

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KESEDIAAN UNTUK BERUBAH DALAM KALANGAN
GURU SEKOLAH MENENGAH DAERAH KUBANG PASU,
KEDAH DARUL AMAN.**



**SARJANA PENGURUSAN SUMBER MANUSIA
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
September 2015**

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KESEDIAAN
UNTUK BERUBAH DALAM KALANGAN GURU SEKOLAH
MENENGAH DAERAH KUBANG PASU,
KEDAH DARUL AMAN.**



**Oleh
NUR SURAYA BINTI HASHIM**

UUM
Universiti Utara Malaysia

**Tesis Diserahkan Kepada
Othman Yeop Abdullah Graduate School Of Business,
Universiti Utara Malaysia.
Bagi Memenuhi Sebahagian daripada Syarat untuk Ijazah Sarjana Dalam
Pengurusan Sumber Manusia**

PENGAKUAN

Saya mengakui yang mana isi kandungan projek ini tidak pernah di hantar bagi mana-mana program ijazah atau pasca siswazah dan kelayakan.

Saya mengesahkan yang semua sokongan dan bantuan diterima dalam menyediakan kertas projek ini dan semua sumber abstrak sudah diketahui dari mula kertas projek dibuat.



Nur Suraya Binti Hashim

814448

Othman Yeop Abdullah

Graduate School of Business

Universiti Utara Malaysia

06010 Sintok

Kedah Darul Aman

KEBENARAN

Dalam membentangkan kertas penyelidikan ini, bagi memenuhi sebahagian syarat untuk Ijazah Sarjana Pengurusan Sumber Manusia Universiti Utara Malaysia (UUM), saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh secara bebas membenarkan sesiapa sahaja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya atau, jika ketiadaan beliau, Dekan Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business, diberi kebenaran untuk membuat salinan kertas penyelidikan ini dalam sebarang bentuk, sama ada secara keseluruhannya atau sebahagian, bagi tujuan kesarjanaan. Adalah dimaklumkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan kertas penyelidikan ini sama ada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya bagi tujuan keuntungan kewangan, tidak dibenarkan kecuali setelah mendapat kebenaran secara bertulis. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberi kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan sarjana terhadap sebarang petikan daripada kertas penyelidikan saya.

Sebarang permohonan untuk salinan atau mengguna mana-mana bahan dalam kertas penyelidikan ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya, hendaklah dialamatkan kepada:

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

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kesediaan untuk berubah dalam kalangan pekerja-guru-guru sekolah menengah di daerah Kubang Pasu, Kedah. Terdapat tiga dimensi pemboleh ubah tidak bersandar iaitu sikap terhadap perubahan, persepsi sokongan organisasi dan komitmen organisasi. Sebanyak 320 set borang soal selidik telah diedarkan kepada guru-guru sekolah menengah di daerah Kubang Pasu, Kedah dan hanya 274 borang soal selidik sahaja yang dikembalikan dan dