G.

Jadual 4.15

Kesan pengantaraan sinisisme perubahan-khusus ke atas perhubungan di antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar.

Pembolehubah bersandar	Pembolehubah	Beta	Beta	Keputusan Kesan Pengantaraan
		Langkah 1	Langkah 2	
Niat menentang perubahan	<i>Pembolehubah bebas</i>			
	Kualiti maklumat	-.26**	-.03	<i>Penuh Penuh</i>
	Keadilan maklumat	-.29**	-.10	
	<i>Pembolehubah pengantara</i>			
	Sinisisme perubahan-khusus		.52**	
	R ²	.28	.38	
	ΔR^2	.28	.10	
	Perubahan F	11.76	38.82	

Note: * $p < .05$; ** $p < .01$

4.9 Rumusan

Ujian *non-response bias* menunjukkan tiada perbezaan signifikan secara statistiknya di antara respon awal dan yang lewat. Oleh itu, isu *non-response bias* tidak memberi kesan yang signifikan terhadap generalisabiliti dapatan kajian ini.

Statistik deskriptif menunjukkan bahawa umumnya, responden menunjukkan tahap sinisisme perubahan-khusus yang sederhana. Manakala sisihan piawai

memaparkan variasi sinisisme perubahan-khusus di kalangan responden secara statistiknya adalah tinggi.

Bagi mengkaji perhubungan di antara sinisisme perubahan-khusus dan niat untuk menentang perubahan serta faktor-faktor yang mempengaruhi responden untuk bersikap sinis apabila berlakunya perubahan, analisis regresi dilaksanakan. Berikut adalah ringkasan dapatan dari ujian hipotesis;

Jadual 4.16

Ringkasan Keputusan Hipotesis-hipotesis Kajian

Hipotesis-hipotesis	Terima/Tolak
Hipotesis 1a: Kualiti maklumat ditanggap mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan-khusus pekerja.	Terima
Hipotesis 1b: Keadilan maklumat ditanggap mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan-khusus pekerja.	Terima
Hipotesis 2a: Kepercayaan terhadap pengurusan mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan-khusus pekerja.	Tolak
Hipotesis 2b: Identifikasi organisasi mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan-khusus pekerja.	Tolak
Hipotesis 3a: Sokongan organisasi ditanggap mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan-khusus pekerja.	Tolak
Hipotesis 3b: Sokongan penyelia dalam pembangunan diri mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan-khusus pekerja.	Tolak
Hipotesis 3c: Sokongan penyelia dalam pembangunan kerjaya mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan-khusus pekerja.	Terima
Hipotesis 3d: Sokongan rakan sekerja ditanggap mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan-khusus pekerja.	Tolak
Hipotesis 4a: Sinisisme perubahan-khusus pekerja mempunyai hubungan yang positif dengan niat untuk menentang perubahan.	Terima

BAB 5

PERBINCANGAN DAN RUMUSAN

5.1 Pendahuluan

Bab ini menggulung dapatan kajian dan diikuti dengan perbincangan ke atasnya. Implikasi teori, praktikal dan limitasi kajian juga akan dibincangkan. Bab ini diakhiri dengan cadangan kajian pada masa hadapan.

5.2 Penggulangan Dapatan Kajian

Berdasarkan model komunikasi sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi oleh Qian dan Daniels (2008) dan Wanous *et al.* (2000), kajian ini mengkaji faktor-faktor peramal kepada sinisisme perubahan-khusus dan hubungannya dengan niat untuk menentang perubahan. Secara khususnya, objektif pertama dan kedua kajian ini ialah untuk melihat kewujudan serta mengkaji tahap sinisisme perubahan-khusus yang ditunjukkan oleh kakitangan akademik di institusi pengajian tinggi. Objektif ketiga ialah untuk mengenalpasti faktor-faktor peramal yang mempengaruhi sinisisme perubahan-khusus kakitangan akademik ketika berlakunya perubahan organisasi. Objektif keempat ialah untuk mengkaji sama ada sinisisme perubahan-khusus kakitangan akademik memberi kesan kepada niat untuk menentang perubahan tersebut.

Melihat semula objektif-objektif tersebut, kajian ini dijalankan untuk mencari jawapan kepada beberapa soalan (i) kewujudan sinisisme perubahan-khusus di kalangan tenaga pengajar di institusi pengajian tinggi (ii) pada tahap manakah

sinisisme perubahan-khusus kakitangan akademik di institusi pengajian tinggi apabila berlakunya perubahan organisasi? (iii) di antara maklumat, hubungan organisasi dan sokongan sosial, faktor manakah yang mempengaruhi sinisisme perubahan-khusus kakitangan akademik apabila berlakunya perubahan organisasi? (iv) adakah sinisisme perubahan-khusus kakitangan akademik memberi kesan kepada niat untuk menentang perubahan tersebut?

Sebagai mana yang dinyatakan di dalam Bab 3, data dikumpulkan dari kakitangan akademik Politeknik Malaysia. 500 soal selidik telah diedarkan dan 298 telah dikembalikan, menunjukkan 59.6 peratus maklum balas dari responden. Daripada jumlah ini, hanya 263 sahaja yang boleh digunapakai. Justeru, kadar respon berkesan ialah 52.6 peratus.

Analisis exploratori *principal component factor* digunakan untuk menguji kesahan faktor pengukuran kajian ini. Hasil analisis tersebut melahirkan pelbagai dimensi faktor-faktor peramal, sinisisme perubahan-khusus dan niat untuk menentang perubahan. Kemudiannya hipotesis-hipotesis kajian dirumuskan dengan menggunakan dimensi-dimensi yang baharu. Ketekalan dalaman (*internal consistency*) pengukuran diuji dengan mengira kebolehpercayaannya. Akhirnya, data dianalisis menggunakan analisis regresi untuk menguji hipotesis-hipotesis kajian. Tahap signifikan .05 digunakan sebagai tahap kritikal untuk membuat keputusan terhadap penerimaan atau penolakan hipotesis-hipotesis berkenaan.

Bagi soalan kajian yang pertama dan kedua, kajian ini mendapati bahawa kakitangan akademik institusi pengajian tinggi menunjukkan tahap sinisisme perubahan-khusus yang sederhana. Respoden yang berlainan jantina tidak menunjukkan perbezaan di dalam tahap sinisisme perubahan-khusus. Kajian ini juga mendapati bahawa terdapat perbezaan yang signifikan ke atas tahap sinisisme

perubahan-khusus di kalangan responden mengikut umur, pencapaian akademik, gred jawatan dan lama mana mereka berada di bawah skim DG.

Dalam menjawab soalan kajian yang ketiga, analisis regresi yang dijalankan menunjukkan bahawa daripada lapan hipotesis yang diuji, hanya terdapat tiga hipotesis sahaja yang boleh diterima. Ianya adalah Kualiti Maklumat Ditanggap, Keadilan Maklumat Ditanggap dan Sokongan Penyelia Dalam Pembangunan Kerjaya. Ketiga-tiganya adalah berkait secara negatif dengan sinisisme perubahan-khusus. Hipotesis-hipotesis yang merumuskan perhubungan di antara sinisisme perubahan-khusus dan dimensi Kepercayaan Terhadap Pengurusan, Identifikasi Organisasi, Sokongan Organisasi Ditanggap, Sokongan Penyelia Dalam Pembangunan Diri dan Sokongan Rakan Sekerja Ditanggap adalah ditolak.

Berdasarkan kepada soalan kajian yang keempat, dapatan kajian menunjukkan bahawa hipotesis yang mengaitkan sinisisme perubahan-khusus dengan niat untuk menentang perubahan adalah diterima. Perhubungan secara positif ditemui di antara sinisisme perubahan-khusus dan niat untuk menentang perubahan.

5.3 Perbincangan

Seksyen berikut akan membincangkan tahap sinisisme perubahan-khusus di kalangan kakitangan akademik di institusi pengajian tinggi, kesan faktor-faktor peramal ke atas sinisisme perubahan-khusus dan kesan sinisisme perubahan-khusus ke atas niat untuk menentang perubahan dengan lebih terperinci.

5.3.1 Tahap Sinisisme Perubahan-khusus Kakitangan Akademik

Pada tahun 2008, seramai 6,585 orang kakitangan akademik Politeknik telah bertukar skim perkhidmatan dari skim DG ke skim DH. Bagi menjawab soalan kajian yang pertama dan kedua, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tahap sinisisme perubahan-khusus di kalangan kakitangan akademik di institusi pengajian tinggi adalah sederhana. Selari dengan definisi sinisisme perubahan-khusus, ianya boleh dijelaskan bahawa dalam menghadapi cabaran perubahan organisasi, kakitangan akademik cenderung untuk bersikap sinis secara sederhana dengan perubahan yang dihadapinya.

Mereka bersikap sedemikian kerana tidak mahu terlalu mengharapkan kejayaan sesuatu perubahan yang dilaksanakan. Sikap sinis itu wujud kerana mereka tidak diberi ruang yang seluasnya untuk mengutarakan pandangan dan maklum balas terhadap pelaksanaan skim yang baru diperkenalkan itu. Ini selari dengan dapatan kajian tahap kepuasan terhadap pelaksanaan skim perkhidmatan DH yang dijalankan oleh Bahagian Pengurusan Sumber Manusia (BPSM), Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia. Dalam dapatan kajian tersebut, kumpulan responden yang sama menyatakan bahawa 59.62 peratus tidak bersetuju kepada pernyataan yang mengatakan mereka mempunyai saluran yang mencukupi bagi mengutarakan pandangan dan cadangan penambahbaikan terhadap pelaksanaan skim DH (BPSM, 2010).

Selain itu, terdapat juga elemen-elemen penting skim perkhidmatan DH yang baharu ini yang tidak menepati kehendak responden yang mencetuskan lagi sinisisme di kalangan mereka. Antara yang menjadi perhatian ialah kaedah kenaikan pangkat dan tempoh urusan kenaikan pangkat. Ini selari dengan dapatan kajian Bahagian Pengurusan Sumber Manusia yang menyatakan 80.74 peratus responden tidak

bersetuju dengan kaedah kenaikan pangkat yang ditetapkan di samping 75.76 peratus menyatakan tidak bersetuju tentang tempoh urusan pelaksanaannya (BPSM, 2010).

Apabila berlakunya sesuatu perubahan organisasi, ahli di dalamnya akan turut mengalami perubahan terutamanya dari aspek afektif, kognitif dan tingkah lakunya. Antara reaksi negatif pekerja apabila berhadapan dengan perubahan organisasi ialah wujudnya sikap sinisisme terhadap perubahan tersebut. Dapatan kajian ini adalah sama seperti kajian Bedeian (2007), Bernerth *et al.* (2007), Brown dan Cregan (2008), Reichers *et al.* (1997), dan Turner & Valentine (2001) yang mendapati bahawa perubahan yang dilaksanakan di organisasi masing-masing telah mewujudkan sinisisme di kalangan pekerja-pekerjanya.

Dapatan kajian ini mendapati bahawa tahap sinisisme perubahan-khusus kakitangan akademik tidak berbeza mengikut jantina. Ini mungkin disebabkan oleh penguasaan kaum wanita di dalam sistem pendidikan di Politeknik. Sampel kajian meliputi 62 peratus adalah perempuan. Majoriti yang banyak ini boleh mendorong kepada statistik ketakberubahan (*statistical invariance*) yang boleh menerangkan mengapa sinisisme perubahan-khusus tidak berbeza mengikut jantina. Kajian ini menunjukkan bahawa kakitangan lelaki bersikap sinisisme perubahan-khusus pada tahap yang sama dengan kakitangan perempuan. Malah kedua-dua jantina menunjukkan sinisisme perubahan-khusus pada tahap yang sederhana. Ini menyokong kajian lepas oleh Bedeian (2007), Brown dan Cregan (2008), Ferres dan Connell (2004), Turner dan Valentine (2001), dan Wu *et al.* (2007) yang juga mendapati bahawa jantina tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap tahap sinisisme. Namun ianya bertentangan dengan dapatan Kanter dan Mirvis (1989) yang menyatakan bahawa lelaki lebih sinis daripada perempuan. Dalam bidang politik,

lelaki juga didapati lebih bersikap sinis berbanding dengan perempuan (Lin & Lim, 2002).

Dapatan kajian ini juga mendapati bahawa tahap sinisisme perubahan-khusus kakitangan akademik adalah berbeza mengikut umur. Kakitangan yang berumur di antara 36 sehingga 40 tahun mempunyai tahap sinisisme perubahan-khusus yang paling tinggi berbanding dengan yang berumur 35 tahun ke bawah dan yang berumur 41 tahun ke atas. Ini adalah kerana umur seseorang berkait rapat dengan tahap psikologi masing-masing. Pada umur sekitar ini biasanya pekerja memerlukan dorongan dan pemerhatian yang lebih daripada pihak pengurusan kerana mereka sering gagal mengawal emosi dengan baik. Justeru, perubahan organisasi yang diperkenalkan mampu mewujudkan sikap sinis di kalangan mereka. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan Brown dan Cregan (2008), Bedeian (2007) dan Ferres dan Connell (2004) yang menunjukkan bahawa perbezaan umur mempunyai kesan kepada tahap sinisisme pekerja. Walau bagaimana pun ianya bertentangan dengan dapatan Abraham (2000), Andersson dan Bateman (1997), Berneth *et al.* (2007) dan Wu *et al.* (2007) yang menunjukkan bahawa tiada perkaitan yang signifikan di antara perbezaan umur pekerja dengan tahap kesinisannya terhadap organisasi.

Pencapaian tertinggi akademik kakitangan juga memberi perbezaan kepada tahap sinisisme perubahan-khusus. Kajian ini mendapati bahawa kakitangan yang mempunyai diploma sebagai pencapaian tertinggi akademik mereka lebih sinis berbanding dengan yang mempunyai ijazah. Ini mungkin dapat dijelaskan dengan melihat kepada aspek imbuhan pendapatan. Pendapatan bagi kakitangan kumpulan ini adalah yang paling rendah berbanding dengan kumpulan lain. Keperluan kewangan yang tinggi dan tidak setara dengan pendapatan memungkinkan mereka bersikap sinis dengan perubahan skim perkhidmatan yang diperkenalkan. Dapatan ini

konsisten dengan dapatan Brown dan Cregan (2008), dan Rubin *et al.* (2009) yang menyatakan bahawa pencapaian pendidikan memberi kesan kepada tahap sinisisme pekerja. Namun ianya tidak selari dengan dapatan Andersson dan Bateman (1997), Bedeian (2007) dan Wu *et al.* (2007) yang mendapati bahawa tiada perkaitan di antara pencapaian akademik dengan tahap sinisisme di kalangan pekerja.

Dapatan kajian ini mendapati bahawa gred jawatan juga memberi perbezaan yang signifikan kepada tahap sinisisme perubahan-khusus kakitangan akademik. Kakitangan akademik daripada kumpulan DH29 sehingga DH34 yang merupakan kumpulan gred bukan siswazah adalah lebih sinis berbanding dengan kumpulan lain iaitu yang berijazah. Ini adalah kerana berkemungkinan kumpulan ini kurang mendapat manfaat perkhidmatan seperti kenaikan pangkat ke gred seterusnya akibat tidak mempunyai kelayakan akademik berbanding dengan kumpulan gred jawatan yang lain. Dapatan ini selari dengan Brown dan Cregan (2008), Reichers *et al.* (1997), Rubin *et al.* (2009) dan Wanous (1994) yang menyatakan status, tahap dan kategori pekerjaan memberi kesan kepada tahap sinisisme. Namun ianya tidak konsisten dengan dapatan kajian oleh Andersson dan Bateman (1997), Bedeian (2007), dan Ferres dan Connell (2004) yang mendapati bahawa tiada perkaitan di antara tahap jawatan dengan tahap sinisisme di kalangan pekerja.

Selain itu, pengalaman berada di bawah skim lama iaitu skim DG juga memberi perbezaan yang signifikan terhadap tahap sinisisme perubahan-khusus kakitangan akademik. Dapatan kajian ini mendapati bahawa kakitangan akademik yang berkhidmat di antara 11 sehingga 13 tahun adalah lebih sinis berbanding dengan yang lain. Ini mungkin boleh dijelaskan dengan melihat kepada perbandingan kelebihan skim iaitu di antara skim DG dan skim DH. Bagi kakitangan yang berada di skim DG (skim lama), mereka menikmati kenaikan pangkat secara automatik yang

berasas-masa (*time-based*) setelah berkhidmat selama 10 tahun. Sebaliknya kenaikan pangkat secara *time-based* ini tidak wujud di dalam skim DH (skim baharu) lalu menyebabkan kakitangan yang telah bertukar kepada skim DH ini merasa kecewa dan menganggap bahawa perubahan skim ini adalah merugikan. Sebagai contoh, pada tahun 2009 dan 2010 kakitangan akademik yang berada di gred DG41 telah menikmati pemangkuan atau kenaikan pangkat ke gred DG44 setelah 10 tahun berkhidmat melalui *time-based*. Namun dengan tiadanya sistem *time-based* ini di dalam skim DH, maka kumpulan gred DH41 kekal pada gred yang sama walau pun telah berkhidmat melebihi 10 tahun pada tahun tersebut.

Ini menunjukkan bahawa tempoh berkhidmat memberikan tahap sinisisme yang berbeza-beza di kalangan responden. Ianya disebabkan oleh pelbagai faktor yang muncul di sepanjang tempoh tersebut. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian Bedeian (2007), Bernerth *et al.* (2007), Crank, Culbertson, Poole, dan Regoli (1987) dan Ulmer (1992) yang mendapati bahawa tempoh berkhidmat memberi kesan yang signifikan dengan sinisisme pekerja. Namun ianya bertentangan dengan dapatan kajian oleh Abraham (2000), Ferres dan Connell (2004), Rubin *et al.* (2009), Turner dan Valentine (2001) dan Wu *et al.* (2007) yang menyatakan bahawa tempoh pengalaman berkhidmat di suatu tempat tidak mempunyai kesan yang signifikan terhadap sinisisme.

5.3.2 Kesan Faktor-faktor Peramal Ke Atas Sinisisme Perubahan-khusus

Soalan kajian yang ketiga adalah berkenaan dengan faktor-faktor yang menjadi peramal kepada sinisisme perubahan-khusus. Hanya terdapat tiga dimensi sahaja yang signifikan sebagai peramal kepada sinisisme perubahan-khusus daripada lapan faktor-faktor peramal yang diuji melalui pengiraan regresi. Ianya adalah kualiti

maklumat ditanggap, keadilan maklumat ditanggap dan sokongan penyelia dalam pembangunan kerjaya. Seperti mana yang telah dihipotesiskan, ketiga-tiga dimensi tersebut mempunyai pengaruh secara negatif ke atas sinisisme perubahan-khusus. Maklumat ini boleh digunakan oleh pihak pengurusan untuk memberi fokus kepada faktor maklumat dan sokongan penyelia bagi menangani sinisisme kakitangannya.

Dimensi-dimensi lain iaitu kepercayaan terhadap pengurusan, identifikasi organisasi, sokongan organisasi, sokongan penyelia dalam pembangunan diri dan sokongan rakan sekerja tidak menunjukkan kesan yang signifikan terhadap sinisisme perubahan-khusus.

Dapatan menarik yang dapat disaksikan ialah peramal utama kepada sinisisme perubahan-khusus adalah datangnya dari dua kategori peramal seperti mana yang digambarkan di dalam Rajah 2.1 (muka surat 114). Secara khususnya, walau pun terdapat banyak faktor yang diklasifikasikan di bawah tiga komponen peramal utama (maklumat, hubungan organisasi dan sokongan sosial), namun hanya dua komponen sahaja iaitu komponen faktor maklumat dan komponen faktor sokongan sosial yang mempengaruhi sinisisme perubahan-khusus. Bagi komponen faktor hubungan organisasi, kedua-dua pembolehubahnya iaitu kepercayaan terhadap pengurusan dan identifikasi organisasi didapati tidak mempunyai perhubungan yang signifikan dengan sinisisme perubahan-khusus.

Bagi komponen faktor sokongan sosial, hanya faktor sokongan penyelia dalam pembangunan kerjaya sahaja yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan sinisisme perubahan-khusus. Manakala faktor-faktor lain dalam komponen ini iaitu sokongan organisasi ditanggap, sokongan penyelia dalam pembangunan diri dan sokongan rakan sekerja ditanggap tidak mempunyai hubungan yang signifikan

dengan sinisisme perubahan-khusus iaitu tidak selari dengan apa yang telah dihipotesiskan di peringkat awal.

Walau pun banyak perhubungan yang dihipotesiskan dalam kajian ini ditolak, namun ianya menjadi lebih bermakna kerana dapat memfokus kepada faktor-faktor yang paling memberi kesan sahaja. Kajian ini mendapati hanya beberapa faktor peramal sahaja yang mempunyai hubungan yang signifikan. Ujian secara serentak ke atas faktor-faktor peramal membuatkan beberapa faktor lain menjadi tidak signifikan. Sebagai contoh, lima daripada lapan faktor peramal tidak menunjukkan perhubungan yang signifikan dengan sinisisme perubahan-khusus. Ianya memberi keunikan kepada kajian ini dan mewujudkan implikasi yang penting.

Bagi komponen faktor maklumat, kedua-dua faktor iaitu kualiti maklumat ditanggap dan keadilan maklumat ditanggap mempunyai hubungan yang signifikan dengan sinisisme perubahan-khusus. Ini menunjukkan bahawa pembolehubah kualiti dan keadilan maklumat mempengaruhi sinisisme perubahan-khusus. Ini memperkuat lagi dengan bukti yang diperolehi dari analisis korelasi iaitu wujudnya korelasi yang signifikan di antara kedua-dua pembolehubah ini.

Sebagai mana yang dibincangkan di atas, kajian ini menunjukkan bahawa kualiti dan keadilan maklumat mempunyai kesan negatif ke atas tahap sinisisme perubahan-khusus kakitangan akademik. Ini bermakna semakin banyak penekanan terhadap kualiti dan keadilan maklumat oleh pihak pengurusan, maka semakin kurangnya tahap sinisisme perubahan-khusus kakitangan akademik. Dapatan ini selari dengan teori SIP yang menekankan peranan konteks sosial dalam pembentukan sikap. Apabila pekerja menerima maklumat yang berkualiti dan adil mengenai sesuatu perubahan, mereka cenderung untuk tidak merasa bimbang dengan perubahan tersebut (Miller & Monge, 1985).

Dalam kes perubahan yang diterajui oleh pihak pengurusan, persekitaran maklumat yang terbuka adalah penting memandangkan tidak semua kakitangan akademik berpeluang terlibat secara langsung dalam membuat perancangan perubahan. Penyebaran maklumat dari atas ke bawah (*top-down*) akan membantu penerimaan perubahan dengan memberikan pengetahuan kepada kakitangan akademik mengenai apa yang berlaku di institusi pengajian tingginya. Institusi pengajian tinggi yang dicirikan sebagai *shared governance*, kakitangan akademik perlu mengetahui maklumat tentang perubahan untuk mereka memberikan input. Sinisisme akan wujud apabila kakitangan akademik percaya bahawa mereka dibiarkan di dalam kegelapan (tiada maklumat) atau maklumat hanya dikongsi dengan pihak-pihak yang tertentu sahaja.

Dapatan ini mengesahkan kajian oleh Brown dan Cregan (2008), Miller dan Monge (1985), Miller *et al.* (1994), Qian dan Daniels (2008), dan Wu *et al.* (2007) ke atas pentingnya peranan maklumat dalam pembentukan sikap pekerja. Mereka merumuskan bahawa jika pekerja tidak dibekalkan dengan maklumat yang sewajarnya, maka mereka akan cenderung untuk bersikap negatif terhadap aktiviti organisasi dan majikannya.

Di samping konteks maklumat, konteks perhubungan juga mempengaruhi pembentukan sikap ketika perubahan organisasi. Manusia membina sikap berdasarkan kepada apa yang orang lain fikir dan hubungan dalam konteks sosial (Salancik & Pfeffer, 1978). Kajian ini membincangkan tentang perhubungan kakitangan akademik dengan pihak penyelia, organisasi dan rakan sekerja dalam pembentukan sikap sinisisme perubahan-khusus di institusi pengajian tinggi.

Pertamanya, kajian ini mendapati bahawa sokongan penyelia mempengaruhi sinisisme perubahan-khusus kakitangan akademik. Ini menunjukkan bahawa

kakitangan akademik yang mendapat sokongan penyelia mempunyai kecenderungan untuk kurang bersikap sinis terhadap perubahan yang diperkenalkan. Pengaruh sokongan penyelia ke atas sinisisme perubahan-khusus secara negatif ini disebabkan oleh norma ketimbalbalikan (*norm of reciprocity*). Norma ini menjelaskan bahawa apabila pekerja menganggap dirinya dilayan dengan baik oleh penyelia, maka mereka menganggap bahawa sumbangannya dihargai. Kesannya pekerja akan membina sikap yang positif terhadap organisasinya. Sebaliknya akan berlaku sekiranya pekerja menganggap dirinya tidak dilayan dengan baik. Pengalaman negatif mendorong mereka bersikap negatif dan beranggapan bahawa organisasi akan mengambil kesempatan ke atas pekerja-pekerjanya. Pengalaman negatif ini juga menyebabkan kemurungan, sinisisme dan tingkah laku tidak mahu membantu (Andersson & Bateman, 1997; Reichers *et al.*, 1997). Ini menunjukkan bahawa tanggapan sokongan penyelia mempunyai kesan ke atas sinisisme perubahan-khusus.

Secara khususnya, dapatan kajian ini mendapati bahawa sokongan penyelia dalam pembangunan kerjaya mempengaruhi sinisisme perubahan-khusus. Justeru, dapat disimpulkan bahawa apabila individu menerima sokongan sosial daripada pihak penyelia, mereka akan memberi reaksi yang positif dengan mengurangkan sinisisme perubahan-khusus. Dapatan ini selari dengan kajian oleh Cole *et al.* (2006), Thompson dan Prottas (2005), Rhoades dan Eisenberger (2002) dan Wanous *et al.* (2000) yang merumuskan bahawa kurangnya sokongan sosial akan menyebabkan reaksi sikap negatif di kalangan kakitangannya dan begitu juga sebaliknya

Namun ianya tidak berlaku kepada sokongan penyelia dalam pembangunan diri. Alasan mengapa sokongan penyelia dalam pembangunan kerjaya sahaja yang mempengaruhi sinisisme perubahan-khusus adalah kerana sokongan penyeliaan

biasanya hanya berkait rapat dengan semua permasalahan kerja dan kerjaya yang dihadapi oleh pekerja sahaja. Penyelia bertindak bagi memastikan tugas dan kerja yang diamanahkan kepada pekerja di bawah jagaannya dapat dilaksanakan dengan sempurna. Justeru, sokongan penyelia dalam pembangunan diri dilihat sebagai tidak signifikan dan tidak mampu untuk mempengaruhi sinisisme perubahan-khusus.

Seperti mana sokongan penyelia dalam pembangunan diri, sokongan organisasi juga tidak mempengaruhi sinisisme perubahan-khusus. Ini menunjukkan bahawa tahap sokongan organisasi kakitangan akademik tidak memainkan peranan penting dalam mempengaruhi sinisisme perubahan-khusus. Ianya juga bercanggah dengan dapatan kajian lepas seperti Byrne & Hochwarter (2008), Eisenberger *et al.* (1990), Rhoades dan Eisenberger (2002), dan Settoon *et al.* (1996) yang menunjukkan bahawa sokongan organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan sikap pekerja.

Hubungan secara tidak signifikan juga wujud di antara sokongan rakan sekerja dan sinisisme perubahan-khusus. Dapatan ini menunjukkan bahawa sokongan rakan sekerja tidak mempengaruhi sikap sinisisme perubahan-khusus responden. Sikap sinisisme mereka terhadap perubahan hanya dipengaruhi oleh sokongan pihak pengurusan yang terhampir iaitu sokongan penyelia terhadap perkembangan kerjaya mereka sahaja. Sokongan pihak-pihak lain seperti dari organisasi secara keseluruhannya dan rakan sekerja tidak mempengaruhi sikap mereka dalam menghadapi perubahan. Sungguh pun begitu ianya bertentangan dengan Thompson dan Prottas (2005) dan Wilkerson, Evans, & Davis (2008). yang mendapati bahawa sokongan rakan sekerja mampu mempengaruhi sikap individu termasuk sinisisme.

Antara sebab lain tiadanya pengaruh yang signifikan kepada sinisisme perubahan-khusus ialah kesan pengatasan (*overriding effect*) sokongan penyelia

dalam pembangunan kerjaya. Sokongan-sokongan lain seperti sokongan organisasi, sokongan penyelia dalam pembangunan diri dan sokongan rakan sekerja tergabung (*subsumed*) di bawah sokongan penyelia dalam pembangunan kerjaya ke atas sinisisme perubahan-khusus. Ini boleh dilihat dari analisis korelasi di mana wujudnya korelasi yang signifikan di antara pembolehubah-pembolehubah tersebut dengan sokongan penyelia dalam pembangunan kerjaya.

Faktor peramal lain yang diuji dalam kajian ini ialah faktor hubungan pekerja dengan pihak organisasi. Kajian ini melihat kepada faktor kepercayaan terhadap pengurusan dan identifikasi organisasi di kalangan kakitangan akademik dengan sikap sinisisme mereka terhadap perubahan organisasi yang diperkenalkan.

Mengikut sejarahnya, terdapat jurang yang luas di antara pihak pengurusan institusi pengajian tinggi dengan kakitangan akademiknya. Di kalangan kakitangan akademik ada yang menganggap bahawa pihak pengurusan merupakan satu entiti yang berasingan dengan mereka. Perbezaan yang memisahkan pengurusan dengan budaya akademik adalah berpunca dari perbezaan latar belakang, kepakaran dan peranan kerja. Walau pun terdapat kakitangan pengurusan yang memulakan kerjayanya sebagai kakitangan akademik, namun perbezaan peranan kerja akan mendorong mereka untuk berfikir dari perspektif yang berbeza. Tambahan pula, peranan institusi pengajian tinggi menjadi semakin kompleks dan memerlukan kepakaran khusus untuk mencapai matlamat pentadbirannya. Ini menunjukkan bahawa masa untuk mentadbir institusi pengajian tinggi secara amatur telah berlalu (Birnbaum, 1990). Perubahan situasi ini menjarakkan lagi perbezaan di antara pihak pengurusan dengan kakitangan akademik.

Terdapat kakitangan di institusi pengajian tinggi memberi respon yang mencerminkan antagonisme (*antagonism*) iaitu penentangan dan percanggahan di

antara pihak pengurusan dan kakitangan akademiknya. Sebagai contoh, mereka mengkritik pihak pengurusan secara terbuka mengenai beberapa kelemahan skim perkhidmatan baharu yang diperkenalkan (Berita Harian, 6 Februari 2010; Harian Metro, 8 Februari 2010; Mstar Online, 6 Februari, 2010; Utusan Malaysia, 6 Februari 2010). Salah satu cara untuk mengurangkan antagonisme ini ialah dengan membina hubungan kepercayaan terhadap pengurusan dan identifikasi organisasi. Justeru, dua pembolehubah tersebut diuji dalam kajian ini.

Setelah penganalisan data kajian dijalankan, keputusan menunjukkan bahawa tiada hubungan yang signifikan di antara kepercayaan terhadap pengurusan dan indentifikasi organisasi dengan sinisisme perubahan-khusus di kalangan kakitangan akademik. Perhubungan secara negatif di antara pembolehubah kepercayaan terhadap pengurusan dengan sinisisme perubahan-khusus seperti mana yang dihipotesiskan adalah ditolak. Pembolehubah kepercayaan terhadap pengurusan tidak memberi kesan yang signifikan terhadap sinisisme perubahan-khusus. Ini juga menunjukkan bahawa tahap kepercayaan terhadap pengurusan tidak memainkan peranan penting dalam mempengaruhi sinisisme perubahan-khusus di kalangan kakitangan akademik.

Ianya berlaku mungkin kerana responden menganggap pihak pengurusan di ibu pejabat tidak mempunyai kaitan secara langsung dengan dirinya secara peribadi. Pada kebiasaanya, pihak pentadbiran di institusi Politeknik yang akan berurusan secara langsung dengan pihak pengurusan di ibu pejabat. Segala dasar dan perubahan organisasi diperkenalkan dan diputuskan oleh pihak ibu pejabat. Institusi Politeknik hanya bertanggungjawab untuk melaksanakan segala perubahan yang telah diputuskan. Manakala responden kajian ini terdiri daripada kakitangan akademik di institusi Politeknik yang hanya akan menerima perlaksanaan perubahan tersebut.

Maka ada yang menganggap bahawa hubungan mereka dengan pihak pengurusan di ibu pejabat adalah tidak relevan.

Dapatan ini selari dengan Thompson *et al.* (2000) yang mendapati bahawa tiada hubungan yang signifikan di antara sinisisme perubahan dengan kepercayaan terhadap pengurus di tempat kerja. Namun ianya bercanggah dengan dapatan kajian Albrecht (2002), Qian dan Daniels (2008), Stanley *et al.* (2005) dan Turner dan Valentine (2001) yang menyatakan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara kepercayaan terhadap majikan dengan sinisisme pekerja.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa identifikasi organisasi kakitangan akademik tidak berkait secara signifikan dengan sinisisme perubahan-khusus. Ini menunjukkan bahawa identifikasi organisasi tidak mempengaruhi sikap sinisisme perubahan-khusus di kalangan kakitangan akademik. Ketiadaan pengaruh identifikasi organisasi ke atas sinisisme perubahan-khusus ini mungkin berkait dengan konteks kajian yang dijalankan iaitu di institusi pengajian tinggi yang juga merupakan organisasi yang berautonomi profesional (*autonomous professional organizations*). Kakitangan akademik lebih menunjukkan identifikasinya kepada bidang masing-masing berbanding dengan institusinya. Hasilnya, kakitangan akademik mungkin kurang memberi perhatian kepada aktiviti institusi seperti perubahan baru yang diperkenalkan.

Dalam konteks kajian di institusi Politeknik Malaysia, ianya juga mungkin berpunca dari sistem pentadbiran berpusat yang diamalkan. Di mana pihak pengurusan di ibu pejabat adalah pembuat dasar dan di peringkat institusi Politeknik hanya bertindak sebagai pelaksana dasar. Hujah ini diperkuatkan lagi dengan dapatan kajian yang menyatakan bahawa terdapat hubungan yang signifikan apabila melibatkan penyelia yang merujuk kepada pihak pentadbiran di peringkat institusi

Politeknik berbanding dengan organisasi yang merujuk kepada pihak pengurusan di peringkat ibu pejabat.

Dapatan kajian ini menyokong kajian Kreiner dan Ashforth (2004) yang mendapati bahawa identifikasi organisasi tidak berkait secara signifikan dengan sinisisme. Namun ianya bercanggah dengan dapatan kajian lain seperti Bedeian (2007) dan O'Brien, Haslam, Jetten, Humphrey, O'Sullivan, Postmes, Eggins, & Reynolds (2004) yang mendapati bahawa terdapat hubungan secara songsang di antara identifikasi organisasi dengan sinisisme. Manakala Kreiner dan Ashforth (2004) juga mendapati bahawa tidak beridentifikasi (*disidentification*) organisasi berkait secara positif dengan sinisisme.

5.3.3 Kesan Sinisisme Perubahan-khusus Ke Atas Niat Untuk Menentang Perubahan

Soalan kajian yang keempat adalah berkenaan dengan perhubungan di antara sinisisme perubahan-khusus dengan niat untuk menentang perubahan. Kajian ini menunjukkan bahawa sinisisme perubahan-khusus menerangkan peratusan variasi yang agak tinggi dalam niat untuk menentang perubahan. Ini menunjukkan bahawa sinisisme perubahan-khusus mempunyai kekuatan yang agak tinggi dalam meramalkan niat untuk menentang perubahan.

Dapatan ini mengesahkan dapatan kajian lepas yang menunjukkan bahawa sinisisme perubahan-khusus berkait dengan niat untuk menentang perubahan (Qian & Daniels, 2008; Stanley *et al.*, 2005). Sinisisme perubahan-khusus boleh dianggap sebagai peramal kepada niat untuk menentang perubahan. Apabila kakitangan akademik menunjukkan ketidakpercayaan terhadap pihak pengurusan, melahirkan kekecewaan dan pesimisme, mempamerkan tingkahlaku mengkritik, maka mereka

akan bergerak lebih jauh lagi dengan menunjukkan niat yang kuat untuk menentang perubahan.

5.3.4 Kesan Pengantaraan (*Mediating Effect*) Sinisisme Perubahan-khusus

Bagi meningkatkan lagi pemahaman peranan sinisisme perubahan-khusus di dalam kajian ini, ujian kesan pengantaraan turut dijalankan. Sinisisme perubahan-khusus didapati berfungsi sebagai pengantara penuh dalam perhubungan di antara kualiti maklumat dan keadilan maklumat dengan niat untuk menentang perubahan. Ini bermaksud bahawa kesan kualiti maklumat dan keadilan maklumat ke atas niat untuk menentang perubahan adalah secara tidak langsung, sebaliknya mesti melalui sinisisme perubahan-khusus. Walau bagaimana pun sinisisme perubahan-khusus tidak berperanan sebagai pengantara dalam perhubungan di antara faktor-faktor peramal yang lain dengan niat untuk menentang perubahan.

Ini menunjukkan bahawa kakitangan akademik yang tidak memperoleh maklumat yang berkualiti dan adil mengenai sesuatu perubahan akan menyebabkan mereka bersikap sinis dan akhirnya terdorong dengan niat untuk menentang perubahan tersebut. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian lepas yang menunjukkan bahawa sinisisme perubahan-khusus bertindak sebagai pengantara dalam perhubungan di antara kualiti maklumat dengan niat untuk menentang perubahan (Qian & Daniels, 2008).

5.4 Sumbangan Kajian

Kajian ini dan dapataannya memberi implikasi yang signifikan terhadap teoritikal, metodologikal dan praktikalnya. Sumbangan dan implikasi tersebut akan dibincangkan dengan lebih lanjut dalam seksyen yang seterusnya.

5.4.1 Sumbangan Teori

Dari perspektif teoritikal, kajian ini mengenalpasti pelbagai faktor iaitu maklumat, hubungan organisasi dan sokongan sosial yang memberi impak kepada sinisisme perubahan-khusus, terutamanya dalam konteks perubahan organisasi di institusi pengajian tinggi.

Kajian ini menyumbang kepada literatur dengan mengkaji isu sinisisme perubahan-khusus dalam konteks kakitangan akademik di institusi pengajian tinggi tempatan. Ianya memberi indikasi bagaimana faktor maklumat dan sokongan sosial boleh mempengaruhi sikap kakitangan akademik. Kajian ini membantu membina teori yang berkaitan dengan sinisisme perubahan-khusus dan menyediakan beberapa panduan kepada pihak pengurusan di institusi pengajian tinggi bagi menanganinya.

Antara sumbangan penting kepada literatur adalah yang pertama, kajian ini menggunakan model komunikasi sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi. Tidak seperti kebanyakan kajian lepas yang melihat sinisisme dari perspektif pengurusan dan psikologi. Namun terdapat juga kajian lepas yang menyatakan beberapa pembolehubah komunikasi menyumbang kepada sinisisme perubahan organisasi. Sebagai contoh, pengkaji mendapati bahawa kurangnya maklumat berkenaan dengan perubahan dan penglibatan dalam membuat keputusan mempunyai hubungan dengan sinisisme perubahan organisasi (Reichers *et al.*, 1997; Wanous *et al.*, 2000). Walau bagaimana pun, kajian ke atas sinisisme yang lepas amat sedikit

menjadikan proses komunikasi sebagai fokus kajian. Kajian ini mengatasi masalah ini dengan menekankan peranan komunikasi di dalam sinisisme perubahan-khusus. Tambahan pula, model dalam kajian ini memasukkan kombinasi pembolehubah komunikasi yang belum pernah diuji oleh kajian lain.

Kedua, kajian ini mengembangkan teori SIP dan menguji teori tersebut dengan pembolehubah bebas baru iaitu keadilan maklumat, identifikasi organisasi, sokongan organisasi, sokongan penyelia dan sokongan rakan sekerja terhadap pembolehubah bersandar iaitu sinisisme perubahan-khusus. Dapatannya menyokong teori SIP dengan menunjukkan bahawa sinisisme perubahan-khusus dipengaruhi oleh konteks sosial di tempat kerja. Sebagai tambahan, kajian lepas hanya mengambilkira satu aspek konteks sosial sahaja iaitu sama ada maklumat atau hubungan sosial. Kajian ini menggabungkan keduanya iaitu konteks maklumat dan hubungan di dalam satu model.

Ketiga, kajian ini menguji perhubungan yang kompleks di dalam institusi pengajian tinggi dan bagaimana perhubungan tersebut memberi kesan kepada sinisisme kakitangan akademiknya ketika berlakunya perubahan organisasi. Kajian lepas memfokus kepada perhubungan di antara pengurusan dan pekerja. Mereka menggunakan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) untuk menerangkan bagaimana pertukaran sosial di antara majikan dan pekerja menyumbang kepada sinisisme pekerja. Sebagai contoh, sinisisme pekerja mungkin berlaku melalui faktor-faktor ketidakadilan dan kurangnya sokongan dari pihak pengurusan. Walau bagaimanapun kajian lepas tidak menyentuh tentang peranan sokongan penyelia ke atas sinisisme pekerja. Literatur tidak menemui kajian yang menguji kesan penyeliaan terhadap sinisisme pekerja. Kajian ini menyediakan asas dan arah kajian yang seterusnya di masa hadapan.

Keempat, kajian ke atas faktor-faktor peramal kepada sinisisme perubahan-khusus sebelum ini dijalankan di negara-negara barat. Kajian ini membuktikan bahawa beberapa faktor tersebut adalah benar dalam konteks institusi pengajian tinggi di Malaysia. Oleh itu, ianya menunjukkan bahawa beberapa dapatan yang diperolehi di negara barat boleh juga digeneralisasikan ke negara-negara Asia atau pun sekurang-kurangnya ke Malaysia. Ini membuktikan bahawa usaha untuk mengkaji dapatan di negara barat dengan menggunakan sampel tempatan adalah tepat.

Akhirnya, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tiada pengaruh kepercayaan terhadap pengurusan, identifikasi organisasi dan sokongan rakan sekerja ke atas sinisisme perubahan-khusus. Ini mengukuhkan kenyataan Kreiner dan Ashforth (2004) dan Thompson *et al.* (2000), bahawa faktor peramal sinisisme perubahan-khusus mungkin tidak konsisten kepada semua persekitaran kerja. Faktor peramal tersebut mungkin signifikan dalam satu persekitaran kerja tetapi tidak di dalam persekitaran kerja yang lain.

5.4.2 Sumbangan Metodologi

Selain sumbangan teoritikal, kajian ini juga menyumbang kepada perspektif metodologi. Sungguh pun skala sinisisme perubahan-khusus yang dibangunkan oleh Stanley *et al.* (2005) telah diterima dan digunakan di dalam kajian untuk mengukur sinisisme perubahan-khusus pekerja, namun Qian dan Daniels (2008) telah membangkitkan isu tentang ketiadaan elemen kognitif, afektif dan tingkah laku dalam konsep sikap sinisisme tersebut. Justeru, Qian dan Daniels (2008) telah meminda dengan memasukkan tiga elemen tersebut ke dalam skala sinisisme perubahan-khusus yang baharu. Mereka mencadangkan agar kajian seterusnya dapat

mengesahkan skala tersebut di dalam konteks kajian yang lain bagi menguji keupayaan generalisasiannya.

Sebagai menyahut saranan Qian dan Daniels (2008), kajian ini menggunakan instrumen tersebut mendapati bahawa terdapat item-item yang boleh digugurkan bagi meringkaskannya lagi. Sebanyak tujuh daripada 13 item telah digugurkan setelah melalui analisis faktor, menjadikan hanya enam item sahaja yang digunakan dalam kajian ini. Sumbangan metodologi kajian ini ialah dengan menunjukkan kesahan dan kebolehppercayaan skala tersebut. Kajian ini juga menyediakan bukti bahawa skala tersebut adalah teguh dan berguna untuk digunakan di dalam kajian yang akan datang.

Selain itu, kajian ini menguji kesan kesemua lapan pembolehubah bebas yang menjadi faktor peramal kepada sinisisme perubahan-khusus secara serentak. Ini bertujuan untuk melihat faktor manakah yang paling berpengaruh ke atas sinisisme perubahan-khusus. Ianya juga merupakan sumbangan metodologi bagi kajian ini. Sorotan literatur tidak menemui kaedah ini pernah digunakan di dalam kajian-kajian lepas kecuali ianya diuji secara berasingan.

5.4.3 Implikasi Pengurusan

Kajian ini mempunyai beberapa implikasi praktikal bagi pihak pengurusan ketika berlakunya perubahan organisasi. Seperti mana dapatan kajian, sinisisme perubahan-khusus mempunyai pengaruh yang besar ke atas niat untuk menentang perubahan. Penentangan dilihat sebagai langkah seterusnya yang diambil oleh kakitangan akademik apabila sinisisme wujud. Justeru, perlunya mengurangkan sinisisme perubahan-khusus dengan mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Pertama, pihak pengurusan dinasihatkan untuk menyediakan maklumat secukupnya tentang perubahan kepada kakitangan akademiknya memandangkan kualiti dan keadilan maklumat mempunyai kesan yang besar kepada sinisisme perubahan-khusus. Pihak pengurusan perlu memastikan bahawa setiap individu mempunyai akses yang sama kepada maklumat perubahan. Di dalam soal selidik, terdapat kakitangan akademik yang memberi maklum balas bahawa mereka tidak tahu dengan perubahan yang berlaku. Maklumat perubahan tidak dikomunikasikan secara berkesan kepada setiap kampus sehingga kakitangan akademik di kampus tersebut merasa diasingkan dari perbincangan perubahan arus perdana. Maklumat dari pihak pengurusan harus menjelaskan keperluan dan arah perubahan agar kakitangan akademik faham tentang perubahan yang dibawa.

Kedua, memandangkan sikap kakitangan akademik cenderung untuk dipengaruhi oleh penyelia mereka, pihak pengurusan harus memberi fokus kepada interaksi mereka berkenaan dengan perubahan yang diperkenalkan. Perancangan perubahan harus dipanjangkan ke tahap jabatan-jabatan dan tidak terhenti di peringkat kolej atau institusi sahaja. Ini adalah kerana pergaulan sosial kakitangan lebih kerap berlaku dengan penyelia masing-masing di peringkat jabatan. Pihak pengurusan dinasihatkan memberi lebih autonomi kepada setiap jabatan dan menggalakkan perbincangan di tahap jabatan bagi mendapatkan sokongan dari ahli-ahlinya.

Ketiga, sungguh pun kajian ini mendapati bahawa kepercayaan terhadap pihak pengurusan tidak mempengaruhi sinisisme perubahan-khusus, namun ianya tidak boleh dipandang ringan kerana kajian lepas menunjukkan sebaliknya (Qian & Daniels, 2008). Bagi mendapatkan kepercayaan dari kakitangan akademik, pihak pengurusan perlu menyediakan peluang yang lebih untuk pihak pengurusan dan

kakitangan akademik berinteraksi. Adalah sesuatu yang bijak untuk memahami budaya dan sejarah institusi pengajian tinggi masing-masing dan cuba untuk mewujudkan semangat komuniti sebelum membuat perancangan perubahan. Seterusnya, pihak pengurusan harus memberi respon tidak hanya kepada tekanan persaingan luaran tetapi juga kepada permintaan dalaman dari kakitangan akademiknya. Perubahan adalah sukar untuk dicapai tanpa sokongan kakitangannya.

5.5 Limitasi dan Arah Kajian Masa Hadapan

Kajian ini mempunyai beberapa limitasi. Pertama, kajian ini adalah berdasarkan perubahan organisasi di satu institusi pengajian tinggi. Generalizibiliti dapatan kepada institusi pengajian tinggi yang lain mungkin terbatas. Ujian semula (*replication*) kajian ini di institusi lain adalah diperlukan di masa hadapan. Walau bagaimana pun, jenis perubahan organisasi yang berlaku di institusi tersebut haruslah yang sesuatu biasa berlaku di institusi pendidikan tinggi. Institusi pengajian tinggi yang lain juga melaporkan perubahan strategik yang sama, justeru kajian ini mempunyai implikasi yang signifikan kepada institusi pengajian tinggi yang lain.

Kedua, kajian kuantitatif yang dijalankan ini tidak mendedahkan pengalaman sinis yang luas serta pelbagai bentuk ekspresi sinisisme. Kajian ini juga tidak menggunakan data kualitatif untuk mengesahkan (*cross-validate*) dapatan kajian. Data kuantitatif hanya melaporkan skor skala pelbagai sikap dan tingkah laku, tetapi tidak mendedahkan alasan mengapa ianya berlaku. Sebagai contoh, beberapa kakitangan akademik memberi maklum balas tidak terlibat dalam perubahan kerana tiada masa berbuat demikian disebabkan oleh bebanan kerja atau mereka fikir penglibatannya tidak memberikan apa-apa kesan yang berbeza. Persoalan akan timbul apabila ingin melihat kesan sebenar penglibatan dalam membuat keputusan,

namun ianya tidak disiasat dalam kajian ini. Temuduga lanjut terhadap kakitangan akademik yang terlibat juga mungkin akan membantu dalam menjelaskan lagi dapatan data kuantitatif. Sebagai contoh, melalui pemerhatian perbualan sinisisme, pengkaji boleh mengetahui bagaimana sinisisme dikomunikasikan dan bagaimana ianya wujud melalui perbualan harian. Dalam perkara ini, sinisisme boleh dikonsepsikan sebagai proses komunikasi yang berterusan.

Ketiga, kajian ini adalah kajian lapangan *cross sectional (one-shot field study)* dengan data yang dilaporkan sendiri oleh responden. Kajian seperti ini tidak melihat perubahan sikap kakitangan akademik semasa berlakunya perubahan organisasi. Kakitangan mungkin menunjukkan tahap sinisisme dan penentangan yang berbeza ketika perubahan tersebut berlangsung. Kajian longitudinal (*longitudinal study*) diperlukan dalam kajian seterusnya di masa hadapan. Sebagai tambahan, kaedah melapor sendiri (*self-report*) terdedah kepada kemungkinan bahawa responden mungkin tidak melaporkan data yang tepat dan berkemungkinan juga berat sebelah (*bias*). Sebagai contoh, responden mungkin memberi jawapan kepada sikap yang lebih positif kerana dipengaruhi oleh kehendak sosial, walau pun kerahsiaan kajian ini dijamin.

Keempat, semua skala pengukuran yang digunakan dalam kajian ini adalah diadaptasi dari kajian lepas. Analisis faktor menunjukkan bahawa struktur faktor bagi kesemua skala terutamanya item-item yang terlibat tidak kekal seperti mana yang terdapat di dalam struktur faktor asal. Walau bagaimana pun kesemua skala menunjukkan kebolehpercayaan yang memuaskan dalam sampel kajian ini. Skala ini mungkin boleh digunakan di dalam sampel yang lain bagi menguji kebolehpercayaan dan kesahannya dengan lebih lanjut lagi.

Kelima, kajian ini menguji model sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi di institusi pengajian tinggi dari perspektif komunikasi. Kajian ini menyahut seruan perlunya mengkaji teori SIP dengan pelbagai lagi pembolehubah yang baru (Miller & Monge, 1985). Kajian ini adalah antara kajian yang terawal dalam meneroka konsep sinisisme pekerja dalam kerangka teori SIP. Justeru, ianya masih banyak lagi ruang untuk diteroka terutamanya dari perspektif komunikasi.

Keenam, literatur sinisisme pekerja masih lagi terhad terutamanya dalam bidang komunikasi. Selari dengan kajian lepas (Reichers, *et al.*, 1997; Wanous, *et al.*, 2000), kajian ini mengesahkan bahawa komunikasi berperanan penting dalam melahirkan sinisisme pekerja. Justeru, lebih banyak lagi kajian harus dilakukan bagi mengaplikasikan pelbagai teori komunikasi untuk mengkaji sinisisme pekerja dan mengkonsepsikan sinisisme sebagai masalah komunikasi.

Ketujuh, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa proses komunikasi iaitu maklumat dan perhubungan di dalam persekitaran kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap sinisisme perubahan-khusus. Kajian di masa hadapan boleh mengembangkan lagi model ini dengan meneroka pembolehubah-pembolehubah komunikasi yang lain dalam meramalkan sinisisme perubahan-khusus. Kajian ini juga mengenalpasti bahawa niat untuk menentang perubahan sebagai kesan daripada sinisisme perubahan-khusus. Kajian akan datang boleh dijalankan dengan meneroka kesan-kesan sinisisme perubahan-khusus yang lain termasuklah kesan yang positif.

Kelapan, di samping penambahan konteks maklumat, kajian ini juga menggabungkan konteks hubungan sebagai penyumbang kepada sinisisme perubahan-khusus. Dua jenis perhubungan dikaji dalam kajian ini iaitu hubungan sosial dikalangan kakitangan akademik dan perhubungan kakitangan akademik dengan pihak pengurusan. Dapatan kajian menyokong kesan perhubungan ini ke atas

sikap kakitangan akademik. Kajian akan datang harus mengkaji bagaimana struktur jaringan kerja dan ciri-cirinya seperti ketumpatan jaringan kerja (*density network*) dan pemusatan jaringan kerja (*centrality network*) mempengaruhi sinisisme perubahan-khusus di institusi pengajian tinggi.

Kesembilan, analisis ANOVA kajian ini mendapati bahawa faktor demografi seperti umur, pencapaian akademik, gred jawatan dan pengalaman responden adalah berbeza secara signifikan dengan sinisisme perubahan-khusus. Justeru kajian akan datang harus mengambilkira faktor-faktor ini untuk dijadikan sebagai pembolehubah kawalan (*control variable*) bagi melihat kesannya kepada sinisisme perubahan-khusus di samping pembolehubah tidak bersandar yang lain.

Kajian akan datang juga mungkin boleh dilakukan dengan mendapatkan pendapat pemimpin di kalangan jaringan kerja kakitangan akademik. Melalui cara ini pihak pengurusan boleh menyebarkan maklumat perubahan dengan lebih terarah dan efektif melalui pendapat pemimpin. Tambahan pula, perubahan organisasi sering menjarakkan lagi jurang di antara kakitangan akademik dengan pihak pengurusan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tiada kepercayaan di antara kakitangan akademik dengan pihak pengurusan wujud. Ini menjadikan komunikasi sangat sukar, lantas mendorong kepada sinisisme perubahan-khusus dan akhirnya berniat untuk menentang perubahan. Melihat kepada pentingnya kepercayaan terhadap pengurusan, kajian akan datang mungkin boleh meneroka tentang penyebab kepada kepercayaan atau ketidakpercayaan terhadap pengurusan dan menyediakan strategi bagi meningkatkan komunikasi di antara kakitangan akademik dengan pihak pengurusan.

Akhirnya, kajian ini memfokus kepada reaksi kakitangan akademik terhadap perubahan organisasi. Reaksi kumpulan lain ketika berlakunya perubahan organisasi seperti kakitangan pengurusan, staf sokongan dan pelajar, juga perlu dikaji di dalam

kajian yang akan datang. Sebagai contoh, kajian boleh dijalankan dengan mengkaji tekanan kerja pihak pengurusan di institusi pengajian tinggi ketika berlakunya perubahan organisasi, kerana mereka menghadapi tekanan luaran bagi menangani persaingan persekitaran pendidikan dan tekanan dalaman bagi memenuhi permintaan dari kakitangannya.

5.6 Kesimpulan

Sinisisme merupakan reaksi yang biasa di kalangan pekerja ketika berlakunya perubahan organisasi. Penyebaran sinisisme boleh menghalang kejayaan perubahan organisasi dan memberi kesan kepada aspek yang lain (Wanous *et al.*, 2000). Fenomena ini menjemput pemerhatian dari semua pihak termasuk para pengkaji dan pihak pengamal. Dalam kajian ini, model dibina bagi meneroka punca kepada sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi dan kesannya. Dapatan kajian menunjukkan bahawa sinisisme perubahan-khusus mempunyai pengaruh yang kuat ke atas niat untuk menentang perubahan. Berlandaskan kepada teori SIP, model sinisisme perubahan-khusus dibina untuk bagi melihat puncanya dari sudut konteks sosial iaitu maklumat berkenaan dengan perubahan dan perhubungan sosial di tempat kerja. Disebabkan signifikannya konteks sosial ini, penyelia dan pihak pengurusan adalah dinasihatkan untuk mewujudkan persekitaran kerja yang baik bagi perubahan organisasi. Ini adalah penting untuk mengurangkan sinisisme dan penentangan kepada perubahan tersebut.

RUJUKAN

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269-292.
- Agocs, C. (1997). Institutionalized resistance to organizational change: denial, inaction, and repression. *Journal of Business Ethics*, 16(9), 917-931.
- Ajzen, I. (1988). Attitudes, personality, and behavior. Chicago: Dorsey Press.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Albrecht, S.L. (2002). Perceptions of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynicism toward change. *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, 7(4), 320-343.
- Amin, M.R. (1990). Masalah-masalah pengajaran pendidikan (KBSR) – satu kajian persepsi guru matapelajaran tersebut di sekolah-sekolah rendah. *Thesis Sarjana Universiti Kebangsaan Malaysia*.
- Andersson, L.M. (1996). Employee cynicism: an examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Andersson, L.M., & Bateman, T.S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Armenakis, A.A., & Harris, S.G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., & Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Armstrong, J., & Overton, T.S. (1977). Estimating non-response bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 4, 396-402.
- Ashforth, B.E. (1990). The organizationally induced helpless syndrome: A preliminary Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 7, 30-36.
- Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ayob, A.M. (1983). *Kaedah penyelidikan sosioekonomi – suatu pengenalan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Babbie, E. (1995). *The practice of social research. (7th ed)*. Belmont, CA: Wadsworth Publishind Company.
- Bailey, J. (1988). *Pessimism*. London:Routledge.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barsky, A., & Kaplan, S. A. (2007). If you feel bad, it's unfair: A quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 286-295.
- Bartel, C.A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46, 379-413.
- Basch, J., & Fisher, C. D. (2000). Affective events-emotions matrix: Classification of work events and associated emotions. In N. M. Ashkanasy, C.E.J. Hartel, & W.J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*, (pp. 36-48). Wesport, CT: Quorum Books.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bateman, T.S., Sakano, T., & Fujita, M. (1992). Roger, me, and my attitude: film propaganda and cynicism toward corporate leadership. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 768-771.
- Bedeian, A.G. (2007). Even if the tower "Ivory," it isn't "White:" understanding the consequences of faculty cynicism. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 9-32.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 133-141.
- Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78(2), 131-146.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39, 555-577.
- Berita Harian (6 Februari 2010). *NUTP mohon kerjasama KPT mengenai isu kenaikan pangkat.pensyarah politeknik*.

- Bernerth, J.B., Armenakis, A.A, Feild, H.S., & Walker, H.J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: a study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Best, J. (2001). Social progress and social problems: toward a sociology of gloom. *The Sociological Quarterly*, 42(1), 1-12.
- Bhattacharya, C. B., Rao, H., & Glynn, M. A. (1995). Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. *Journal of Marketing*, 59, 46-57.
- Bhattacharya, R., Devinney, T.M., & Pillutla, M.M. (1998). A formal model of trust based on outcomes. *Academy of Management Review*, 23(3), 459-472.
- Bies, R.J., & Moag, J.F. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, & M.H. Bazeman (Eds.) *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R.J., & Tyler, T.R. (1993). The litigation mentality in organizations: A test of alternative psychological explanations, *Organization Science*, 4(3), 352-366.
- Bigley, G.A., & Pearce, J.L. (1998). Straining for shared meaning in organization science: problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, 23(3), 405-421.
- Birnbaum, R. (1990). *How colleges work: the cybernetics of academic organization and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Black, J. A. (2000). Fermenting change: Capitalizing on the inherent change found in dynamic non-linear (or complex) systems. *Journal of Organizational Change Management*, 13, 520-525.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Boje, D. M. (2000). Phenomenal complexity theory and change at Disney: Response to Letiche. *Journal of Organizational Change Management*, 13, 558-566.
- Bok, D. (2003a). *Universities in the marketplace: the commercialization of higher education*. Princeton, N.J: Princeton University Press.
- 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.
- Boeker, W. (1989). Strategic changes: The effects of founding and history. *Academy of Management Journal*, 32(3), 489-515.

- 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(4), 507-532.
- Borg, W.R., & Gall, M.D. (1983). *Educational research: an introduction*. New York, Longman.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372-382.
- BPSM (2010). *Kajian tinjauan kepuasan pegawai terhadap pelaksanaan skim perkhidmatan pegawai pendidikan pengajian tinggi (PPPT)*. Bahagian Pengurusan Sumber Manusia, Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia.
- Bradley, J. R., & Cartwright, S. (2002). Social support, job stress, health, and job satisfaction among nurses in the united kingdom. *International Journal of Stress Management*, 9(3), 163-182.
- Brandes, P., Castro, S.L., James, M.S.L., Martinez, A.D., Matherly, T.A., Ferris, G.R., & Hochwarter, W.A. (2008). The interactive effects of job insecurity and organizational cynicism on work effort following a layoff. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 233-247.
- Brodbeck, P. W. (2002). Implications for organization design: Teams as pockets of excellence. *Team Performance Management: An International Journal*, 8, 21-38.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: the role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
- 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), 1-34.
- Burke, W. (2002). *Organizational change: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burnes, B. (2004) *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics*, 4th edn (Harlow: Prentice Hall).
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73-90.
- Butcher, H.J. (1973). *Sampling in education research*. Manchester: Manchester University Press.
- Butler, J.K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.

- Buunk, B. P., Doosje, B. J., Jans, L. G. J. M., & Hopstaken, L. E. M. (1993). Perceived reciprocity, social support, and stress at work: The role of exchange and communal orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 801-811.
- By, R.T. (2005). Organizational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: The founders speak. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace (Vol. II): From theory to practice* (pp. 3-26). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Byrne, Z.S., & Hochwarter, W.A. (2008). Perceived organizational support and performance: relationship across level of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Van Harrison, R., & Pinneau, S. R. (1980). *Job demands and worker health*. Ann Arbor, MI: University of Michigan, Institute for Social Research.
- Carnall, C. A. (2003). *Managing change in organizations*. Harlow: FT/Prentice Hall.
- Chaloupka, W. (1999). *Everybody knows: cynicism in America*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Chee, L.K., & Peng, N.K. (1996). Customer orientation and buyer satisfaction: the Malaysian housing market. *Asia Pacific Journal of Management*, 13(1) 101-116.
- Cheney, G. (1983a). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50, 343-362.
- Cheney, G. (1983b). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69, 143-158.
- Cheung, M.F.Y., & Law, M.C.C. (2008). Relationship of organizational justice and organizational identification: the mediating effects of perceived organizational support in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 14(2), 213-231.
- Chreim, S. (2002). Influencing organizational identification during major change: a communication-based perspective. *Human Relations*, 55(9), 1117-1137.
- Clarke, M. (1999). Management development: a new role in social change. *Management Decision*, 37(10), 767-777.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic medicine*, 38(5), 300-314.

- Coch, L., & French, J.R.P., Jr. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 512-532.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Cole, M.S., Brunch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 463-484.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C.O.L.H., Conlon, D. E., & Yee Ng, K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cook, W.W., & Medley, D.M. (1954). Proposed hostility and parasitic virtue scales for the MMPI. *Journal of Applied Psychology*, 38, 414-418.
- Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Froggatt, K.L, Lengnick-Hall, M.L., & Jennings, K.R. (1988). Employee participation: diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22.
- Crank, J.P., Culbertson, R.G., Poole, E.D., & Regoli, R.M. (1987). The measurement of cynicism among police chiefs. *Journal of Criminal Justice*, 15, 37-48.
- Cremer, D. D., & Van den Bos, K. (2007). Justice and feelings: Toward a new era in justice research. *Social Justice Research*, 20(1), 1-9.
- Cropanzano, R., & Prehar, C. A. (2001). Emerging justice concerns in an era of changing psychological contracts. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace (Vol. II): From theory to practice* (pp. 245-269). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cropanzano, R., & Randall, M. L. (1993). Injustice and work behavior: A historical review. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 3-20). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2001). *Organization development and change*. Mason, OH: South-Western College Publishing.

- Cutler, I. (2000). The cynical manager. *Management Learning*, 31(3), 295-312.
- Dachler, H.P., & Wilpert, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organization: a critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23, 1-39.
- Davis, K. (1963). The case for participative management. *Business Horizons*, 6, 55-60.
- Davis, K. (1981). *Human behavior at work: organizational behavior*. New York, McGraw Hill.
- Dawson, P. (2003). *Reshaping change: A processual perspective*. London: Routledge.
- Dean, J.W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Delacroix, J., & Swaminathan, A. (1991). Cosmetic, speculative, and adaptive organizational change in the wine industry: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 36(4), 631-661.
- Del Val, M.P., & Fuentes, C.M. (2003), Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148-155.
- Dent, E.B., & Goldberg, S.G. (1999). Challenging "resistance to change." *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- De Vreese, C.H. (2005). The spiral of cynicism reconsidered. *European Journal of Communication*, 20(3), 283-301.
- Dirks, K.T., & Ferrin, D.L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Driscoll, J.M. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(1), 44-56.
- Dudley, D.R. (1937). *A history of cynicism: from diogenes to the 6th century AD*. London: Methuen and Co.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Dunphy, D. (1996). Organizational change in corporate settings. *Human Relations*, 49(5), 541-552.

- Dunphy, D., Griffiths, A., & Benn, S. (2003). *Organizational change for corporate sustainability*. London: Routledge.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Egan, G. (1994). *Working the shadow side*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee deligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Eisinger, R.M. (2000). Questioning cynicism. *Culture and Society*. 55-60.
- Ferres, N., & Connell, J. (2004). Emotional intelligence in leader: an antidote for cynicism towards change? *Strategic Change*, 13(2), 61-71.
- Fisher, J. D., Nadler, A., & Whitcher-Alagna, S. (1982). Recipient reactions to aid. *Psychological bulletin*, 91(1), 27-54.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Folger, R., Rosenfield, D. D., & Robinson, T. (1983). Relative deprivation and procedural justifications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 268-273.
- Folger, R., & Skarlicki, D.P. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 35-50.
- Ford, J.D., Ford, L.W., & McNamara, R.T. (2001), Resistance and background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 105-121.
- French, Jr., J.R.P., Israel, J., & As, D. (1960). An experiment on participation in a Norwegian factory: interpersonal dimensions of decision-making. *Human Relations*, 13, 3-19.
- Frymier, J. (1997). Cynics in the high school. *The High School Journal*, 81(1), 37-45.

- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.
- Gay, L.R. (1996). *Educational research – competencies for analysis and application* (5th ed). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Gilmore, T., Shea, G., & Useem, M. (1997). Side effects of corporate cultural transformations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 33, 174-189.
- Goldfarb, J.C. (1991). The cynical society. *The culture of politics and the politics of culture in American life*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociology Review*, 25(2), 161-178.
- Graves, W. (1996). Police cynicism: causes and cures. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 65(6), 16-20.
- Greenberg, J. (1990a). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75 (5), 561-568.
- Greenberg, J. (1990b). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365.
- Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational injustice: Attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 58-69.
- Greenglass, E.R., Burke, R.J., & Fiksenbaum, L. (2001). Workload and burnout in Nurses. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 11, 211-215.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, A., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Greenwald, J. (1996). Reinventing Sears. *Time*, 23, 53-55.
- Greller, M. M., & Herold, D. M. (1975). Sources of feedback: A preliminary investigation. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(2), 244-256.

- Guastello, S.J., Rieke, M.L., Guastello D.D., & Billings, S.W. (1991). A study of cynicism, personality, and work values. *The Journal of Psychology*, 126(1), 37-48.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed)*. New Jersey. Pearson Prentice Hall.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black W.C. (1998). *Multivariate data analysis (5th ed)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hall, R.H. (1967). Some organizational considerations in the professional-organizational relationship. *Administrative Science Quarterly*, 12(3), 461-478.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of the organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Harian Metro (8 Februari 2010). *Pensyarah terpinggir*.
- Harung, H. S., Heaton, D. P., & Alexander, C. N. (1999). Evolution of organizations in the new millennium. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(4), 198-207.
- Haslam, S.A. (2001). *Psychology in organizations: the social identity approach*. London: Sage.
- Haveman, H. A. (1992). Between a rock and a hard place: organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 48-75.
- Hedberg, B., Nystrom, P., & Starbuck, W. (1976). Camping on seesaw: Prescriptions for a self-designing organization. *Administrative Science Quarterly*, 17, 371-381.
- Henne, D., & Locke, E.A. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology*, 20, 221-240.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5, 121-151.
- House, J. S., & Wells, J. A. (1978). Occupational stress, social support, and health. In. McLeon, Black, & Colligan (Eds.), *Reducing occupational stress: Proceedings of a Conference* (pp. 8-29). Washington, DC: National Institute for Occupational Safety and Health.
- Hovland, C.I., Janis, I.L., & Kelly, H.H. (1953). *Communication and persuasion*. New Haven, CT: Yale University Press.

- Huck, S.W., Cormier, W.H., & Bounds, W.G. (1974). *Reading statistics and research*. New York: Harper & Row Publishers.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31- 69.
- Idris, N. (2010). *Penyelidikan dalam pendidikan*. Kuala Lumpur. McGraw Hill Education.
- Jager, P.D. (2001). Resistance to change: a new view of an old problem. *The Futurist*, May-June, 24-27.
- Jawahar, I. M., Stone, T. H., & Kisamore, J. L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 142-159.
- Jenks, V.O. (1990). *Human relations in organizations*. NY: Harper & Row, Publishers.
- Jermier, J.M., Knights, D., & Nord, W.R. (1994). Resistance and power in organizations: agency, subjectivity and the labour process. In J.M. Jermier, D. Knights, & W.R. Nord (Ed.), *Resistance and power in organizations* (pp. 1-24). London and New York: Routledge.
- Johnson, J.L., & O'Leary-Kelly, A.M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Johnson, W. L., Johnson, A. M., & Heimberg, F. (1999). A primary- and second-order component analysis of the organizational identification questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 59, 159-170.
- JPP (2010). *Fakta ringkas. Edisi April 2010*. Jabatan Pengajian Politeknik, Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia.
- 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(1), 107-122.
- Kanter, D.L., & Mirvis, P.H. (1991). Cynicism: the new American Malaise. *Business And Society Review*, 57-61.
- Kanter, D.L., & Mirvis, P.H. (1989). *The cynical Americans: living and working in an age of discontent and disillusion*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kanter, R.M. (1989a). The new managerial work. *Harvard Business Review*, 67(6), 85-92.

- Kanter, R. M. (1989b). *When giants learn to dance*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R. M., Kao, J., & Wierseman, F. (Eds.). (1997). *Innovation: Breakthrough thinking at 3M, DuPont, GE, Pfizer, and Rubbermaid*. New York: HarperBusiness.
- Kanter, R.M., Stein, B.A., & Jick, T.D. (1992). *The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it*. NY: The Free Press.
- Karasek, R. A., Triantis, K. P., & Chaudhry, S. S. (1982). Coworker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain. *Journal of Occupational Behaviour*, 3(2), 181-200.
- Kee, H.W., & Knox, R.E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion. *The Journal of Conflict Resolution*, 14(3), 357-366.
- Kerlinger, F.N. (1973). *Foundations of Behavioural Research*. (2nd edition). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Kiel, L. D. (1994). *Managing chaos and complexity in government*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1998) Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19(4), 323-338.
- Konting, M. M. (1990). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kosmo (7 Februari 2010). *Tukar kementerian, susah naik pangkat: pensyarah kolej komuniti, politeknik berhadapan masalah lepas tukar kementerian*.
- Kotter, J.P., & Schlesinger, L.A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-114.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- KPT (2007). *Pelan strategik pengajian tinggi negara melangkaui tahun 2020*. Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1989). *Organizational behavior*. Homewood, IL: BPI/Richard D. Irwin, Inc.

- Kurtz, P (2001). *Skepticism and humanism: the new paradigm*. New Jersey: Transaction Publisher
- Larkin, T. J., & Larkin, S. (1996). Reaching and changing front-line employees. *Harvard Business Review*, 74, 95-104.
- LaRocco, J. M., House, J. S., & French, J. R. (1980). Social support, occupational stress, and health. *Journal of Health and Social Behavior*, 21(3), 202-218.
- Larson, G.S., & Tompkins, P.K. (2005). Ambivalence and resistance: a study of management in a concertive control system. *Communication Monographs*, 72 (1), 1-21.
- Lawler III, E.E., & Hackman, J.R. (1969). Impact of employee participation in the development of pay incentive plans: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 53(6), 467-471.
- Lawrence, P.R. (1954). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 32(3), 49-57.
- Leavy, R. L. (1983). Social support and psychological disorder: A review. *Journal of community psychology*, 77(1), 3-21.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 3-20.
- Lee, T.T. (2005). Media effects on political disengagement revisited: a multiple-media approach. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 82(2), 416-433.
- Leedy, & Ormond, J.E. (2001). *Practical research: planning & design*. 7th edition. New Jersey. Prentice Hall.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Lewin, K. (1952). Group decision and social change. In Newcomb, T.M., & Hartley, E.L., Eds, *Reading in social psychology* (pp. 330-341). New York: Henry Holt.
- Lewis, J.D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Lewis, L.K. (2006). Employee perspectives on implementation communication as predictors of success and resistance. *Western Journal of Communication*, 70(1), 23-46.
- Lieberman, J.K. (1981). *The litigious society*. New York: Basic Books.

- Lin, N. (1986). Conceptualizing social support. In N. Lin, A. Dean, & W. Ensel (Eds.), *Social support, life events, and depression* (pp. 17-48). Orlando, FL: Academic Press.
- Lin, Y., & Lim, S. (2002). Relationships of media use to political cynicism and efficacy: a preliminary study of young South Korean voters. *Asian Journal of Communication*, 12(1), 25-39.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 56-88). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lind, E. A., Greenberg, J., Scott, K. S., & Welchans, T. D. (2000). The winding road from employee to complainant: Situational and psychological determinants of wrongful-termination claims. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 557-590.
- Lindholm, J.A. (2003). Perceived organizational fit: nurturing the minds, hearts and personal ambitions of university faculty. *The Review of Higher Education*, 27(1), 125-149.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193-215.
- Lines, R. (2005). The structures and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32.
- Locke, E.A., & Schweiger, D.M. (1979). Participation in decision making: one more look. *Research in Organizational Behavior*, 1, 265-339.
- Longenecker, C. O., Neubert, M. J., & Fink, L. S. (2007). Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations. *Business Horizons*, 50, 145-155.
- Luhmann, N. (1988). Familiarity, confidence, trust: problems and alternative. In D. Gambetta (Ed.), *Trust: making and breaking cooperative relations* (pp. 94-107). Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Lynch, P.D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.
- MacIntosh, R., & MacLean, D. (1999). Conditioned emergence: A dissipative structures approach to transformation. *Strategic Management Journal*, 20, 297-316.

- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-233.
- Mael, F. (1988). *Organizational identification: Construct redefinition and a field application with organizational alumni*. Unpublished doctoral dissertation, Wayne State University, Detroit.
- Mael, F. (1989). *Leadership team cohesion: Impact on soldier motivation and attitudes*. Paper presented at the annual meeting of the Military Testing Association, San Antonio Texas.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309-333.
- Mael, F. A., & Tetrick, L. E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 813-824.
- Manson, S. M. (2001). Simplifying complexity: A review of complexity theory. *Geoforum*, 32, 405-414.
- Marcelissen, F. H., Winnubst, J. A., Buunk, B., & de Wolff, C. J. (1988). Social support and occupational stress: A causal analysis. *Social Science and Medicine*, 26(3), 365-373.
- Margulies, N., & Black, S. (1987). Perspectives on the implementation of participative approaches. *Human Resource Management*, 26(3), 385-412.
- Martin, R.R., Manning, K., & Ramaley, J.A. (2001). The self-study as a chariot for strategic change. *New Direction For Higher Education*, 113, 95-115.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Matteson, M. T., & Ivancevich, J. M. & Smith, S.V. (1984). Relation of type A behaviour to performance and satisfaction among sales personnel. *Journal of Vocational Behaviour*, 25, 203-214.
- Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *The Journal for Quality and Participation*, 19(3), 56-66.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.

- McConnell, A.R., & Bill, C.M. (1993). Personality through metaphor: optimism, pessimism, locus of control and sensation seeking. *Current Psychology*, 12(3), 195.
- McHugh, M. (1997). The stress factor: Another item for the change management agenda? *Journal of Organizational Change Management*, 10, 345-362.
- McIntosh, N. J. (1990). Leader support and responses to work in US nurses: A test of alternative theoretical perspectives. *Work & Stress*, 4(2), 139-154.
- Meyer, G.W. (1994), Social information processing and social networks: a test of social influence mechanisms, *Human Relations*, 47(9), 1013-1047.
- Mikula, G., & Wenzel, M. (2000). Justice and social conflict. *International Journal of Psychology*, 35(2), 126-135.
- Miller, K.I., Ellis, B.H., Zook, E.G., & Lyles, J.S. (1990). An integrated model of communication, stress, and burnout in the workplace. *Communication Research*, 17(3), 300-326.
- Miller, K.I., & Monge, P.R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: a meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753.
- Miller, K.I., & Monge, P.R. (1985) Social information and employee anxiety about organizational change. *Human Communication Research*, 11(3), 365-386.
- Miller, V.D., Johnson, J.R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80.
- Mishra, A.K. (1996). Organizational responses to crisis: the centrality of trust. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Ed.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp. 261-287). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mishra, A.K., & Spreitzer, G.M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: the role of trust, empowerment, justice and work redesign. *Academy of Management Review*, 23, 567-588.
- Mitchell, T.R. (1973). Motivation and participation: an integration. *Academy of Management Journal*, 16(4), 670-679.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 6(2), 111-118.
- Morris, D., Yaacob, A., & Wood, G. (2004). Attitudes towards pay and promotion in the Malaysian higher educational sector. *Employee Relations*, 26(2), 137-150.
- Mossholder, K. W., Settoon, R.P., Armenakis, A.A., & Harris, S.G. (2000). Emotion during organizational transformation: an interactive model of survivor reactions. *Group & Organization Management*, 25, 220-243.

- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48, 607-618.
- Mstar Online (6 Feb. 2010). *Pensyarah kolej komuniti, politeknik berhadapan masalah lepas tukar kementerian*.
- Navia, L.E. (1995). *The philosophy of cynicism: an annotated bibliography*. Westport CT: Greenwood Press.
- Navia, L.E. (1996). *Classical cynicism: a critical study*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Niederhoffer, A. (1967). *Behind the shield: the Police in Urban Society*. Garden City, New York: Doubleday & Company, Inc.
- Nielsen, S. K. (2007). A multi-source model of perceived organizational support and performance. *Dissertation Abstracts International*, 68, 661B.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill
- Novelli, L., Jr., Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (1995). Effective implementation of organizational change: An organizational justice perspective. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 2 (pp. 15-36). New York: Wiley.
- O'Brien, A.T., Haslam, S.L., Jetten, J., Humphrey, L., O'Sullivan, L., Postmes, T., Eggins, R., & Reynolds, K.J. (2004). Cynicism and disengagement among devalued employee groups: the need to ASPIRe. *Career Development International*, 9(1), 28-44.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Oppenheim, A.N. (1992). *Questionnaire design & attitude measurement*. New York: Gower Pub. Co.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Pallant, J. (2001). *SPSS Survival Manual: a step by step guide to data analysis using SPSS for windows (version 10)*. Victoria: McPherson's Printing Group.

- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual: a step by step guide to data analysis using SPSS for windows third edition (version 15)*. Open University Press, Mc Graw Hill
- Patchen, M. (1970). *Participation, achievement, and involvement on the job*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Paterson, J.M., & Cary, J. (2002). Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: preliminary test of an AET-Based Model. *Motivation and Emotion*, 26(1), 83-103.
- Peters, T., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. London: Harper & Row.
- Piaw, C.Y. (2009). *Kaedah dan statistik penyelidikan: statistik penyelidikan lanjutan buku 5*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Pollock, T.G., Whitbread, R.C., & Contractor, N. (2000). Social information processing and job characteristics: a simultaneous test of two theories with implications for job satisfaction. *Human Communication Research*, 26(2), 292-330.
- Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336. Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Pratt, M. G. (1998). *To be or not to be: Central questions in organizational identification*. In D. Whetten and P. Godfrey (eds.), *Identity in Organizations: Developing Theory Through Conversations*: 171-207. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Price, A. (2006). The leading edge: Developing leaders in volatile times. *Employment Relations Today*, 33, 33-41.
- Probst, G., & Raisch, S. (2005). Organizational crisis: The logic of failure. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-105.
- Probst, T. M. (2003). Exploring employee outcomes of organizational restructuring. *Group & Organization Management*, 28(3), 416-439.
- Qian, Y., & Daniels, T.D. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communications: an International Journal*, 13(3), 319-332.
- Quinn, J. B. (1982). Managing strategies incrementally. *Omega*, 10, 613-627.

- Ramaley, J.A. (2002). New truth and old verities. *New Directions for Higher Education*, 119, 15-19.
- Ramayah, T., Rouibah, K., Gopi, M., & Rangel, G.J. (2009). A decomposed theory of reasoned action to explain intention to use internet stock trading among Malaysian investors. *Computer in Human Behavior*, 25, 1222-1230.
- Reichers, A.E., Wanous, J.P., & Austin, J.T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Repeti, R. L., & Cosmas, K. A. (1991). The quality of the social environment at work and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(10), 840-854.
- Resher, N. (1996). *Complexity: A philosophical overview*. New York: Transaction.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358-384.
- Roberson, Q.M., & Stewart, M. M. (2006). Understanding the motivational effects of procedural and informational justice in feedback processes. *British Journal of Psychology*, 97(3), 281-298.
- Robertson Blackmore, E., Stansfeld, S., Weller, I., Munce, S., Zagorski, B., & Stewart, D. (2007). Major depressive episodes and work stress: Results from a national population survey. *American Journal of Public Health*. Retrieved October 31, 2007, from <http://www.ajph.org/cgi/content/abstract/AJPH.2006.104406v1>
- Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Rodriguez-Calcagno, M., & Brewer, E. W. (2005). Job stress among Hispanic professionals. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 27(4), 504-516.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations* (4th ed.). New York: Free Press.
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37, 1141-1166.
- Rotter, J.B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651-665.

- 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(3), 393-404.
- Rubin, R.S., Dierdorff, E.C., Bommer, W.H., & Baldwin, T.T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 680-688.
- Rupp, D.E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 89, 925-946.
- Sagie, A., Elizur, D., & Koslowky, M. (1995). Decision type, participative decision making (PDM), and organizational behavior: an experimental simulation. *Human Performance*, 8(2), 81-94.
- Salancik, G.R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Sammut-Bonnici, R., & Wensley, R. (2002). Darwinism, complexity, and probability: Market-based organizational transformation and change explained through the theories of evolution. *International Journal of Management Reviews*, 4, 291-315.
- Sarantakos, S. (1998). *Social research (2nd ed)*. South Melbourne: Macmillan.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: a skill-building approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business: a skill building approach (5th edition)*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Settoon, R.P., Bennett, N., & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
- Shapiro, D.L., Buttner, E.H., & Barry, B. (1994). Explanations: what factors enhance their perceived adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 346-368.
- Shapiro, D. L., & Kirkman, B. L. (1999). Employees' reaction to the change to work teams: The influence of "anticipatory" injustice. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 51-66.

- Shapiro, E.C. (1996). The “glow and tingle” audit. *The Wall Street Journal*, January 26.
- Sheppard, B.H., & Sherman, D.M. (1998). The grammars of trust: a model and general implications. *Academy of Management Review*, 23(3), 422-437.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative Behavior* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Smidts, A., Pruyn, A., & Van Riel, B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Smollan, R. K. (2006). Minds, hearts, and deeds: cognitive, affective, and behavioral responses to change. *Journal of Change Management*, 6(2), 143-158.
- Snell, S.A., & Dean, J.W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467-504.
- Stacey, R. D. (2003). *Strategic management and organizational dynamics: The challenge of complexity*. Harlow: FT/Prentice Hall.
- Stacey, R. D., Griffin, D., & Shaw, P. (2002). *Complexity and management: Fad or radical challenge to systems thinking*. London: Routledge.
- Stanley, D.J., Meyer, J.P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Strauss, G. (1982). Workers participation in management: an international perspective. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (4), 173-265. Greenwich, Connecticut: Jai Press Inc.
- Strebel, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, 86-92.
- Styhre, A. (2002). Non-linear change in organizations: organization change management informed by complexity theory. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(6), 343-351.
- Tetenbaum, T. (1998). Shifting paradigms: From Newton to chaos. *Organizational Dynamics*, 26, 21-32.
- The American Heritage Dictionary of the English Language (1996)
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2005). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100-118.

- Thompson, R.C., Joseph, K.M., Bailey, L.L., Worley, J.A., & Williams, C.A. (2000). Organizational change: an assessment of trust and cynicism. U.S. Department of Transportation, Technical Report, 1-9.
- Tompkins, P. K., & Cheney, G. (1983). Account analysis of organizations: decision making and identification. In L. L. Putnam & M. Pacanowsky (Eds.), *Communication and organization: An interpretive approach* (pp. 123-146). Newbury Park, CA: Sage.
- Trombetta, J.J., & Rogers, D.P. (1988). Communication climate, job satisfaction, and organizational commitment: the effects of information adequacy, communication openness, and decision participation. *Management Communication Quarterly*, 1(4), 494-514.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W.K. (1998). Trust in school: a conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 334-352.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W.K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547-593.
- Turner, J.H., & Valentine, S.R. (2001). Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: a scale development. *Journal of Business Ethics*, 34(2), 123-136.
- Ulmer, J.T. (1992). Occupational socialization and cynicism toward prison administration. *Social Science Journal*, 29(4), 423.
- Utusan Malaysia (6 Februari 2010). *NUTP mohon kerjasama KPT mengenai isu kenaikan pangkat pensyarah politeknik*.
- Utusan Malaysia (13 Januari 1999). *Hilang semangat*, p. 23: 1.
- 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(2), 88-110.
- Valente, T.W., & Saba, W.P. (1998). Mass media and interpersonal influence in a reproductive health communication campaign in Bolivia. *Communication Research*, 25(1), 96-124.
- 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.
- Van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: the influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 931-941.

- Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 34, pp. 1-60). San Diego, CA: Academic Press.
- Van den Bos, K., Poortvliet, P. M., Maas, M., Miedema, J., & Van den Ham, E. (2005). An enquiry concerning the principles of cultural norms and values: The impact of uncertainty and mortality salience on reactions to violations and bolstering of cultural worldviews. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41(2), 91-113.
- Veiel, H. O. F., & Baumann, U. (1992). *The meaning and measurement of social support*. Washington, DC: Hemisphere.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 54(2), 314-334.
- Wagner III, J.A., & Gooding, R.Z. (1987). Shared influence and organizational behavior: a meta-analysis of situational variable expected to moderate participation-outcome relationships. *Academy of Management Journal*, 30(3), 524-541.
- Wanberg, C.R., & Banas, J.T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
- Wan-Huggins, V. N., Riordan, C. M., & Griffeth, R. W. (1998). The development and longitudinal test of a model of organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 727-749.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E., & Austin, J.T. (1994). Organizational cynicism: an initial study. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 269-273.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E., & Austin, J.T. (2000). Cynicism about organizational change: measurement, antecedents and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.
- Watt, J.D., & Piotrowski, C. (2008). Organizational change cynicism: a review of the literature and intervention strategies. *Organizational Development Journal*, 26(3), 23-31.
- Weick, K.E. (1982). Management of organizational change among loosely-coupled elements. In Goodman (Ed.), *Change in organizations: new perspectives on theory, research, and practice* (pp. 375-408). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Weiss, H.M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.

- Wheaton, B. (1985). Models for the stress buffering functions of coping resources. *Journal of Health and Social Behavior*, 26, 352-364.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science*, 10(6), 777-790.
- Wiesenfeld, B., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived workbased social support. *Journal of Management*, 27(2), 213-229.
- Wilkerson, J.M., Evans, W.R., & Davis, W.D. (2008). A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2273-2292.
- Wu, C., Neubert, M.J., & Yi, X. (2007). Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change: the mediating role of justice perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 327-351.
- Young, R.B. (1997). *No neutral ground: standing by the values we prize in higher education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Zalesny, M.D., & Farace, R.V. (1986). A field study of social information processing: mean differences and variance differences. *Human Communication Research*, 13(2), 268-290.
- Zalesny, M., & Ford, K. (1990). Extending the social information processing perspective: new links to attitudes, behaviours, and perceptions. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 47, 205-246.
- Zander, A.F. (1950). Resistance to change – its analysis and prevention. *Advanced Management*, 4(5), 9-11.
- Zhu, Y., May, S.K., & Rosenfeld, L.B. (2004). Information adequacy and job satisfaction during merger and acquisition. *Management Communication Quarterly*, 18(2), 241-270.

LAMPIRAN A

SOAL SELIDIK KAJIAN

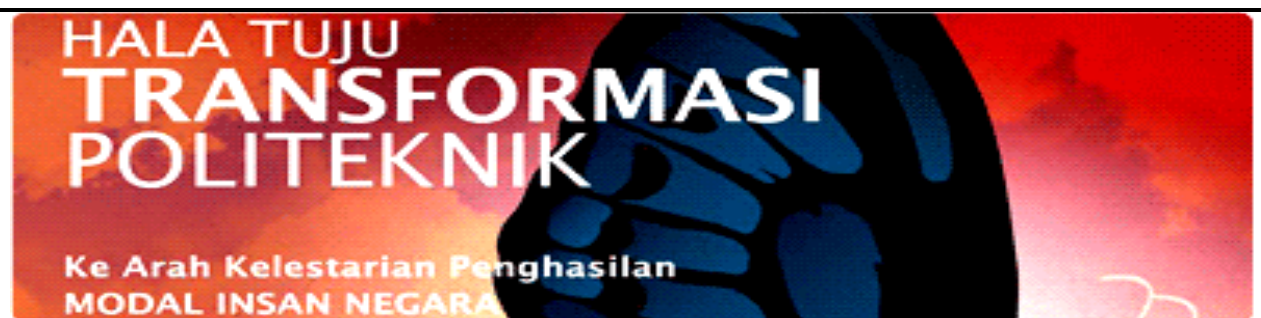


KAJIAN TINJAUAN (SOAL SELIDIK)

--	--	--	--	--	--

(Kegunaan pengkaji sahaja)

MAKLUM BALAS KAKITANGAN POLITEKNIK TERHADAP PERUBAHAN SKIM PERKHIDMATAN DARI SKIM PEGAWAI PERKHIDMATAN PENDIDIKAN (SKIM DG) KE SKIM PEGAWAI PENDIDIKAN PENGAJIAN TINGGI (SKIM DH)



Maklumat Mengenai Kajian

Kajian tinjauan ini dikendalikan oleh Zamzam Bin Mohd Walid dari Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia bagi keperluan ijazah kedoktoran (PhD) yang diselia oleh Prof. Madya Dr. Nor Azila Binti Mohd Noor. Kajian ini dijalankan untuk melihat maklum balas dan penerimaan pekerja terhadap perubahan organisasi yang diperkenalkan.

Maklumat lanjut;

E-mail: zamzamcobuum@yahoo.com; zamzam@mohe.gov.my

Tel Bimbit : 019-2362366

Tel Pej : 04-9861640

Tel Rmh : 03-33932905

Tinjauan menggunakan soal selidik ini mengandungi **LIMA (5)** bahagian utama iaitu; (A) profil responden, (B) sokongan sosial, (C) hubungan organisasi, (D) maklumat perubahan, dan (E) maklum balas perubahan.

Perubahan organisasi dalam kajian ini merujuk kepada *perubahan skim perkhidmatan dari skim DG ke skim DH*.

Sila hantarkan soal selidik yang telah lengkap diisi sesegera mungkin kepada;

ZAMZAM BIN MOHD WALID
PELAJAR COB UUM
LOT 3068, JLN DATO' NAIM
KG BKT KERAYONG
42200 KAPAR
SELANGOR

**Maklum balas anda amat penting bagi memastikan ketepatan kajian ini.
Segala maklumat yang dikemukakan adalah SULIT dan KERAHSIAANNYA DIJAMIN.**

SOAL SELIDIK

Arahan am

Sila tandakan (/) di petak yang berkenaan dan isikan ruangan kosong yang telah disediakan.

BAHAGIAN A : PROFIL RESPONDEN

Maklumat peribadi ini hanya untuk tujuan pengkelasan sahaja.

1.	Adakah anda terlibat dalam perubahan skim perkhidmatan dari skim DG ke skim DH? ☐ 1 Ya <i>(Tahniah, anda layak menjadi responden kajian ini)</i> ☐ 2 Tidak <i>(Mohon maaf, anda tidak layak menjadi responden kajian ini. Terima kasih)</i>
2.	Berapa tahun telah berkhidmat di bawah skim DG dan DH? Sila nyatakan; Skim DG : _____ tahun _____ bulan Skim DH : _____ tahun _____ bulan <i>(Skim DH berkuatkuasa mulai 1 Jan 2008)</i>
3.	Umur? Sila nyatakan; _____ tahun. <i>(untuk tujuan pengkelasan sahaja)</i>
4.	Jantina? ☐ 1 Lelaki ☐ 2 Perempuan
5.	Kaum? ☐ 1 Melayu ☐ 2 Cina ☐ 3 India ☐ 4 Lain-lain
6.	Pencapaian akademik tertinggi? ☐ 1 Diploma ☐ 2 Ijazah ☐ 3 Sarjana ☐ 4 PhD
7.	Gred jawatan sekarang? ☐ 1 DH29 ☐ 2 DH32 ☐ 3 DH34 ☐ 4 DH41 ☐ 5 DH42 ☐ 6 DH44 ☐ 7 DH48 ☐ 8 DH52 ☐ 9 DH54

Segala maklumat yang dikemukakan adalah SULIT dan DIRAHSIAKAN.

Arahan: Dalam tinjauan ini, anda dipohon untuk memberikan maklum balas beberapa pernyataan berkenaan dengan pandangan anda terhadap perubahan skim perkhidmatan kakitangan akademik politeknik iaitu perubahan dari skim DG ke skim DH yang dilaksanakan sekarang. Semua perkataan “perubahan” dalam tinjauan ini adalah merujuk kepada perlaksanaan perubahan skim perkhidmatan tersebut. Anda dipohon untuk memberi maklum balas kepada setiap pernyataan dengan memilih secara menanda (/) atau membulatkan skala, berdasarkan julat dari sangat tidak bersetuju kepada sangat bersetuju seperti berikut;

1 <i>Sangat Tidak Bersetuju (Strongly disagree)</i>	2 <i>Tidak Bersetuju (Disagree)</i>	3 <i>Neutral (Neutral)</i>	4 <i>Bersetuju (Agree)</i>	5 <i>Sangat Bersetuju (Strongly agree)</i>
--	--	-----------------------------------	-----------------------------------	---

BAHAGIAN B : SOKONGAN SOSIAL ORGANISASI

Pernyataan-pernyataan berikut adalah berkaitan dengan persepsi anda terhadap sokongan sosial organisasi politeknik.

Nota ;

- a) **“Pihak pengurusan”** - merujuk kepada pihak pengurusan politeknik di ibu pejabat iaitu Jabatan Pengajian Politeknik, Kementerian Pengajian Tinggi yang bertanggungjawab memperkenalkan perubahan ini.
- b) **“Penyelia”** - merujuk kepada penyelia terhampir (*immediate boss*) di tempat kerja.
- c) **“Rakan sekerja”** - merujuk kepada rakan setugas di tempat kerja.

Sokongan Organisasi

OS1	Pihak pengurusan amat mengambil kira matlamat kerjaya saya. (<i>The management strongly considers my goals</i>)	1	2	3	4	5
OS2	Pihak pengurusan amat menjaga kebajikan diri saya. (<i>The management really cares about my well-being</i>)	1	2	3	4	5
OS3	Pihak pengurusan menunjukkan keprihatinan yang sangat sedikit terhadap diri saya. (<i>The management shows very little concern for me</i>)	1	2	3	4	5
OS4	Pihak pengurusan akan memaafkan kesalahan yang tidak saya sengajakan. (<i>The management would forgive an honest mistake on my part</i>)	1	2	3	4	5
OS5	Pihak pengurusan menghargai dan menimbangkan pendapat saya. (<i>The management cares about my opinions</i>)	1	2	3	4	5
OS6	Jika diberi peluang, pihak pengurusan akan mengambil kesempatan ke atas diri saya. (<i>If given opportunity, the management would take advantage of me</i>)	1	2	3	4	5
OS7	Bantuan dari pihak pengurusan tersedia apabila saya menghadapi masalah. (<i>Help is available from management when I have a problem</i>)	1	2	3	4	5
OS8	Pihak pengurusan sentiasa membantu apabila saya memerlukan bantuan khas. (<i>The management is willing to help me when I need a special favor</i>)	1	2	3	4	5

Sokongan Penyelia						
SS1	Penyelia memberikan masanya untuk memahami aspirasi dan matlamat kerjaya saya. <i>(My supervisor takes the time to learn about my career goals and aspirations)</i>	1	2	3	4	5
SS2	Penyelia tidak mengambil berat tentang saya sama ada saya mencapai matlamat kerjaya atau sebaliknya. <i>(My supervisor does not cares about whether or not I achieve my career goals)</i>	1	2	3	4	5
SS3	Penyelia sentiasa memberitahu tentang peluang kerjaya yang lain untuk saya di dalam organisasi. <i>(My supervisor keeps me informed about different career opportunities for me in the organization)</i>	1	2	3	4	5
SS4	Penyelia memastikan saya mendapat kredit apabila mencapai sesuatu yang penting ke atas kerja. <i>(My supervisor make sure I get the credit when I accomplish something substantial on the job)</i>	1	2	3	4	5
SS5	Penyelia tidak memberikan maklum balas yang berguna kepada prestasi saya. <i>(My supervisor does not gives me helpful feedback about my performance)</i>	1	2	3	4	5
SS6	Penyelia memberikan nasihat yang berguna untuk meningkatkan prestasi saya apabila diperlukan. <i>(My supervisor gives me helpful advice about improving my performance when I need it)</i>	1	2	3	4	5
SS7	Penyelia menyokong usaha saya untuk mendapatkan latihan atau pendidikan bagi meningkatkan kerjaya. <i>(My supervisor supports my attempts to acquire additional training or education to further my career)</i>	1	2	3	4	5
SS8	Penyelia tidak menyediakan tugas yang memberikan saya peluang untuk meningkat dan menajamkan kemahiran baru. <i>(My supervisor does not provides assignments that give me the opportunity to develop and strengthen new skills)</i>	1	2	3	4	5
SS9	Penyelia menugaskan projek khas yang meningkatkan penampilan saya dalam organisasi. <i>(My supervisor assigns me special projects that increase my visibility in the organization)</i>	1	2	3	4	5
Sokongan Rakan Sekerja						
PC1	Rakan sekerja saya memberi laluan bagi membolehkan urusan saya menjadi lebih mudah. <i>(My coworkers go out of their way to make my life easier for me)</i>	1	2	3	4	5
PC2	Sukar untuk bercakap dengan rakan sekerja saya <i>(It is hard to talk with my coworkers)</i>	1	2	3	4	5
PC3	Rakan sekerja boleh dijadikan tempat bergantung apabila berlakunya kesukaran kerja. <i>(My coworkers can be relied on when things get tough at work)</i>	1	2	3	4	5

PC4	Rakan sekerja tidak mahu mendengar masalah peribadi saya. (My coworkers are not willing to listen to my personal problems)	1	2	3	4	5
-----	--	---	---	---	---	---

BAHAGIAN C : HUBUNGAN DENGAN ORGANISASI

Pernyataan-pernyataan berikut adalah berkaitan dengan persepsi terhadap perhubungan anda dengan organisasi politeknik.

Nota;

- a) **“Pihak pengurusan”** - merujuk kepada pihak pengurusan politeknik di ibu pejabat iaitu Jabatan Pengajian Politeknik, Kementerian Pengajian Tinggi yang bertanggungjawab memperkenalkan perubahan ini.

**Sangat
tidak
setuju**

**Sangat
setuju**

Kepercayaan

TI1	Jika diberi pilihan, saya tidak benarkan pihak pengurusan membuat keputusan yang melibatkan kebajikan kakitangannya. (If I given a choice, I would not allow the management to make decisions concerning employee well-being)	1	2	3	4	5
TI2	Saya bersedia untuk mengikut kepimpinan pihak pengurusan walau pun dalam situasi yang berisiko. (I am willing to follow the management 's lead even in risky situations)	1	2	3	4	5
TI3	Saya percaya kepada pihak pengurusan untuk membuat keputusan yang betul dalam situasi yang memberikan kesan kepada diri saya secara peribadi. (I trust the management to make the right decisions in situations that affect me personally)	1	2	3	4	5
TI4	Apabila tiba untuk membuat keputusan yang memberi kesan kepada diri sendiri, saya lebih percaya kepada keputusan pihak pengurusan daripada diri saya sendiri. (When it comes to making decisions that affect me, I have as much or more faith in the management 's judgment as I would in my own)	1	2	3	4	5
TI5	Walaupun keputusan yang tidak baik dan memberi kesan yang sangat negatif pada diri sendiri, saya akan tetap percaya dengan keputusan pihak pengurusan. (Even if a bad decision could have very negative consequences for me, I would trust the management's judgment)	1	2	3	4	5

Identifikasi Organisasi

OI1	Apabila seseorang mengkritik pihak pengurusan, ianya seolah-olah seperti penghinaan peribadi kepada saya. (When someone criticizes management, it feels like a personal insult)	1	2	3	4	5
OI2	Saya amat tidak berminat untuk mengetahui apa yang orang lain fikir tentang pihak pengurusan. (I am not very interested in what others think about administration)	1	2	3	4	5
OI3	Apabila bercakap tentang pihak pengurusan, saya selalunya berkata “kami” berbanding “mereka”. (When I talk about my management, I usually say “we” rather than “they”)	1	2	3	4	5

OI4	Kejayaan pihak pengurusan merupakan kejayaan saya. <i>(My management's successes are my successes)</i>	1	2	3	4	5
OI5	Apabila seseorang memuji pihak pengurusan, ianya seolah-olah seperti pujian peribadi kepada saya. <i>(When someone praises this management, it feel like a personal compliment)</i>	1	2	3	4	5
OI6	Apabila berita di media mengkritik pihak pengurusan, saya akan merasa gembira. <i>(If a story in the media criticized Administration, I would feel happy)</i>	1	2	3	4	5
Penglibatan						
PD1	Saya tidak dibenarkan untuk menyediakan input ke atas keputusan yang berkaitan dengan kerja saya sendiri. <i>(I am not allowed to provide input on decisions regarding my job role)</i>	1	2	3	4	5
PD2	Pihak pengurusan mendapatkan input daripada saya untuk membuat sebarang keputusan yang penting. <i>(My management seeks my input on important decisions)</i>	1	2	3	4	5
PD3	Di tempat kerja, idea dan pandangan saya dihargai dan diberi perhatian. <i>(At work, my ideas and opinions are valued and paid attention to)</i>	1	2	3	4	5
PD4	Di tempat kerja, saya tidak melibatkan diri secara aktif dalam membuat keputusan yang memberi kesan kepada diri saya sendiri. <i>(I am not actively participate in decision-making regarding things that affect me at work)</i>	1	2	3	4	5

BAHAGIAN D : MAKLUMAT MENGENAI PERUBAHAN						
Pernyataan-pernyataan berikut adalah berkaitan dengan persepsi anda mengenai maklumat perubahan di organisasi politeknik.						
Nota; a) "Pihak pengurusan" - merujuk kepada pihak pengurusan politeknik di ibu pejabat iaitu Jabatan Pengajian Politeknik, Kementerian Pengajian Tinggi yang bertanggungjawab memperkenalkan perubahan ini. b) "Perubahan" - merujuk perubahan skim perkhidmatan dari skim DG ke skim DH.						
					<i>Sangat tidak setuju</i>	<i>Sangat setuju</i>
Kualiti Maklumat						
IQ1	Maklumat mengenai perubahan skim yang diterima adalah tepat pada waktunya. <i>(The information I have received about the change has been timely)</i>	1	2	3	4	5
IQ2	Maklumat mengenai perubahan skim yang diterima adalah berguna. <i>(The information I have received about the change has been useful)</i>	1	2	3	4	5
IQ3	Maklumat mengenai perubahan skim yang diterima tidak mencukupi untuk menjawab persoalan saya berkenaan dengan perubahan skim tersebut. <i>(The information I have received about the change has inadequately answered my questions about the change)</i>	1	2	3	4	5
IQ4	Maklumat mengenai perubahan skim yang disediakan adalah positif. <i>(The information provided about the change was positive)</i>	1	2	3	4	5
IQ5	Maklumat mengenai perubahan skim yang disediakan adalah seperti yang diharapkan. <i>(The information provided about the change was favorable)</i>	1	2	3	4	5
IQ6	Maklumat mengenai perubahan skim disampaikan dengan cara yang tidak wajar. <i>(The way in which the information about the change was not appropriately communicated)</i>	1	2	3	4	5
Keadilan Maklumat						
IJ1	Pihak pengurusan berterus terang dalam berkomunikasi dengan saya. <i>(The management is candid in communication with me)</i>	1	2	3	4	5
IJ2	Pihak pengurusan tidak menerangkan prosedur-prosedur perubahan dengan terperinci. <i>(The management not explained the procedures thoroughly)</i>	1	2	3	4	5
IJ3	Penerangan oleh pihak pengurusan berkenaan dengan prosedur-prosedur perubahan adalah tidak munasabah. <i>(The management explanations regarding the procedures are not reasonable)</i>	1	2	3	4	5

IJ4	Pihak pengurusan menyampaikan perincian mengenai perubahan tepat pada waktunya. <i>(The management communicated details in a timely manner)</i>	1	2	3	4	5
IJ5	Pihak pengurusan dilihat berkomunikasi kepada keperluan individu secara khusus. <i>(The management seemed to tailor communications to individuals' specific needs)</i>	1	2	3	4	5

BAHAGIAN E : MAKLUM BALAS PERUBAHAN ORGANISASI

Pernyataan-pernyataan berikut adalah mengenai pandangan anda terhadap perubahan di organisasi politeknik.

Nota;

- a) **"Pihak pengurusan"** - merujuk kepada pihak pengurusan politeknik di ibu pejabat iaitu Jabatan Pengajian Politeknik, Kementerian Pengajian Tinggi yang bertanggungjawab memperkenalkan perubahan ini.
- b) **"Perubahan"** - merujuk perubahan skim perkhidmatan dari skim DG ke skim DH.

*Sangat
tidak
setuju*

*Sangat
setuju*

CS1	Saya percaya bahawa pihak pengurusan mempunyai "agenda tersembunyi" dalam memperkenalkan perubahan skim ini. <i>(I believe that the management has a "hidden agenda" in promoting this change)</i>	1	2	3	4	5
CS2	Pihak pengurusan jujur dalam menyampaikan alasan bagi perubahan skim ini. <i>(The management has been honest in conveying the reasons for this change)</i>	1	2	3	4	5
CS3	Pihak pengurusan cuba menyembunyikan alasan bagi perubahan skim ini. <i>(The management is trying to hide the reason for this change)</i>	1	2	3	4	5
CS4	Saya mempersoalkan motif pihak pengurusan terhadap perubahan ini. <i>(I question the management's motives for this change)</i>	1	2	3	4	5
CS5	Saya percaya bahawa niat pihak pengurusan dalam memperkenalkan perubahan skim ini adalah berbeza dengan apa yang mereka beritahu kepada kakitangannya. <i>(I believe that the management's intentions in introducing this change are very different than they are telling employees)</i>	1	2	3	4	5
CS6	Pihak pengurusan jujur dalam menyatakan objektif bagi perubahan skim ini. <i>(The management has been honest in stating its objectives for this change)</i>	1	2	3	4	5

CS7	Kebanyakan inisiatif perubahan skim yang lepas tidak sangat berjaya, dan perubahan skim kali ini tiada bezanya. <i>(Most of the change initiatives in the past did not do much good, and this change is no difference)</i>	1	2	3	4	5
CS8	Cadangan bagaimana untuk menyelesaikan masalah, dengan Skim DH yang baru ini tidak akan banyak menghasilkan perubahan yang sebenar-benarnya. <i>(Suggestion on how to solve problems, with new DH Scheme will not produce much real change)</i>	1	2	3	4	5
CS9	Saya merasa gembira apabila memikirkan perubahan skim ini. <i>(I am feel happy when I think about this change)</i>	1	2	3	4	5
CS10	Saya sering mengalami ketegangan apabila memikirkan perubahan skim ini. <i>(I often experience tension when I think about this change)</i>	1	2	3	4	5
CS11	Saya mengadu tentang perubahan skim ini kepada kawan-kawan dan keluarga yang berada di luar organisasi. <i>(I complained about this change to friends and family outside this organization)</i>	1	2	3	4	5
CS12	Saya tidak mengkritik perubahan skim ini kepada pihak lain. <i>(I am not criticize this change with others)</i>	1	2	3	4	5
CS13	Saya dapati diri saya sendiri melekehkan Skim DH yang baru ini. <i>(I find myself mocking new DH Scheme)</i>	1	2	3	4	5
IT1	Saya mengelakkan diri untuk menghadiri perjumpaan yang membincangkan perubahan skim ini. <i>(I avoid attending meetings at which the change is to be discussed)</i>	1	2	3	4	5
IT2	Sama ada berseorangan atau dengan orang lain, saya akan melibatkan diri dalam memprotes perubahan skim ini di khalayak umum (cth., menulis surat kepada editor, berpiket, demonstrasi, dan sebagainya). <i>(Either singularly or with one or more colleges, I participate in a public display/protest against the change (i.e., letter to the editor, placard, demonstration, etc)</i>	1	2	3	4	5
IT3	Saya tidak akan menentang perubahan skim ini dalam apa jua keadaan. <i>(I would not resist the change in any way)</i>	1	2	3	4	5
IT4	Saya akan mempersoalkan secara terbuka tentang kerasionalan perubahan skim ini di dalam forum-forum umum sekiranya berpeluang. <i>(I openly question the rationality of this change in some public forums)</i>	1	2	3	4	5
IT5	Saya berhasrat untuk membentuk gabungan dengan pihak lain dan memberi tekanan kepada perubahan skim ini. <i>(I intend to form coalitions with others and repress the change)</i>	1	2	3	4	5

IT6	Saya menolak untuk melaksanakan tugas yang diperlukan oleh perubahan skim ini. <i>(I refuse to perform the tasks required from me by the change)</i>	1	2	3	4	5
IT7	Saya hanya melaksanakan apa yang diperlukan oleh perubahan skim ini secara minimum. <i>(I only do the minimum required from me by the change)</i>	1	2	3	4	5
IT8	Saya menafikan keperluan perubahan skim ini di dalam perjumpaan dengan pihak pengurusan. <i>(I deny the needs for the change in management meetings)</i>	1	2	3	4	5

SOAL SELIDIK TAMAT

**Jutaan terima kasih di atas maklum balas anda.
Segala maklumat yang diberikan adalah SULIT dan DIRAHSIAKAN.**

LAMPIRAN B
UJIAN CHI-SQUARE
(NON RESPONSE BIAS)

Ujian Chi-square Ke Atas Jantina, Gred Jawatan, Pencapaian Akademik Tertinggi dan Pengalaman di Skim DG

Jantina

Jantina. * ResB Crosstabulation

Count		ResB		
		1 early	2 late	Total
Jantina.	1 lelaki	26	74	100
	2 perempuan	46	117	163
	Total	72	191	263

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.154 ^a	1	.695	.776	.403
Continuity Correction ^b	.062	1	.803		
Likelihood Ratio	.154	1	.694		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	.153	1	.696		
N of Valid Cases	263				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 27.38.

b. Computed only for a 2x2 table

Gred Jawatan

Gred jawatan sekarang. * ResB Crosstabulation

Count		ResB		
		1 early	2 late	Total
Gred jawatan sekarang.	1 dh29	4	7	11
	2 dh32	6	5	11
	3 dh34	1	4	5
	4 dh41	48	122	170
	5 dh42	0	3	3
	6 dh44	6	19	25
	7 dh48	6	24	30
	8 dh52	0	5	5
	9 dh54	1	2	3
	Total	72	191	263

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8.764 ^a	8	.363
Likelihood Ratio	10.410	8	.237
Linear-by-Linear Association	4.001	1	.045
N of Valid Cases	263		

a. 10 cells (55.6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .82.

Pencapaian Akademik Tertinggi

Pencapaian akademik tertinggi. * ResB Crosstabulation

Count		ResB		
		1 early	2 late	Total
Pencapaian akademik tertinggi.	1 diploma	6	14	20
	2 ijazah	35	72	107
	3 sarjana	31	102	133
	4 phd	0	3	3
	Total	72	191	263

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.838 ^a	3	.279
Likelihood Ratio	4.608	3	.203
Linear-by-Linear Association	2.589	1	.108
N of Valid Cases	263		

a. 2 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .82.

Umur

K_Umur * ResB Crosstabulation

Count		ResB		
		1 early	2 late	Total
K_Umur	1 26 hingga 30	10	37	47
	2 31 hingga 35	25	47	72
	3 36 hingga 40	17	42	59
	4 41 hingga 45	10	34	44
	5 46 hingga 50	7	16	23
	6 51 hingga 55	2	14	16
	7 55 ke atas	1	1	2
	Total	72	191	263

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.777 ^a	6	.449
Likelihood Ratio	5.991	6	.424
Linear-by-Linear Association	.268	1	.605
N of Valid Cases	263		

a. 3 cells (21.4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .55.

Pengalaman di Skim DG

K_skimDG * ResB Crosstabulation

Count		ResB		
		1 early	2 late	Total
K_skimDG	1 1-5	20	65	85
	2 6-10	36	64	100
	3 11-15	3	18	21
	4 16-20	8	26	34
	5 21-25	2	8	10
	6 26-30	2	10	12
	7 31 ke atas	1	0	1
	Total	72	191	263

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.055 ^a	6	.122
Likelihood Ratio	10.163	6	.118
Linear-by-Linear Association	.326	1	.568
N of Valid Cases	263		

a. 4 cells (28.6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .27.

LAMPIRAN C

ANALISIS FAKTOR

Analisis Faktor Bagi Sinisisme Perubahan-khusus

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.889
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		1840.978
	df		78.000
	Sig.		.000

Anti-image Matrices

		CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6	CS7	CS8	CS9	CS10	CS11	CS12	CS13
Anti-image Covariance	CS1	.363	-.111	-.119	-.025	-.057	-.017	.007	.020	.019	-.012	-.038	.052	.021
	CS2	-.111	.356	.021	.020	.002	-.156	-.008	-.095	-.049	.022	-.007	-.029	-.007
	CS3	-.119	.021	.363	-.107	-.048	-.037	-.080	.040	-.009	-.025	.033	-.006	.021
	CS4	-.025	.020	-.107	.318	-.126	.025	.049	-.073	-.002	-.015	-.024	-.078	-.077
	CS5	-.057	.002	-.048	-.126	.280	-.074	-.090	-.009	.032	-.022	-.013	.050	.009
	CS6	-.017	-.156	-.037	.025	-.074	.308	.075	-.013	-.123	-.029	.017	-.063	-.034
	CS7	.007	-.008	-.080	.049	-.090	.075	.610	-.220	-.108	.051	-.010	-.054	-.045
	CS8	.020	-.095	.040	-.073	-.009	-.013	-.220	.566	.045	-.021	-.065	.021	.021
	CS9	.019	-.049	-.009	-.002	.032	-.123	-.108	.045	.603	-.054	-.007	-.121	-.009
	CS10	-.012	.022	-.025	-.015	-.022	-.029	.051	-.021	-.054	.497	-.223	.061	-.070
	CS11	-.038	-.007	.033	-.024	-.013	.017	-.010	-.065	-.007	-.223	.439	-.128	-.110
	CS12	.052	-.029	-.006	-.078	.050	-.063	-.054	.021	-.121	.061	-.128	.686	-.024
	CS13	.021	-.007	.021	-.077	.009	-.034	-.045	.021	-.009	-.070	-.110	-.024	.692
Anti-image Correlation	CS1	.918 ^a	-.310	-.326	-.073	-.180	-.051	.015	.045	.040	-.028	-.094	.104	.042
	CS2	-.310	.879 ^a	.059	.061	.005	-.469	-.018	-.212	-.105	.053	-.019	-.058	-.014
	CS3	-.326	.059	.909 ^a	-.314	-.151	-.111	-.169	.089	-.019	-.058	.084	-.012	.042
	CS4	-.073	.061	-.314	.890 ^a	-.422	.080	.112	-.172	-.004	-.037	-.064	-.167	-.165
	CS5	-.180	.005	-.151	-.422	.904 ^a	-.253	-.218	-.024	.078	-.060	-.036	.114	.021
	CS6	-.051	-.469	-.111	.080	-.253	.875 ^a	.172	-.032	-.285	-.075	.048	-.137	-.074
	CS7	.015	-.018	-.169	.112	-.218	.172	.825 ^a	-.375	-.178	.092	-.019	-.084	-.069
	CS8	.045	-.212	.089	-.172	-.024	-.032	-.375	.883 ^a	.077	-.040	-.131	.034	.034
	CS9	.040	-.105	-.019	-.004	.078	-.285	-.178	.077	.903 ^a	-.098	-.014	-.188	-.014
	CS10	-.028	.053	-.058	-.037	-.060	-.075	.092	-.040	-.098	.880 ^a	-.476	.104	-.120
	CS11	-.094	-.019	.084	-.064	-.036	.048	-.019	-.131	-.014	-.476	.869 ^a	-.233	-.200
	CS12	.104	-.058	-.012	-.167	.114	-.137	-.084	.034	-.188	.104	-.233	.873 ^a	-.035
	CS13	.042	-.014	.042	-.165	.021	-.074	-.069	.034	-.014	-.120	-.200	-.035	.937 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
CS1	1.000	.606
CS2	1.000	.564
CS3	1.000	.583
CS4	1.000	.640
CS5	1.000	.691
CS6	1.000	.627
CS7	1.000	.303
CS8	1.000	.395
CS9	1.000	.349
CS10	1.000	.429
CS11	1.000	.479
CS12	1.000	.262
CS13	1.000	.303

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	6.232	47.942	47.942	6.232	47.942	47.942
2	1.154	8.880	56.821			
3	1.053	8.103	64.925			
4	.953	7.332	72.257			
5	.706	5.434	77.691			
6	.610	4.692	82.383			
7	.578	4.446	86.829			
8	.422	3.244	90.073			
9	.327	2.517	92.590			
10	.306	2.354	94.944			
11	.255	1.963	96.907			
12	.227	1.744	98.651			
13	.175	1.349	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
CS5	.832
CS4	.800
CS6	.792
CS1	.779
CS3	.764
CS2	.751
CS11	.692
CS10	.655
CS8	.629
CS9	.591
CS13	.551
CS7	.551
CS12	.512

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Item-item CS12, CS13, CS7, CS9, CS8, CS10 dan CS11 digugurkan secara berperingkat kerana nilai *communalities* yang rendah, seterusnya meningkatkan peratusan varians keseluruhan (*Commulative % of variance*) di dalam jadual *Total Variance Explained*;

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.859
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1053.114
	df	15.000
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6
Anti-image Covariance	CS1	.373	-.115	-.123	-.025	-.069	-.012
	CS2	-.115	.388	.025	.001	-.005	-.214
	CS3	-.123	.025	.379	-.114	-.064	-.041
	CS4	-.025	.001	-.114	.368	-.155	.003
	CS5	-.069	-.005	-.064	-.155	.305	-.072
	CS6	-.012	-.214	-.041	.003	-.072	.364
Anti-image Correlation	CS1	.896 ^a	-.302	-.327	-.066	-.203	-.031
	CS2	-.302	.802 ^a	.066	.002	-.015	-.570
	CS3	-.327	.066	.889 ^a	-.304	-.187	-.110
	CS4	-.066	.002	-.304	.861 ^a	-.463	.007
	CS5	-.203	-.015	-.187	-.463	.870 ^a	-.215
	CS6	-.031	-.570	-.110	.007	-.215	.833 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
CS1	1.000	.730
CS2	1.000	.596
CS3	1.000	.696
CS4	1.000	.668
CS5	1.000	.768
CS6	1.000	.662

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	4.122	68.693	68.693	4.122	68.693	68.693
2	.762	12.696	81.389			
3	.375	6.249	87.638			
4	.293	4.890	92.528			
5	.246	4.101	96.629			
6	.202	3.371	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
CS5	.876
CS1	.855
CS3	.834
CS4	.818
CS6	.814
CS2	.772

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Analisis Faktor Bagi Faktor-faktor Peramal

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.885
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5928.295
	df	1081.000
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
OS1	1.000	.689
OS2	1.000	.764
OS3	1.000	.504
OS4	1.000	.456
OS5	1.000	.614
OS6	1.000	.571
OS7	1.000	.733
OS8	1.000	.685
SS1	1.000	.612
SS2	1.000	.546
SS3	1.000	.661
SS4	1.000	.731
SS5	1.000	.736
SS6	1.000	.712
SS7	1.000	.697
SS8	1.000	.599
SS9	1.000	.632
PC1	1.000	.717
PC2	1.000	.635
PC3	1.000	.704
PC4	1.000	.717
TI1	1.000	.716
TI2	1.000	.563
TI3	1.000	.611
TI4	1.000	.687
TI5	1.000	.579
OI1	1.000	.489
OI2	1.000	.553
OI3	1.000	.603
OI4	1.000	.731
OI5	1.000	.750
OI6	1.000	.518
PD1	1.000	.675
PD2	1.000	.499
PD3	1.000	.532
PD4	1.000	.634
IQ1	1.000	.731
IQ2	1.000	.659
IQ3	1.000	.553
IQ4	1.000	.652
IQ5	1.000	.617
IQ6	1.000	.646
IJ1	1.000	.589
IJ2	1.000	.625
IJ3	1.000	.644
IJ4	1.000	.738
IJ5	1.000	.590

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12.110	25.767	25.767	12.110	25.767	25.767	4.724	10.051	10.051
2	3.441	7.322	33.089	3.441	7.322	33.089	4.441	9.449	19.500
3	2.431	5.172	38.261	2.431	5.172	38.261	3.911	8.321	27.821
4	2.121	4.512	42.773	2.121	4.512	42.773	2.776	5.907	33.727
5	1.920	4.084	46.858	1.920	4.084	46.858	2.559	5.445	39.173
6	1.676	3.565	50.423	1.676	3.565	50.423	2.494	5.306	44.479
7	1.512	3.217	53.640	1.512	3.217	53.640	2.294	4.882	49.361
8	1.372	2.919	56.560	1.372	2.919	56.560	2.172	4.621	53.982
9	1.168	2.486	59.046	1.168	2.486	59.046	1.606	3.418	57.400
10	1.118	2.378	61.424	1.118	2.378	61.424	1.582	3.366	60.765
11	1.039	2.211	63.635	1.039	2.211	63.635	1.349	2.870	63.635
12	.984	2.093	65.728						
13	.935	1.988	67.717						
14	.906	1.928	69.645						
15	.854	1.818	71.463						
16	.802	1.707	73.170						
17	.788	1.677	74.847						
18	.720	1.533	76.380						
19	.699	1.487	77.866						
20	.691	1.470	79.336						
21	.665	1.415	80.751						
22	.612	1.302	82.054						
23	.568	1.209	83.263						
24	.537	1.142	84.405						
25	.518	1.101	85.506						
26	.481	1.024	86.531						
27	.468	.995	87.526						
28	.455	.968	88.494						
29	.448	.953	89.447						
30	.418	.889	90.336						
31	.398	.848	91.184						
32	.368	.783	91.967						
33	.357	.760	92.727						
34	.341	.726	93.453						
35	.328	.698	94.151						
36	.327	.695	94.847						
37	.310	.660	95.506						
38	.282	.601	96.107						
39	.267	.568	96.675						
40	.242	.515	97.190						
41	.230	.490	97.680						
42	.212	.450	98.131						
43	.199	.423	98.553						
44	.189	.403	98.956						
45	.173	.369	99.325						
46	.165	.350	99.675						
47	.153	.325	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
OS2	.725										
SS4	.715										
IJ1	.681										
SS7	.674	.357									
IJ4	.657										
SS6	.653	.378									
OS1	.650										
OS5	.644										
TI3	.640										
IQ5	.636										
SS1	.636	.354									
IQ2	.627										
IQ1	.621	-.356									
PD3	.605										
SS9	.603										
OS7	.602										
OI5	.599		-.362								
OI4	.598										
PD2	.577										
IJ3	.567		.383								
OS8	.555				.394						
SS3	.555										
IQ4	.554										
OI6	.540										
PD1	.519									.395	
OS6	.509										
IQ6	.505		.456								
IJ5	.502									-.369	
TI4	.454	-.388						.375			
TI2	.407										.365
SS8	.392										
OS4	.377										
OI1	.372										
PC4		.575		.527							
PC1		.528		.481							
PC3		.511		.437							
TI5	.353	-.428									
SS2		.404	.359								
SS5			.451								
PC2		.505		.531							
PD4					.382	.418			-.370		
OI3	.380					.413					
IJ2			.395				.508				
IQ3			.402				.497				
OI2								-.398			
OS3	.396								.419		
TI1										.512	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 11 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
SS4	.741										
SS3	.739										
SS6	.739										
SS9	.735										
SS7	.709										
SS1	.664										
PD3	.424										
IJ4		.764									
IQ1		.757									
IQ2		.698									
IQ5		.678									
IQ4		.663									
IJ5		.662									
IJ1		.483									
OS8			.763								
OS7			.762								
OS2			.740								
OS1			.669								
OS5			.634								
OS4			.569								
TI4				.743							
TI5				.666							
TI3				.596							
OI3				.513		.398					
PD2				.448							
PC1					.760						
PC4					.756						
PC2					.730						
PC3					.718						
OI5						.731					
OI4						.715					
OI1						.601					
OI6						.385					
IJ2							.751				
IQ3							.712				
IJ3							.558				
IQ6		.409					.534				
SS5								.766			
SS2								.639			
SS8								.628			
OS3								.460			
PD4									.749		
OI2				-.435					.491		
PD1										.664	
OS6										.501	
TI1											.758
TI2											.499

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Item OI2 digugurkan kerana nilai *MSA* yang rendah. Item OS4, PD2, TI1, TI2, PD1, OS3, OI1, PD3 dan OS6 digugurkan secara berperingkat kerana nilai *communalities* yang rendah. Item OI3 dan OI6 pula digugurkan secara berperingkat kerana muatan bersilang (*cross loading*), seterusnya meningkatkan peratusan varians keseluruhan (*commulative % of variance*) di dalam jadual *Total Variance Explained*. Manakala item PD4 turut digugurkan kerana faktor yang membentuknya hanya mempunyai satu item sahaja dan tidak stabil.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.888
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4546.207
	df	561.000
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
OS1	1.000	.651
OS2	1.000	.769
OS5	1.000	.572
OS7	1.000	.761
OS8	1.000	.704
SS1	1.000	.624
SS2	1.000	.636
SS3	1.000	.638
SS4	1.000	.717
SS5	1.000	.663
SS6	1.000	.734
SS7	1.000	.698
SS8	1.000	.608
SS9	1.000	.642
PC1	1.000	.709
PC2	1.000	.607
PC3	1.000	.655
PC4	1.000	.722
TI3	1.000	.645
TI4	1.000	.778
TI5	1.000	.703
OI4	1.000	.839
OI5	1.000	.852
IQ1	1.000	.715
IQ2	1.000	.677
IQ3	1.000	.583
IQ4	1.000	.568
IQ5	1.000	.613
IQ6	1.000	.600
IJ1	1.000	.536
IJ2	1.000	.603
IJ3	1.000	.584
IJ4	1.000	.692
IJ5	1.000	.498

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.944	29.248	29.248	9.944	29.248	29.248	4.315	12.692	12.692
2	3.214	9.453	38.701	3.214	9.453	38.701	4.071	11.975	24.667
3	2.174	6.395	45.096	2.174	6.395	45.096	3.578	10.523	35.190
4	2.000	5.883	50.979	2.000	5.883	50.979	2.440	7.175	42.365
5	1.652	4.860	55.839	1.652	4.860	55.839	2.240	6.588	48.953
6	1.352	3.978	59.817	1.352	3.978	59.817	2.158	6.348	55.301
7	1.165	3.427	63.244	1.165	3.427	63.244	2.106	6.195	61.496
8	1.093	3.214	66.458	1.093	3.214	66.458	1.687	4.961	66.458
9	.855	2.515	68.973						
10	.821	2.415	71.388						
11	.743	2.184	73.572						
12	.678	1.994	75.567						
13	.663	1.949	77.516						
14	.592	1.742	79.258						
15	.590	1.735	80.993						
16	.550	1.616	82.609						
17	.533	1.567	84.176						
18	.492	1.448	85.624						
19	.462	1.359	86.982						
20	.452	1.329	88.311						
21	.414	1.219	89.530						
22	.392	1.153	90.683						
23	.382	1.123	91.806						
24	.363	1.069	92.874						
25	.331	.973	93.848						
26	.302	.889	94.737						
27	.292	.857	95.594						
28	.262	.769	96.363						
29	.236	.693	97.057						
30	.215	.634	97.690						
31	.212	.623	98.314						
32	.205	.604	98.917						
33	.191	.562	99.480						
34	.177	.520	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
SS4	.733	.272	.068	-.269	.014	.138	-.073	-.064
OS2	.726	.025	-.278	.030	-.395	-.047	.069	.005
SS7	.683	.345	.021	-.228	.169	.064	-.162	-.030
SS6	.676	.352	.114	-.324	.083	.064	-.045	-.150
IJ1	.669	-.240	.021	-.028	.086	-.094	.111	-.038
IJ4	.663	-.299	.061	.316	.146	-.166	-.007	-.103
OS1	.661	.025	-.165	.119	-.372	-.172	.033	.062
SS1	.656	.325	.148	-.178	.041	.011	-.166	-.068
OS5	.651	.096	-.145	.095	-.313	-.008	.073	.078
IQ5	.646	-.307	.061	.210	.181	-.029	-.136	-.032
IQ2	.632	-.257	.015	.279	.161	-.273	-.136	.118
TI3	.632	-.118	-.215	-.019	.052	.164	.393	-.028
IQ1	.630	-.391	.176	.289	.172	-.137	-.040	.030
SS9	.626	.263	.055	-.305	.069	.154	-.128	-.200
OS7	.610	.192	-.365	.069	-.372	-.202	.090	-.164
SS3	.593	.226	.061	-.247	.092	.192	-.273	-.225
OI5	.584	-.066	-.354	-.078	.132	.139	-.196	.547
OI4	.582	.068	-.270	-.040	.077	.123	-.314	.549
IQ4	.563	-.239	.121	.200	.203	-.281	-.124	-.061
OS8	.563	.092	-.363	.005	-.455	-.129	-.016	-.149
IJ3	.544	-.218	.328	.183	-.250	.176	.044	-.066
IJ5	.519	-.272	-.004	.110	.201	-.208	-.015	-.242
IQ6	.506	-.173	.409	.258	-.084	.252	-.093	-.007
TI4	.444	-.363	-.353	-.235	.224	.157	.441	.017
SS8	.406	.277	.339	-.226	.034	-.163	.336	.244
PC4	-.088	.607	-.124	.491	-.018	.112	.209	.180
PC1	.205	.560	-.176	.395	.240	.259	.089	-.185
PC3	.154	.542	-.166	.336	.432	.003	.059	-.080
PC2	-.031	.538	-.002	.536	.159	-.023	.047	.024
TI5	.344	-.392	-.277	-.198	.363	.237	.353	-.050
SS5	.354	.282	.492	-.186	.058	-.300	.241	.174
SS2	.273	.367	.454	-.163	-.005	-.314	.254	.178
IQ3	.223	-.282	.413	.146	-.133	.468	.089	.132
IJ2	.334	-.035	.393	.253	-.310	.413	.074	.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 8 components extracted.

Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
SS4	.733							
OS2	.726				-.395			
SS7	.683							
SS6	.676	.352						
IJ1	.669							
IJ4	.663							
OS1	.661				-.372			
SS1	.656							
OS5	.651							
IQ5	.646							
IQ2	.632							
TI3	.632						.393	
IQ1	.630	-.391						
SS9	.626							
OS7	.610		-.365		-.372			
SS3	.593							
OI5	.584		-.354					.547
OI4	.582							.549
IQ4	.563							
OS8	.563		-.363		-.455			
IJ3	.544							
IJ5	.519							
IQ6	.506		.409					
TI4	.444	-.363	-.353				.441	
SS8	.406							
PC4		.607		.491				
PC1		.560		.395				
PC3		.542			.432			
PC2		.538		.536				
TI5		-.392			.363		.353	
SS5	.354		.492					
SS2		.367	.454					
IQ3			.413			.468		
IJ2			.393			.413		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 8 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
IQ1	.769	.055	.101	-.041	.260	.133	.087	.124
IJ4	.755	.107	.220	.052	.181	.157	.034	.031
IQ2	.743	.066	.204	.021	.063	.039	.091	.253
IQ4	.720	.148	.108	-.018	.043	.024	.101	.059
IQ5	.678	.207	.123	-.016	.215	.147	-.038	.161
IJ5	.630	.182	.144	-.044	-.013	.190	-.009	-.092
IJ1	.509	.232	.253	-.112	.127	.314	.161	.077
SS3	.160	.760	.128	.016	.105	.037	-.001	.074
SS6	.124	.753	.212	.060	.055	.125	.288	.047
SS9	.115	.744	.188	.018	.084	.125	.120	.049
SS7	.193	.716	.177	.135	.008	.086	.207	.221
SS4	.145	.707	.277	.036	.151	.144	.225	.157
SS1	.206	.661	.217	.085	.093	-.034	.255	.124
OS7	.173	.232	.805	.125	-.070	.084	.041	.000
OS8	.125	.235	.791	-.017	-.014	.040	-.061	.042
OS2	.217	.237	.765	-.009	.143	.163	.054	.176
OS1	.291	.138	.695	.008	.127	.027	.135	.169
OS5	.193	.207	.615	.085	.204	.100	.129	.195
PC1	-.015	.267	.079	.782	.046	.082	-.093	-.039
PC4	-.246	-.158	.135	.762	.059	-.115	.110	.091
PC3	.109	.207	-.050	.744	-.197	.047	.044	.028
PC2	.017	-.055	.000	.741	-.010	-.218	.081	-.011
IJ2	.057	.103	.147	.067	.746	-.032	.063	-.033
IQ3	.087	-.006	-.097	-.104	.732	.116	.032	.074
IQ6	.392	.199	.059	.005	.629	-.038	.053	.052
IJ3	.345	.150	.256	-.094	.597	.044	.093	-.040
TI4	.187	.076	.164	-.134	-.017	.822	.000	.126
TI5	.213	.103	-.038	-.104	.007	.787	-.095	.082
TI3	.237	.188	.359	.086	.176	.608	.094	.084
SS5	.137	.219	.013	.013	.063	-.048	.767	-.022
SS2	.041	.175	.052	.065	.028	-.103	.764	-.041
SS8	.039	.220	.094	.038	.093	.126	.719	.081
OI4	.192	.289	.225	.055	.039	.069	.016	.811
OI5	.217	.219	.218	.000	.012	.251	-.013	.804

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Rotated Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
IQ1	.769							
IJ4	.755							
IQ2	.743							
IQ4	.720							
IQ5	.678							
IJ5	.630							
IJ1	.509							
SS3		.760						
SS6		.753						
SS9		.744						
SS7		.716						
SS4		.707						
SS1		.661						
OS7			.805					
OS8			.791					
OS2			.765					
OS1			.695					
OS5			.615					
PC1				.782				
PC4				.762				
PC3				.744				
PC2				.741				
IJ2					.746			
IQ3					.732			
IQ6	.392				.629			
IJ3					.597			
TI4						.822		
TI5						.787		
TI3			.359			.608		
SS5							.767	
SS2							.764	
SS8							.719	
OI4								.811
OI5								.804

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Analisis Faktor Bagi Niat Untuk Menentang Perubahan

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.797
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	551.074
	df	28.000
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		IT1	IT2	IT3	IT4	IT5	IT6	IT7	IT8
Anti-image Covariance	IT1	.819	-.134	.059	.076	.010	-.108	-.004	-.156
	IT2	-.134	.567	-.140	-.136	-.127	-.080	-.021	-.022
	IT3	.059	-.140	.716	.099	-.162	.117	-.147	-.055
	IT4	.076	-.136	.099	.627	-.224	-.005	-.023	-.040
	IT5	.010	-.127	-.162	-.224	.479	-.047	-.020	-.095
	IT6	-.108	-.080	.117	-.005	-.047	.708	-.166	-.145
	IT7	-.004	-.021	-.147	-.023	-.020	-.166	.723	-.133
	IT8	-.156	-.022	-.055	-.040	-.095	-.145	-.133	.628
Anti-image Correlation	IT1	.743 ^a	-.196	.077	.106	.016	-.142	-.006	-.218
	IT2	-.196	.839 ^a	-.220	-.228	-.244	-.126	-.032	-.037
	IT3	.077	-.220	.709 ^a	.148	-.276	.165	-.204	-.081
	IT4	.106	-.228	.148	.752 ^a	-.408	-.007	-.034	-.064
	IT5	.016	-.244	-.276	-.408	.788 ^a	-.080	-.033	-.173
	IT6	-.142	-.126	.165	-.007	-.080	.801 ^a	-.232	-.218
	IT7	-.006	-.032	-.204	-.034	-.033	-.232	.840 ^a	-.197
	IT8	-.218	-.037	-.081	-.064	-.173	-.218	-.197	.850 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
IT1	1.000	.176
IT2	1.000	.573
IT3	1.000	.279
IT4	1.000	.390
IT5	1.000	.617
IT6	1.000	.351
IT7	1.000	.385
IT8	1.000	.514

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	3.287	41.090	41.090	3.287	41.090	41.090
2	1.165	14.563	55.654			
3	.894	11.171	66.824			
4	.792	9.902	76.727			
5	.556	6.951	83.678			
6	.538	6.719	90.397			
7	.419	5.232	95.628			
8	.350	4.372	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
IT5	.785
IT2	.757
IT8	.717
IT4	.625
IT7	.621
IT6	.593
IT3	.529
IT1	.420

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Item-item IT1, IT3, IT7, IT6 dan IT8 digugurkan secara berperingkat kerana nilai *communalities* yang rendah, seterusnya meningkatkan peratusan varians keseluruhan (*Commulative % of variance*) di dalam jadual *Total Variance Explained*.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.685
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		211.358
	df		3.000
	Sig.		.000

Anti-image Matrices

		IT2	IT4	IT5
Anti-image Covariance	IT2	.655	-.134	-.250
	IT4	-.134	.649	-.255
	IT5	-.250	-.255	.563
Anti-image Correlation	IT2	.713 ^a	-.206	-.412
	IT4	-.206	.708 ^a	-.422
	IT5	-.412	-.422	.648 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
IT2	1.000	.655
IT4	1.000	.660
IT5	1.000	.746

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	2.061	68.703	68.703	2.061	68.703	68.703
2	.541	18.021	86.724			
3	.398	13.276	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
IT5	.864
IT4	.813
IT2	.809

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

LAMPIRAN D
UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN
CRONBACH ALPHA

**Kebolehpercayaan
(Sinisisme Perubahan-khusus)**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.908	.908	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
CS1	3.37	1.165	263
CS2	3.33	1.115	263
CS3	3.27	1.191	263
CS4	3.34	1.199	263
CS5	3.33	1.146	263
CS6	3.30	1.124	263

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CS1	16.56	22.995	.780	.627	.887
CS2	16.61	24.384	.676	.612	.902
CS3	16.67	23.047	.753	.621	.891
CS4	16.60	23.196	.730	.632	.895
CS5	16.60	22.874	.810	.695	.883
CS6	16.63	23.813	.728	.636	.895

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.94	33.068	5.751	6

**Kebolehpercayaan Faktor 1
(Kualiti maklumat)**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.876	.876	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
IQ1	2.37	1.138	263
IJ4	2.46	1.014	263
IQ2	2.83	1.210	263
IQ4	2.71	1.115	263
IQ5	2.16	1.008	263
IJ5	2.44	1.043	263
IJ1	2.67	1.020	263

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IQ1	15.28	23.323	.741	.614	.846
IJ4	15.19	24.292	.745	.588	.847
IQ2	14.82	23.323	.683	.533	.855
IQ4	14.94	24.572	.629	.457	.862
IQ5	15.49	24.900	.681	.489	.855
IJ5	15.21	25.912	.543	.369	.872
IJ1	14.98	25.664	.586	.379	.867

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17.65	32.763	5.724	7

Kebolehpercayaan Faktor 2
(Sokongan penyelia dalam pembangunan diri)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.895	.896	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SS6	3.46	.907	263
SS3	3.04	1.018	263
SS9	3.31	.926	263
SS7	3.65	.925	263
SS4	3.19	1.071	263
SS1	3.25	.983	263

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SS6	16.43	15.987	.769	.604	.870
SS3	16.86	15.979	.660	.463	.887
SS9	16.58	16.351	.692	.499	.881
SS7	16.25	16.049	.740	.579	.874
SS4	16.70	14.881	.769	.594	.869
SS1	16.65	15.978	.693	.509	.881

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.89	22.386	4.731	6

Kebolehpercayaan Faktor 3 (Sokongan Organisasi)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.874	.875	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
OS7	3.00	.876	263
OS8	2.94	.847	263
OS2	2.78	.932	263
OS1	2.92	1.001	263
OS5	3.05	.864	263

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OS7	11.69	9.040	.729	.583	.841
OS8	11.75	9.387	.682	.537	.853
OS2	11.92	8.451	.799	.671	.823
OS1	11.77	8.614	.686	.562	.853
OS5	11.65	9.558	.626	.416	.865

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
14.69	13.649	3.694	5

Kebolehpercayaan Faktor 4 (Sokongan Rakan Sekerja)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.765	.768	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PC1	3.82	.768	263
PC4	3.96	.909	263
PC3	3.83	.901	263
PC2	4.15	.860	263

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PC1	11.94	4.436	.600	.383	.696
PC4	11.81	4.027	.579	.360	.702
PC3	11.93	4.186	.534	.337	.727
PC2	11.61	4.254	.556	.346	.714

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.76	6.967	2.640	4

Kebolehppercayaan Faktor 5 (Keadilan maklumat)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.721	.724	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
IJ2	2.72	1.209	263
IQ3	2.35	1.248	263
IQ6	2.61	1.144	263
IJ3	2.78	1.130	263

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IJ2	7.74	7.498	.489	.241	.671
IQ3	8.11	7.610	.440	.194	.702
IQ6	7.85	7.402	.560	.343	.629
IJ3	7.68	7.487	.555	.335	.633

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10.46	12.196	3.492	4

**Kebolehpercayaan Faktor 6
(Kepercayaan terhadap pengurusan)**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.750	.755	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TI4	2.37	.932	263
TI5	2.19	.891	263
TI3	2.89	1.019	263

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TI4	5.08	2.490	.694	.501	.530
TI5	5.26	2.889	.568	.409	.681
TI3	4.56	2.721	.489	.270	.779

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
7.45	5.401	2.324	3

Scale: FACTOR 6 - Kepercayaan terhadap pengurusan (Gugur TI3)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.779	.779	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TI4	2.37	.932	263
TI5	2.19	.891	263

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TI4	2.19	.793	.638	.407	.
TI5	2.37	.868	.638	.407	.

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
4.56	2.721	1.649	2

Kebolehpercayaan Faktor 7
(Sokongan penyelia dalam pembangunan kerjaya)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.711	.711	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SS5	3.31	1.070	263
SS2	3.35	.988	263
SS8	3.28	.974	263

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SS5	6.62	2.724	.556	.310	.587
SS2	6.59	3.068	.518	.270	.635
SS8	6.65	3.113	.516	.267	.638

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9.93	5.835	2.416	3

Kebolehpercayaan Faktor 8 (Identifikasi organisasi)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.851	.851	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Ol4	3.39	.993	263
Ol5	3.20	.962	263

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ol4	3.20	.925	.741	.549	.
Ol5	3.39	.986	.741	.549	.

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
6.59	3.327	1.824	2

Kebolehpercayaan (Niat Untuk Menentang Perubahan)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.772	.772	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
IT5	2.71	1.172	263
IT4	3.06	1.127	263
IT2	2.37	1.194	263

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IT5	5.43	3.934	.661	.437	.629
IT4	5.09	4.370	.581	.351	.719
IT2	5.78	4.144	.578	.345	.724

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
8.15	8.379	2.895	3

LAMPIRAN E

T-TEST & ANOVA

Ujian T-test Antara Jantina Dan Sinisisme Perubahan-khusus

Jantina

Group Statistics

Jantina	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CSC_M 1 lelaki	100	3.3633	1.03783	.10378
2 perempuan	163	3.2975	.90868	.07117

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference			
CSC_M	Equal variances assumed	2.413	.122	.540	261	.590	.06579	.12191	-.17426	.30583
	Equal variances not assumed			.523	188.534	.602	.06579	.12584	-.18245	.31403

Ujian ANOVA Antara Umur, Pencapaian Akademik, Gred Jawatan Dan Pengalaman di Skim DG Dengan Sinisisme Perubahan-khusus

Umur

Descriptives

CSC M								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1 35 thn dan ke bawah	119	3.4076	.86812	.07958	3.2500	3.5652	1.00	5.00
2 36 - 40 thn	59	3.8136	.86164	.11218	3.5890	4.0381	1.83	5.00
3 41 thn dan ke atas	85	2.8627	.94881	.10291	2.6581	3.0674	1.00	5.00
Total	263	3.3226	.95842	.05910	3.2062	3.4389	1.00	5.00

ANOVA

CSC_M	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	33.055	2	16.528	20.698	.000
Within Groups	207.609	260	.798		
Total	240.664	262			

Multiple Comparisons

CSC_M Tukey HSD		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
(I) K8_umur ANOVA	(J) K8_umur ANOVA				Lower Bound	Upper Bound
1 35 thn dan ke bawah	2 36 - 40 thn	-.40600 [*]	.14228	.013	-.7414	-.0706
	3 41 thn dan ke atas	.54482 [*]	.12690	.000	.2457	.8440
2 36 - 40 thn	1 35 thn dan ke bawah	.40600 [*]	.14228	.013	.0706	.7414
	3 41 thn dan ke atas	.95081 [*]	.15142	.000	.5939	1.3077
3 41 thn dan ke atas	1 35 thn dan ke bawah	-.54482 [*]	.12690	.000	-.8440	-.2457
	2 36 - 40 thn	-.95081 [*]	.15142	.000	-1.3077	-.5939

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Pencapaian Akademik Tertinggi

Descriptives

CSC_M

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1 Diploma	20	3.8500	.91910	.20552	3.4198	4.2802	2.00	5.00
2 Ijazah	107	3.2056	.92189	.08912	3.0289	3.3823	1.00	5.00
3 Sarjana & PhD	136	3.3370	.97171	.08332	3.1722	3.5018	1.00	5.00
Total	263	3.3226	.95842	.05910	3.2062	3.4389	1.00	5.00

ANOVA

CSC_M

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.056	2	3.528	3.926	.021
Within Groups	233.608	260	.898		
Total	240.664	262			

Multiple Comparisons

CSC_M

Tukey HSD

(I) K8_ akademik ANOVA	(J) K8_ akademik ANOVA	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1 Diploma	2 Ijazah	.64439*	.23092	.016	.1001	1.1887
	3 Sarjana & PhD	.51299	.22700	.063	-.0221	1.0481
2 Ijazah	1 Diploma	-.64439*	.23092	.016	-1.1887	-.1001
	3 Sarjana & PhD	-.13140	.12249	.532	-.4201	.1573
3 Sarjana & PhD	1 Diploma	-.51299	.22700	.063	-1.0481	.0221
	2 Ijazah	.13140	.12249	.532	-.1573	.4201

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Gred Jawatan

Descriptives

CSC_M

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1 DH29 - DH34	27	3.7222	.84732	.16307	3.3870	4.0574	2.00	5.00
2 DH41 - DH44	198	3.4419	.89831	.06384	3.3160	3.5678	1.00	5.00
3 DH48 - DH54	38	2.4167	.81719	.13257	2.1481	2.6853	1.00	4.00
Total	263	3.3226	.95842	.05910	3.2062	3.4389	1.00	5.00

ANOVA

CSC_M

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	38.318	2	19.159	24.618	.000
Within Groups	202.346	260	.778		
Total	240.664	262			

Multiple Comparisons

CSC_M
Tukey HSD

(I) K8_gred ANOVA	(J) K8_gred ANOVA	Mean Difference (I- J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1 DH29 - DH34	2 DH41 - DH44	.28030	.18098	.270	-.1463	.7069
	3 DH48 - DH54	1.30556*	.22205	.000	.7821	1.8290
2 DH41 - DH44	1 DH29 - DH34	-.28030	.18098	.270	-.7069	.1463
	3 DH48 - DH54	1.02525*	.15624	.000	.6570	1.3935
3 DH48 - DH54	1 DH29 - DH34	-1.30556*	.22205	.000	-1.8290	-.7821
	2 DH41 - DH44	-1.02525*	.15624	.000	-1.3935	-.6570

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Pengalaman di Skim DG

Descriptives

CSC_M

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1 10 thn & ke bawah	185	3.4865	.89616	.06589	3.3565	3.6165	1.00	5.00
2 11 - 13 thn	11	3.7273	.86369	.26041	3.1470	4.3075	2.33	5.00
3 14 thn & ke atas	67	2.8035	.95827	.11707	2.5697	3.0372	1.00	5.00
Total	263	3.3226	.95842	.05910	3.2062	3.4389	1.00	5.00

ANOVA

CSC_M

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	24.826	2	12.413	14.953	.000
Within Groups	215.838	260	.830		
Total	240.664	262			

Multiple Comparisons

CSC_M
Tukey HSD

(I) K8_skimDG ANOVA	(J) K8_skimDG ANOVA	Mean Difference (I- J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1 10 thn & ke bawah	2 11 - 13 thn	-.24079	.28276	.671	-.9073	.4257
	3 14 thn & ke atas	.68300*	.12991	.000	.3768	.9892
2 11 - 13 thn	1 10 thn & ke bawah	.24079	.28276	.671	-.4257	.9073
	3 14 thn & ke atas	.92379*	.29641	.006	.2251	1.6225
3 14 thn & ke atas	1 10 thn & ke bawah	-.68300*	.12991	.000	-.9892	-.3768
	2 11 - 13 thn	-.92379*	.29641	.006	-1.6225	-.2251

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

LAMPIRAN F

KORELASI PEARSON

Korelasi Pearson

Correlations

		ITR_M	CSC_M	PIQ_M	PIJ_M	TIM_M	OID_M	POS_M	PSSD_M	PSSK_M	PCS_M
ITR_M	Pearson Correlation	1.000	.566**	-.408**	-.475**	-.109	-.171**	-.266**	-.291**	-.207**	-.030
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.077	.006	.000	.000	.001	.630
	N	263.000	263	263	263	263	263	263	263	263	263
CSC_M	Pearson Correlation	.566**	1.000	-.679**	-.637**	-.215**	-.334**	-.467**	-.441**	-.303**	.036
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.556
	N	263	263.000	263	263	263	263	263	263	263	263
PIQ_M	Pearson Correlation	-.408**	-.679**	1.000	.475**	.399**	.438**	.519**	.464**	.232**	-.056
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.363
	N	263	263	263.000	263	263	263	263	263	263	263
PIJ_M	Pearson Correlation	-.475**	-.637**	.475**	1.000	.126*	.192**	.316**	.326**	.221**	-.066
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.041	.002	.000	.000	.000	.289
	N	263	263	263	263.000	263	263	263	263	263	263
TIM_M	Pearson Correlation	-.109	-.215**	.399**	.126*	1.000	.320**	.257**	.243**	-.012	-.182**
	Sig. (2-tailed)	.077	.000	.000	.041		.000	.000	.000	.841	.003
	N	263	263	263	263	263.000	263	263	263	263	263
OID_M	Pearson Correlation	-.171**	-.334**	.438**	.192**	.320**	1.000	.474**	.473**	.128*	.061
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000	.002	.000		.000	.000	.038	.321
	N	263	263	263	263	263	263.000	263	263	263	263
POS_M	Pearson Correlation	-.266**	-.467**	.519**	.316**	.257**	.474**	1.000	.555**	.234**	.098
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.112
	N	263	263	263	263	263	263	263.000	263	263	263
PSSD_M	Pearson Correlation	-.291**	-.441**	.464**	.326**	.243**	.473**	.555**	1.000	.473**	.146*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.018
	N	263	263	263	263	263	263	263	263.000	263	263
PSSK_M	Pearson Correlation	-.207**	-.303**	.232**	.221**	-.012	.128*	.234**	.473**	1.000	.114
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.841	.038	.000	.000		.064
	N	263	263	263	263	263	263	263	263	263.000	263
PCS_M	Pearson Correlation	-.030	.036	-.056	-.066	-.182**	.061	.098	.146*	.114	1.000
	Sig. (2-tailed)	.630	.556	.363	.289	.003	.321	.112	.018	.064	
	N	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263.000

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LAMPIRAN G

ANALISIS REGRESI

Analisis Regresi Sinisisme Perubahan-khusus dan Faktor-faktor Peramal

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PCS_M, OID_M, PSSK_M, PIJ_M, TIM_M, POS_M, PSSD_M, PIQ_M ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: CSC_M

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.793 ^a	.629	.617	.58414	.629	52.040	8	246	.000	1.975

a. Predictors: (Constant), PCS_M, OID_M, PSSK_M, PIJ_M, TIM_M, POS_M, PSSD_M, PIQ_M

b. Dependent Variable: CSC_M

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	142.059	8	17.757	52.040	.000 ^a
	Residual	83.941	246	.341		
	Total	226.000	254			

a. Predictors: (Constant), PCS_M, OID_M, PSSK_M, PIJ_M, TIM_M, POS_M, PSSD_M, PIQ_M

b. Dependent Variable: CSC_M

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	6.301	.313		20.164	.000	5.686	6.917					
PIQ_M	-.524	.070	-.443	-7.511	.000	-.661	-.387	-.710	-.432	-.292	.434	2.303
PIJ_M	-.436	.055	-.378	-7.871	.000	-.546	-.327	-.672	-.449	-.306	.655	1.527
TIM_M	.010	.053	.008	.187	.851	-.095	.115	-.269	.012	.007	.741	1.350
OID_M	.025	.050	.024	.497	.619	-.074	.124	-.328	.032	.019	.668	1.497
POS_M	-.112	.068	-.087	-1.643	.102	-.246	.022	-.482	-.104	-.064	.542	1.846
PSSD_M	.059	.071	.048	.835	.404	-.080	.198	-.405	.053	.032	.463	2.160
PSSK_M	-.173	.056	-.145	-3.075	.002	-.285	-.062	-.324	-.192	-.119	.682	1.467
PCS_M	.021	.060	.014	.355	.723	-.097	.139	.049	.023	.014	.925	1.081

a. Dependent Variable: CSC_M

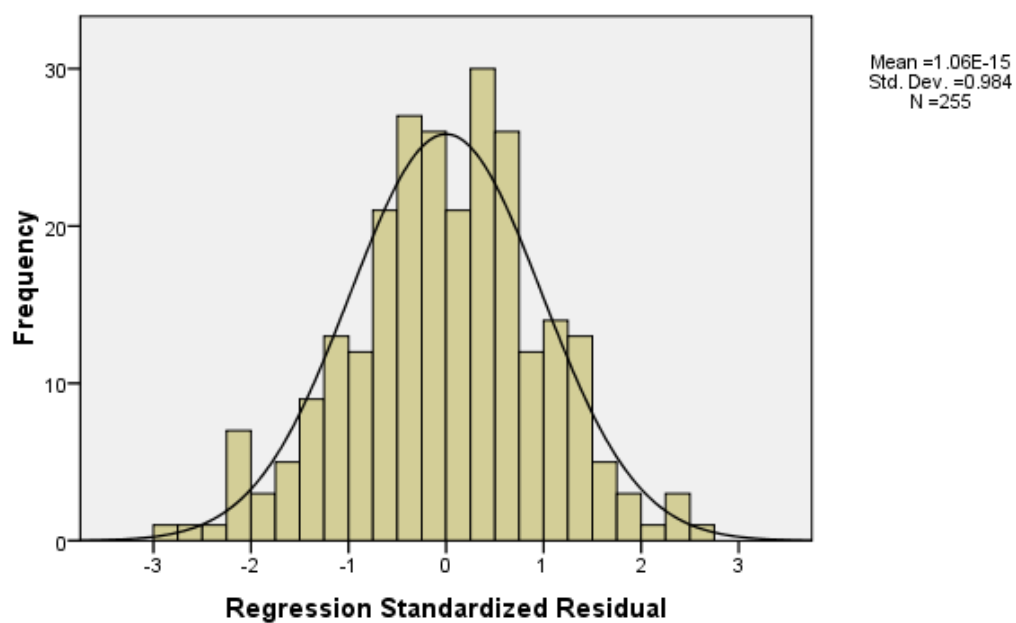
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.3125	5.2109	3.3333	.74786	255
Std. Predicted Value	-2.702	2.511	.000	1.000	255
Standard Error of Predicted Value	.039	.187	.105	.031	255
Adjusted Predicted Value	1.2770	5.2287	3.3327	.74835	255
Residual	-1.62403	1.52142	.00000	.57487	255
Std. Residual	-2.780	2.605	.000	.984	255
Stud. Residual	-2.860	2.692	.001	1.003	255
Deleted Residual	-1.71915	1.62589	.00065	.59680	255
Stud. Deleted Residual	-2.903	2.727	.000	1.007	255
Mahal. Distance	.161	25.014	7.969	5.222	255
Cook's Distance	.000	.055	.004	.008	255
Centered Leverage Value	.001	.098	.031	.021	255

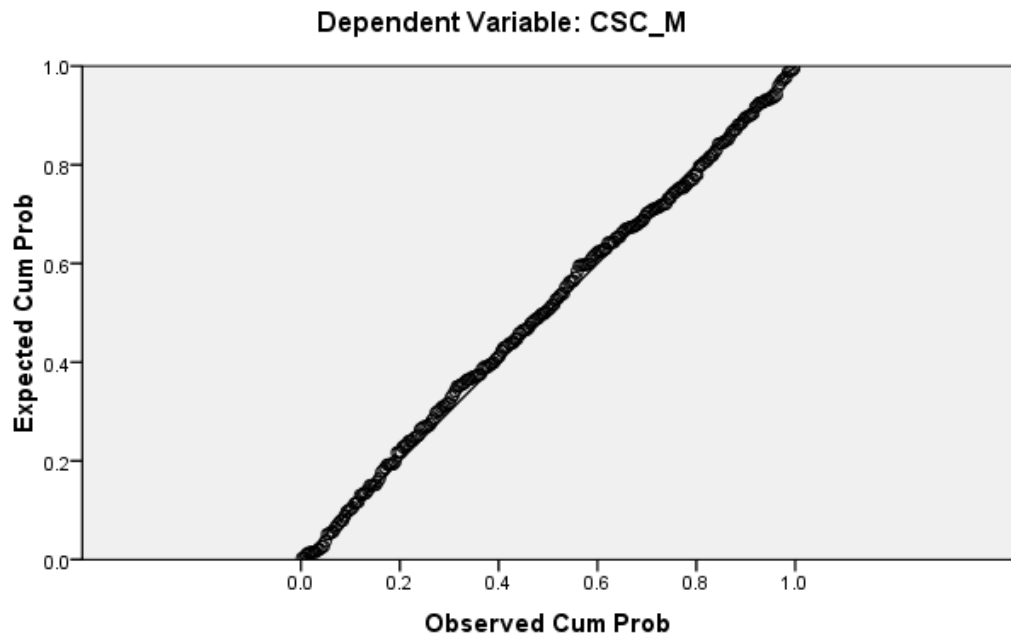
a. Dependent Variable: CSC_M

Histogram

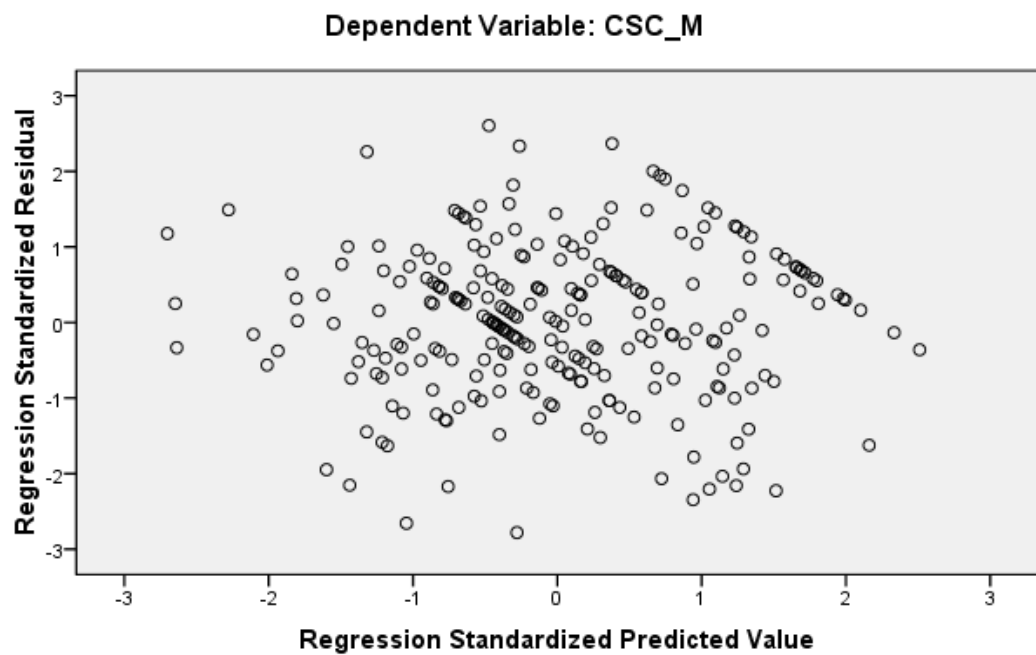
Dependent Variable: CSC_M



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

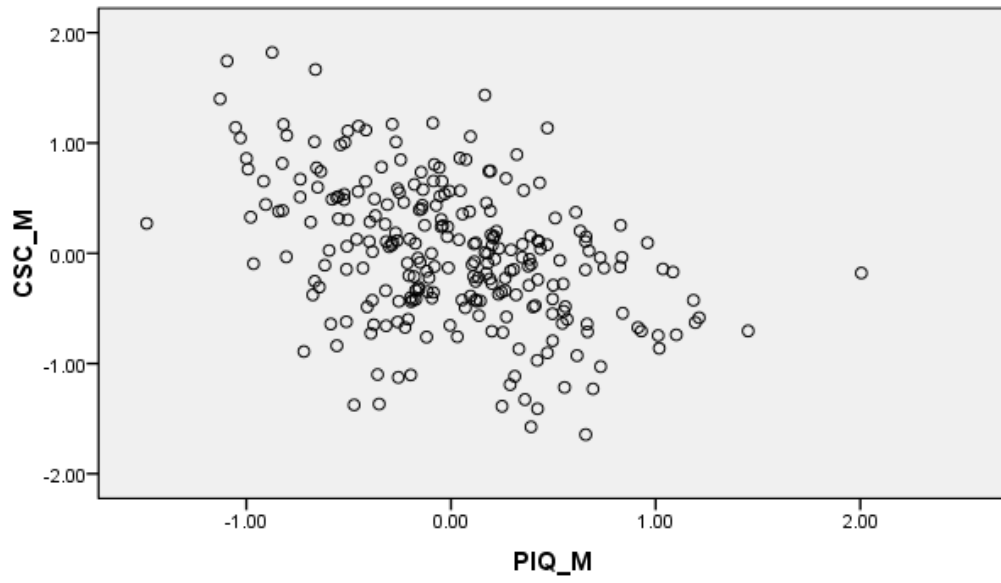


Scatterplot



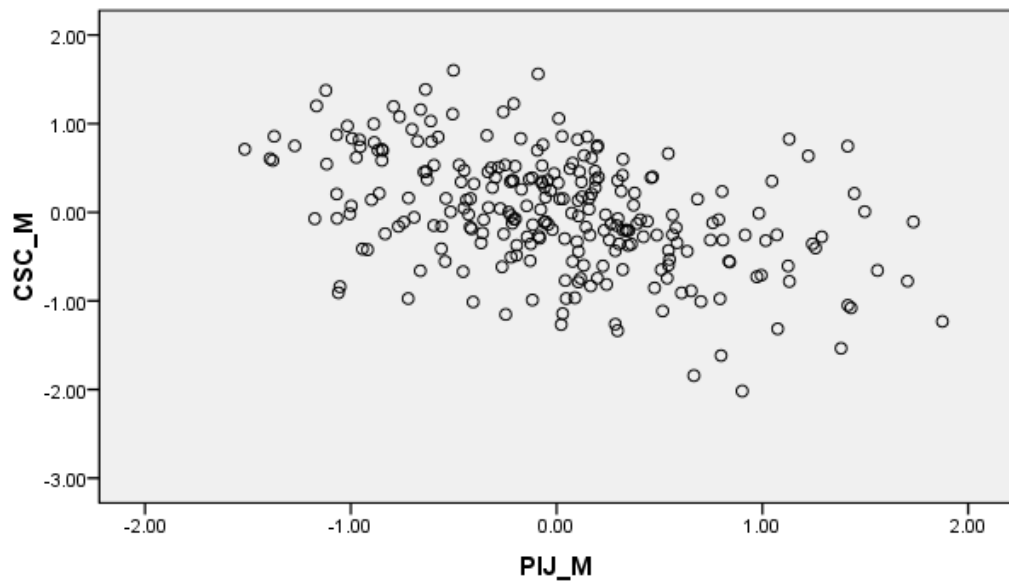
Partial Regression Plot

Dependent Variable: CSC_M



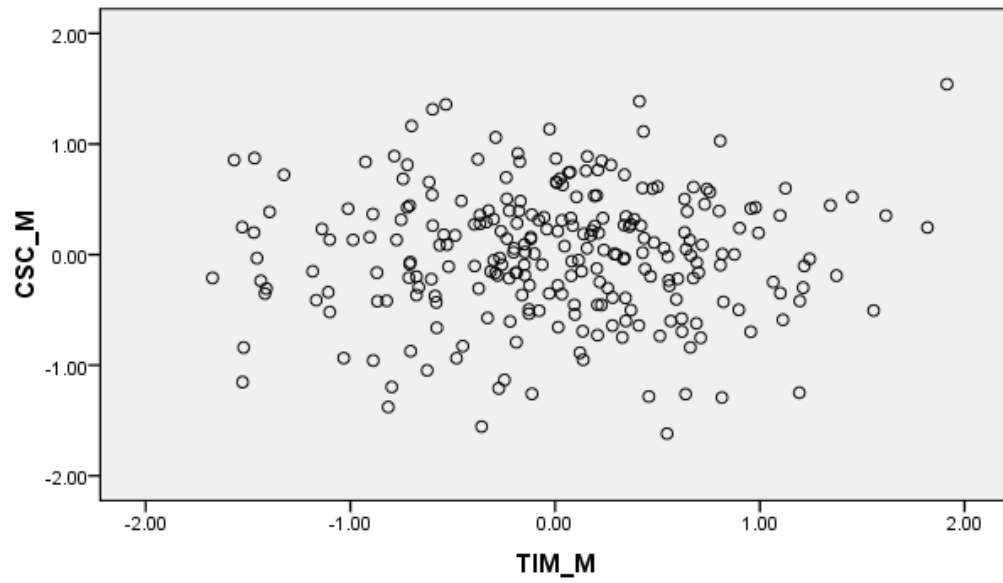
Partial Regression Plot

Dependent Variable: CSC_M



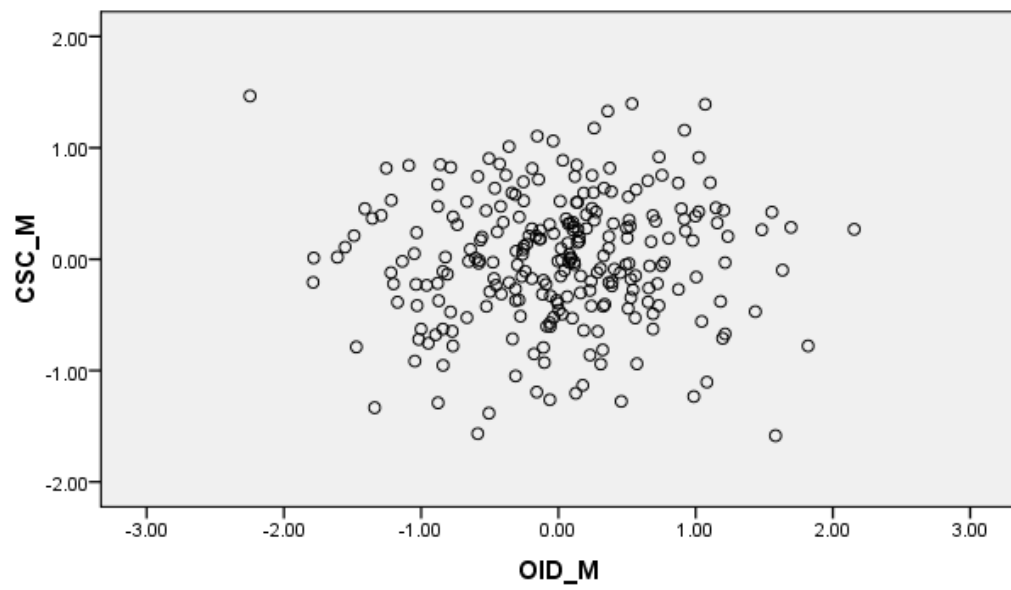
Partial Regression Plot

Dependent Variable: CSC_M



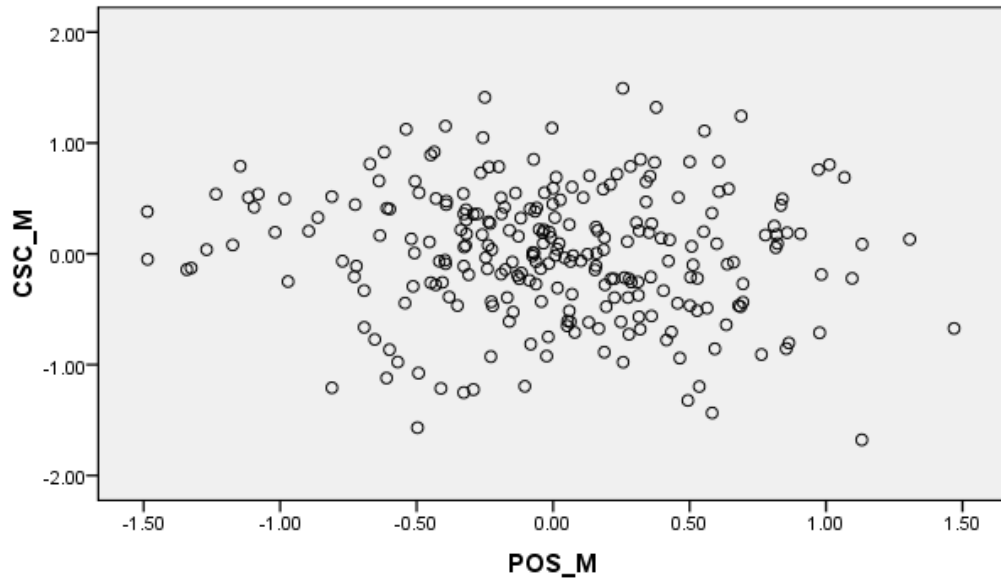
Partial Regression Plot

Dependent Variable: CSC_M



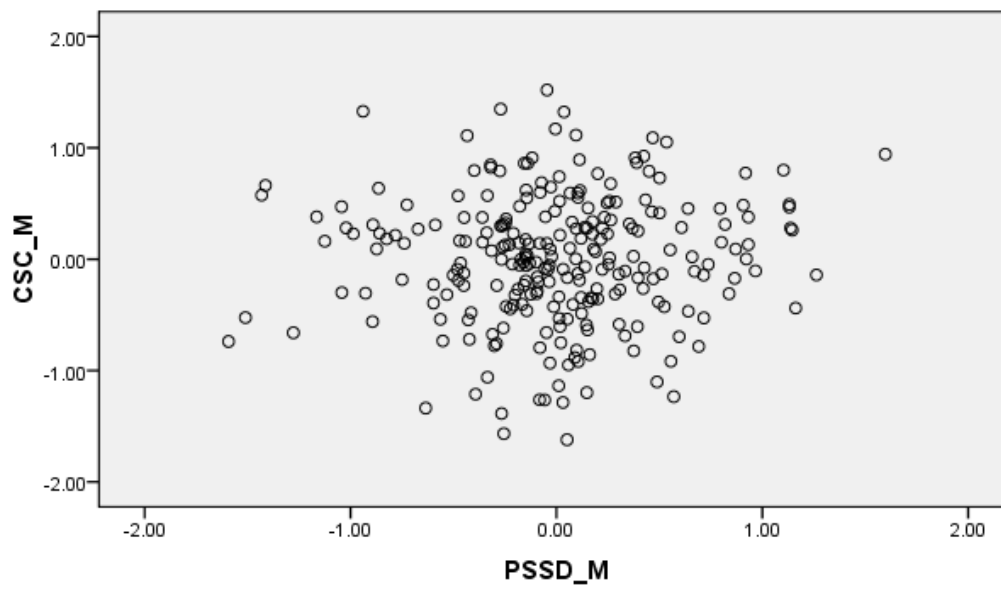
Partial Regression Plot

Dependent Variable: CSC_M



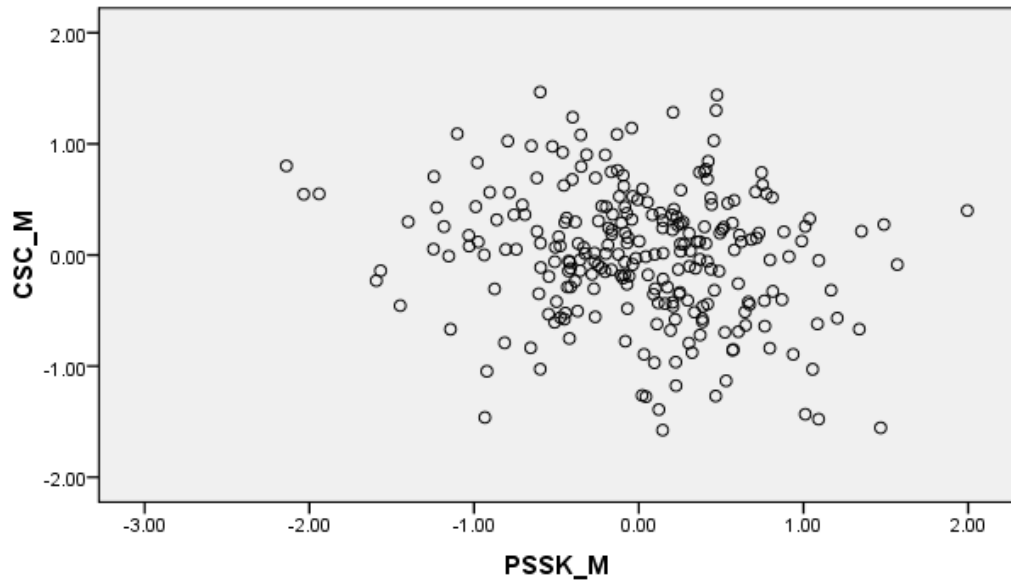
Partial Regression Plot

Dependent Variable: CSC_M



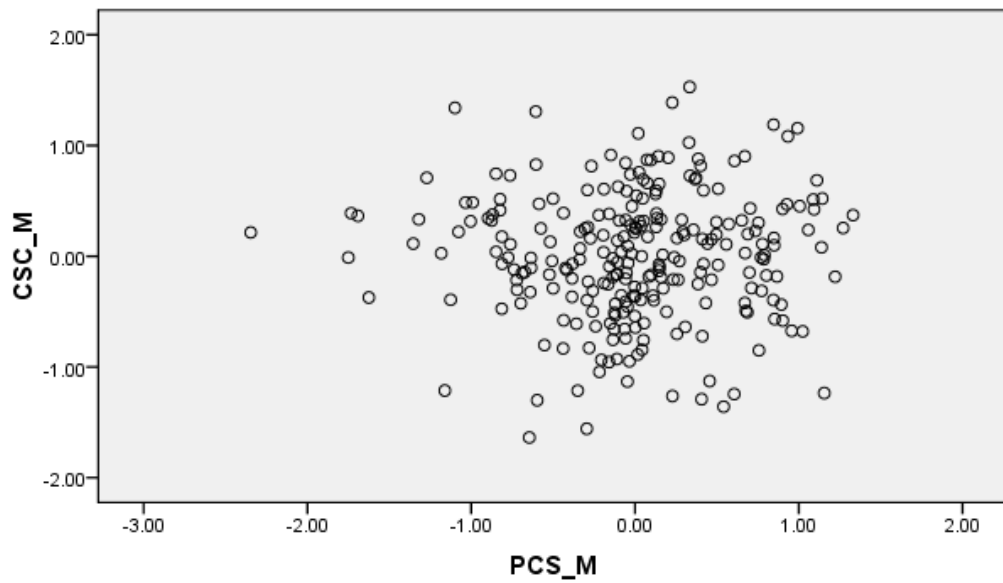
Partial Regression Plot

Dependent Variable: CSC_M



Partial Regression Plot

Dependent Variable: CSC_M



Analisis Regresi Sinisisme Perubahan-khusus dan Niat Untuk Menentang Perubahan

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CSC_M ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ITR_M

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.601 ^a	.361	.359	.74481	.361	143.102	1	253	.000	2.286

a. Predictors: (Constant), CSC_M

b. Dependent Variable: ITR_M

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	79.385	1	79.385	143.102	.000 ^a
	Residual	140.351	253	.555		
	Total	219.737	254			

a. Predictors: (Constant), CSC_M

b. Dependent Variable: ITR_M

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.739	.172		4.309	.000	.401	1.077					
	CSC_M	.593	.050	.601	11.963	.000	.495	.690	.601	.601	.601	1.000	1.000

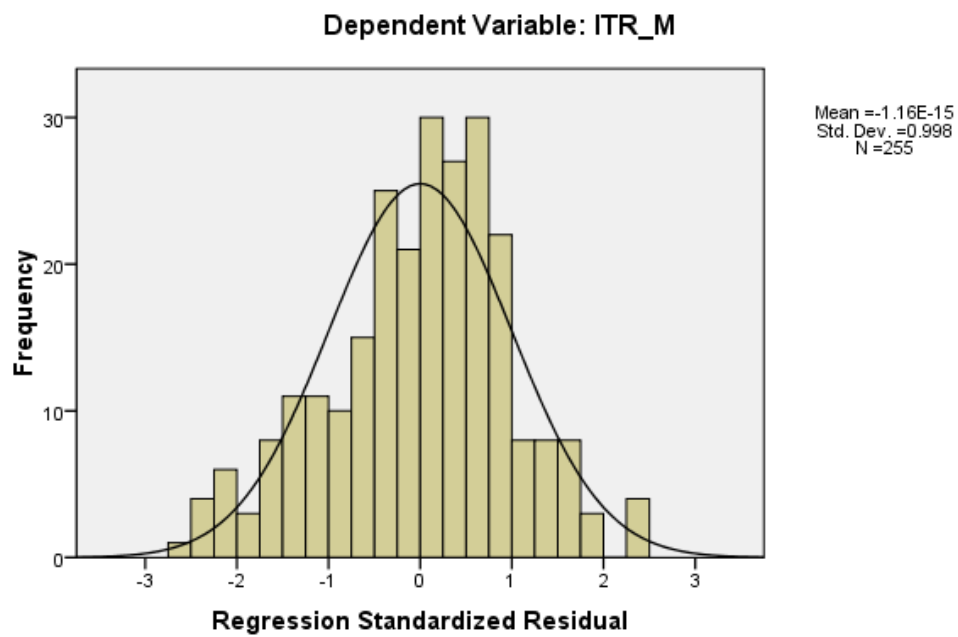
a. Dependent Variable: ITR_M

Residuals Statistics^a

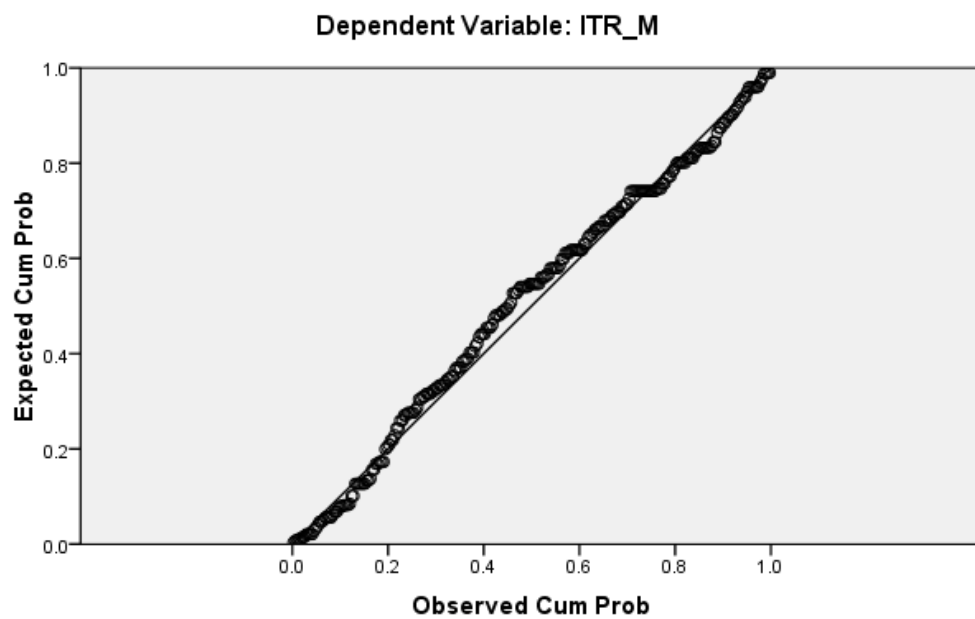
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.3321	3.7028	2.7150	.55905	255
Std. Predicted Value	-2.474	1.767	.000	1.000	255
Standard Error of Predicted Value	.047	.125	.063	.019	255
Adjusted Predicted Value	1.3321	3.7364	2.7150	.55902	255
Residual	-2.03616	1.71708	.00000	.74335	255
Std. Residual	-2.734	2.305	.000	.998	255
Stud. Residual	-2.756	2.310	.000	1.002	255
Deleted Residual	-2.06971	1.72405	.00003	.74933	255
Stud. Deleted Residual	-2.793	2.330	.000	1.006	255
Mahal. Distance	.000	6.119	.996	1.286	255
Cook's Distance	.000	.063	.004	.007	255
Centered Leverage Value	.000	.024	.004	.005	255

a. Dependent Variable: ITR_M

Histogram

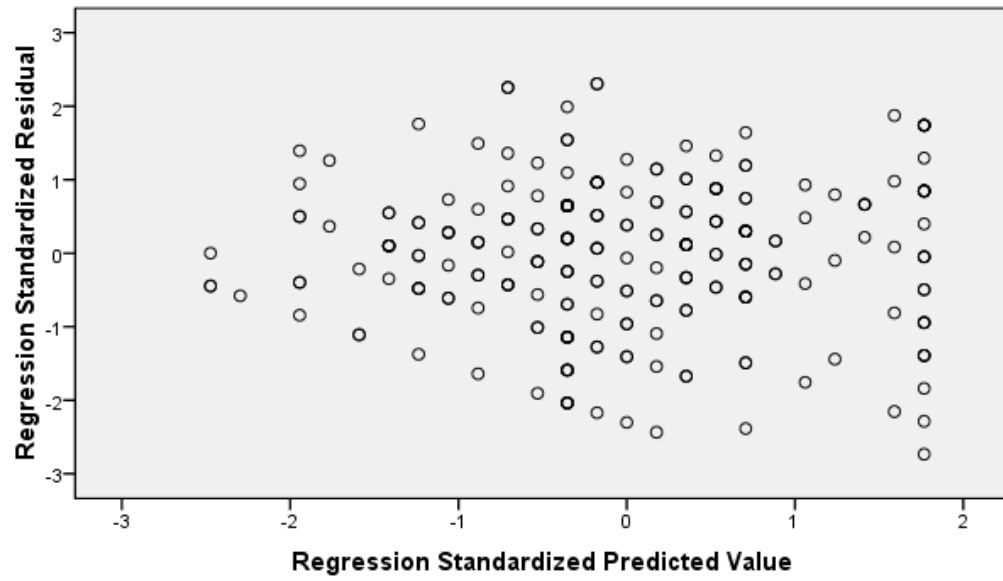


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

Dependent Variable: ITR_M



Analisis Hierarchical Regresi Kesan Pengantaraan Sinisisme Perubahan-khusus

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PCS_M, OID_M, PSSK_M, PIJ_M,TIM_M, POS_M, PSSD_M, PIQ_M ^a	.	Enter
2	CSC_M ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ITR_M

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.528 ^a	.277	.253	.80386	.277	11.756	8	246	.000	2.303
2	.613 ^b	.376	.353	.74839	.099	38.819	1	245	.000	

a. Predictors: (Constant), PCS_M, OID_M, PSSK_M, PIJ_M, TIM_M, POS_M, PSSD_M, PIQ_M

b. Predictors: (Constant), PCS_M, OID_M, PSSK_M, PIJ_M, TIM_M, POS_M, PSSD_M, PIQ_M, CSC_M

c. Dependent Variable: ITR_M

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60.772	8	7.596	11.756	.000 ^a
	Residual	158.965	246	.646		
	Total	219.737	254			
2	Regression	82.514	9	9.168	16.369	.000 ^b
	Residual	137.223	245	.560		
	Total	219.737	254			

a. Predictors: (Constant), PCS_M, OID_M, PSSK_M, PIJ_M, TIM_M, POS_M, PSSD_M, PIQ_M

b. Predictors: (Constant), PCS_M, OID_M, PSSK_M, PIJ_M, TIM_M, POS_M, PSSD_M, PIQ_M, CSC_M

c. Dependent Variable: ITR_M

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.935	.430		11.475	.000	4.088	5.782					
	PIQ_M	-.298	.096	-.255	-3.102	.002	-.487	-.109	-.443	-.194	-.168	.434	2.303
	PIJ_M	-.332	.076	-.291	-4.349	.000	-.482	-.182	-.459	-.267	-.236	.655	1.527
	TIM_M	.016	.073	.014	.222	.825	-.128	.160	-.157	.014	.012	.741	1.350
	OID_M	.022	.069	.021	.317	.751	-.114	.158	-.206	.020	.017	.668	1.497
	POS_M	.025	.094	.019	.264	.792	-.160	.210	-.279	.017	.014	.542	1.846
	PSSD_M	-.055	.097	-.045	-.569	.570	-.247	.136	-.304	-.036	-.031	.463	2.160
	PSSK_M	-.129	.078	-.109	-1.662	.098	-.282	.024	-.250	-.105	-.090	.682	1.467
	PCS_M	-.047	.082	-.032	-.566	.572	-.209	.116	-.014	-.036	-.031	.925	1.081
2	(Constant)	1.728	.652		2.650	.009	.443	3.012					
	PIQ_M	-.031	.099	-.027	-.314	.754	-.226	.164	-.443	-.020	-.016	.353	2.832
	PIJ_M	-.110	.079	-.096	-1.381	.169	-.266	.047	-.459	-.088	-.070	.523	1.911
	TIM_M	.011	.068	.010	.164	.870	-.123	.145	-.157	.010	.008	.740	1.351
	OID_M	.009	.064	.009	.143	.886	-.118	.136	-.206	.009	.007	.667	1.498
	POS_M	.082	.088	.064	.931	.353	-.091	.255	-.279	.059	.047	.536	1.866
	PSSD_M	-.085	.091	-.070	-.942	.347	-.264	.093	-.304	-.060	-.048	.462	2.166
	PSSK_M	-.041	.074	-.034	-.553	.581	-.186	.104	-.250	-.035	-.028	.657	1.523
	PCS_M	-.057	.077	-.039	-.749	.455	-.208	.094	-.014	-.048	-.038	.925	1.082
	CSC_M	.509	.082	.516	6.230	.000	.348	.670	.601	.370	.315	.371	2.692

a. Dependent Variable: ITR_M

Excluded Variables^b

		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	CSC_M	.516 ^a	6.230	.000	.370	.371	2.692	.353

a. Predictors in the Model: (Constant), PCS_M, OID_M, PSSK_M, PIJ_M, TIM_M, POS_M, PSSD_M, PIQ_M

b. Dependent Variable: ITR_M

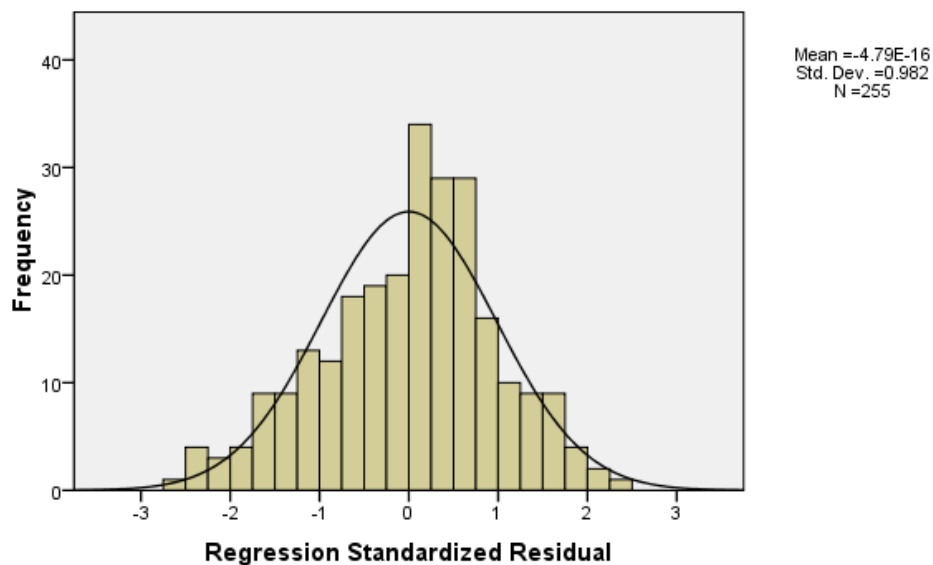
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.2768	3.9672	2.7150	.56996	255
Std. Predicted Value	-2.523	2.197	.000	1.000	255
Standard Error of Predicted Value	.058	.240	.143	.039	255
Adjusted Predicted Value	1.2735	4.0032	2.7148	.56986	255
Residual	-1.91366	1.68849	.00000	.73502	255
Std. Residual	-2.557	2.256	.000	.982	255
Stud. Residual	-2.642	2.297	.000	1.005	255
Deleted Residual	-2.04372	1.74984	.00022	.76936	255
Stud. Deleted Residual	-2.675	2.317	.000	1.009	255
Mahal. Distance	.530	25.154	8.965	5.456	255
Cook's Distance	.000	.047	.005	.008	255
Centered Leverage Value	.002	.099	.035	.021	255

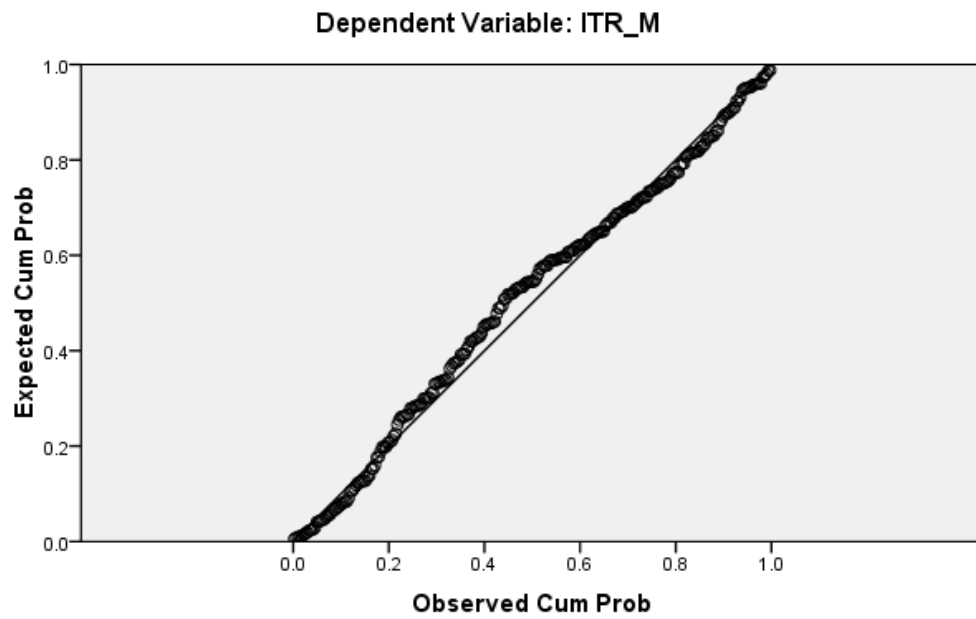
a. Dependent Variable: ITR_M

Histogram

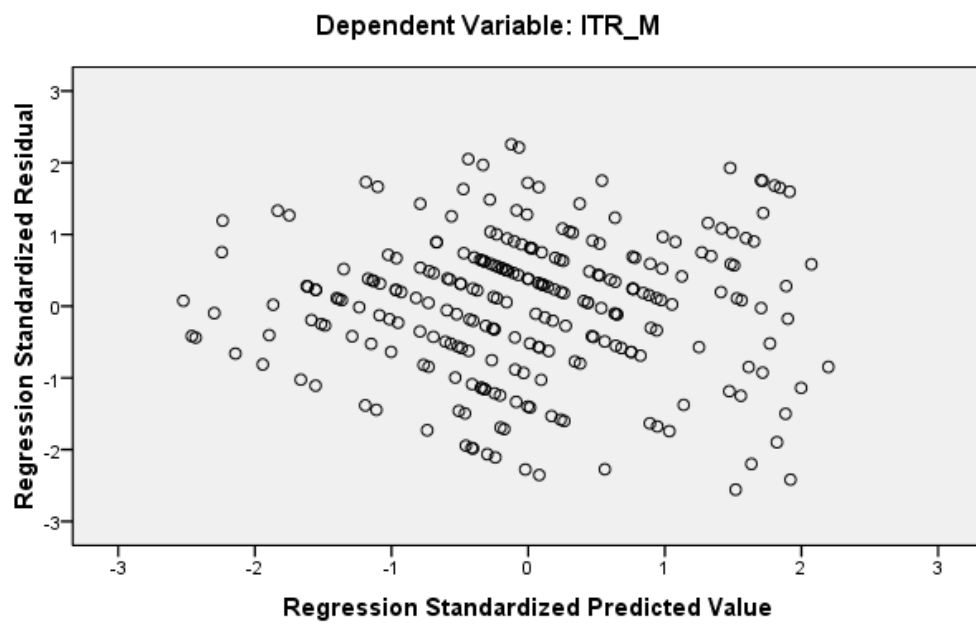
Dependent Variable: ITR_M



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

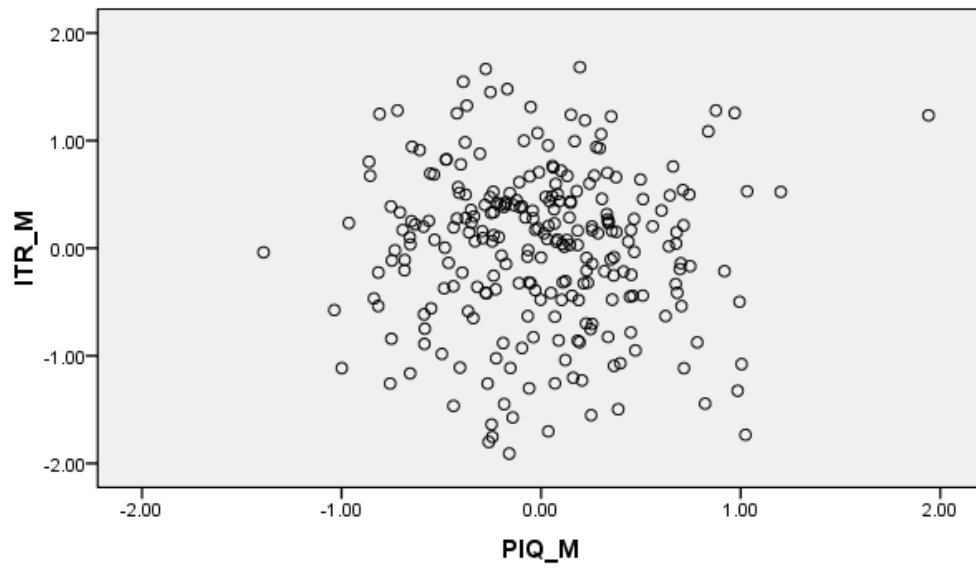


Scatterplot



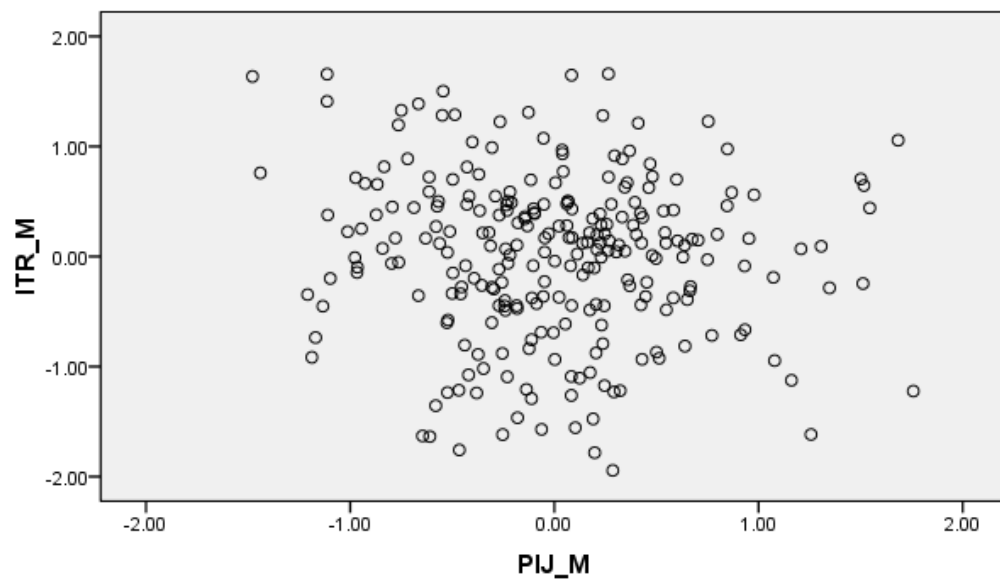
Partial Regression Plot

Dependent Variable: ITR_M



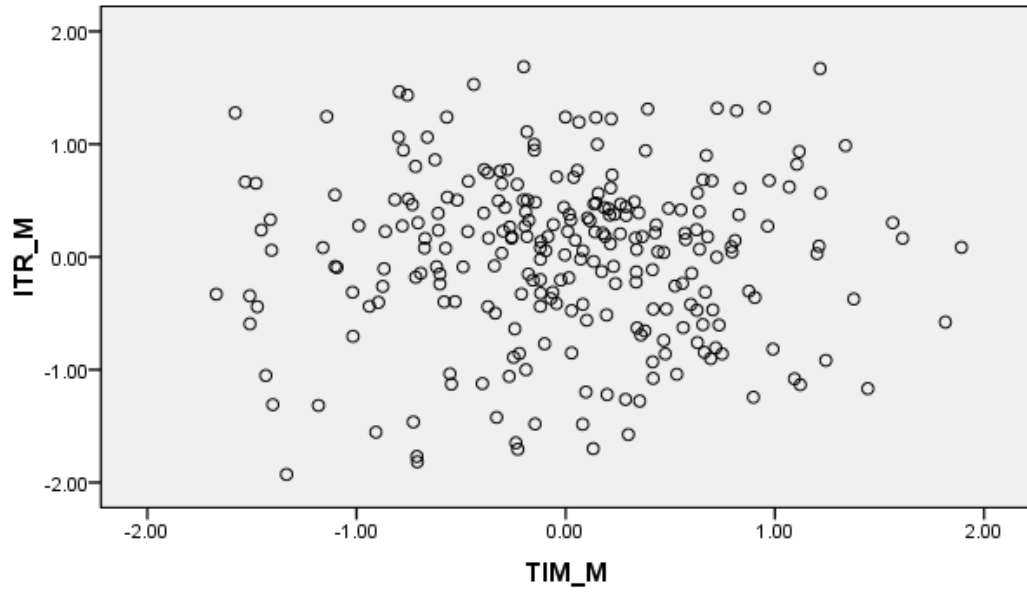
Partial Regression Plot

Dependent Variable: ITR_M



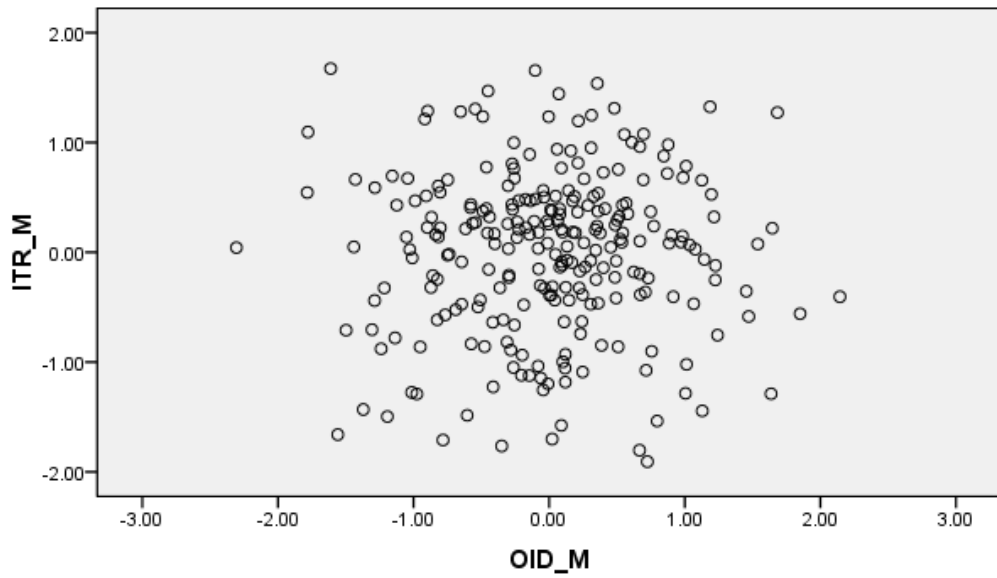
Partial Regression Plot

Dependent Variable: ITR_M



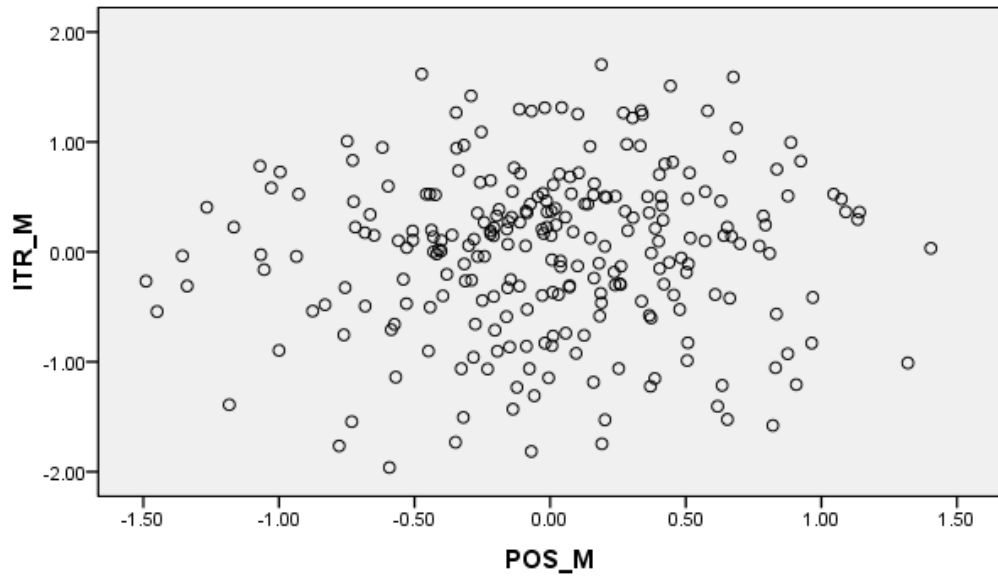
Partial Regression Plot

Dependent Variable: ITR_M



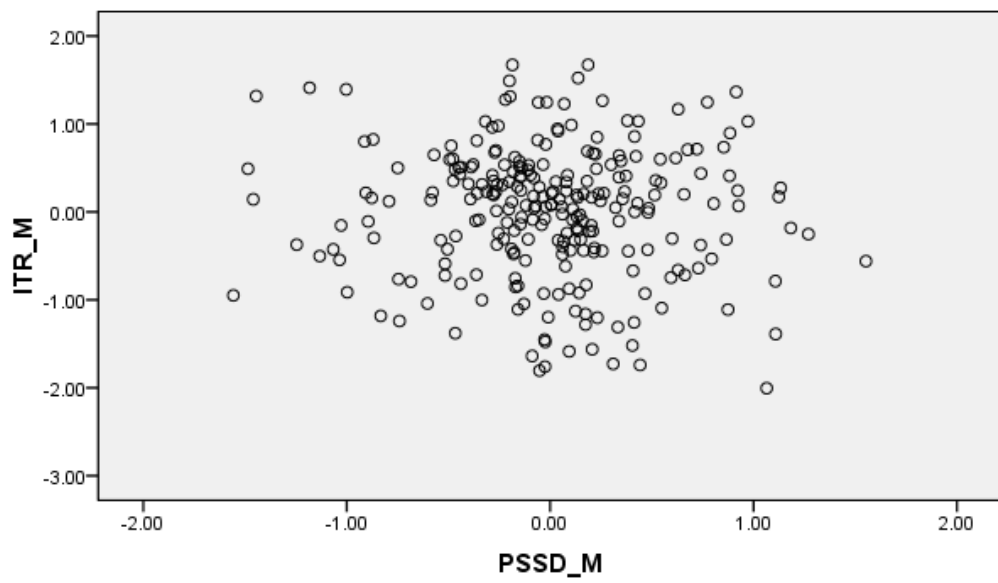
Partial Regression Plot

Dependent Variable: ITR_M



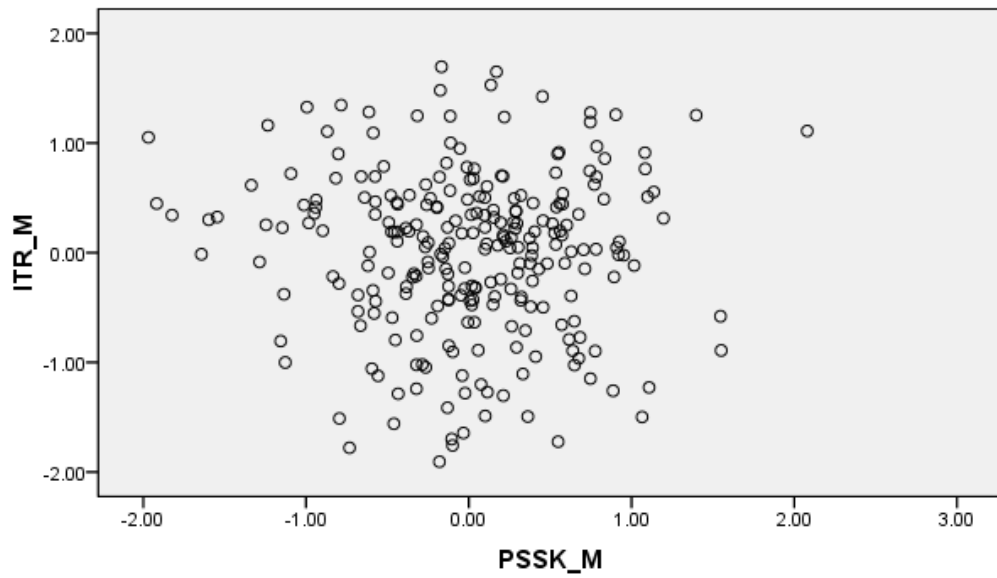
Partial Regression Plot

Dependent Variable: ITR_M



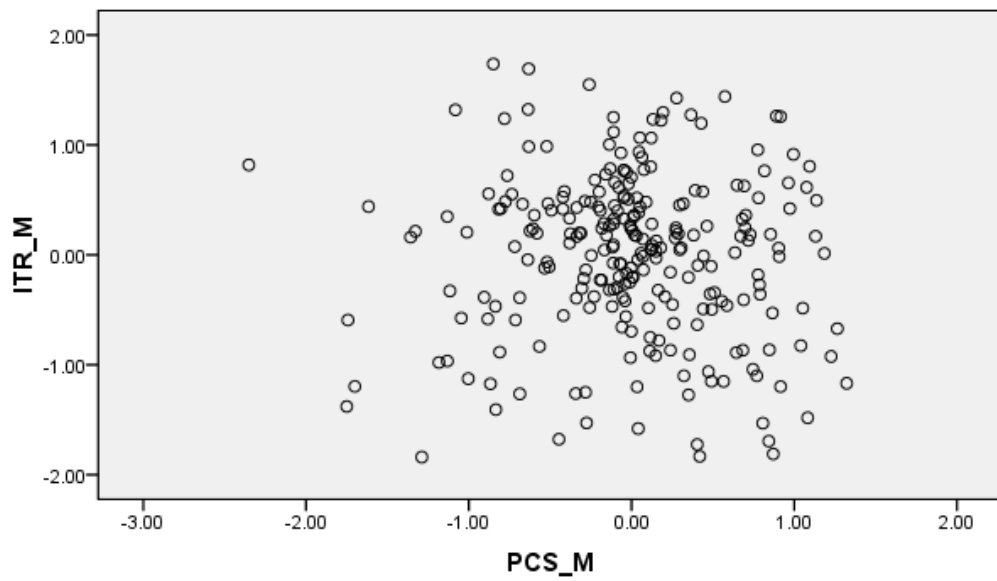
Partial Regression Plot

Dependent Variable: ITR_M



Partial Regression Plot

Dependent Variable: ITR_M



Partial Regression Plot

Dependent Variable: ITR_M

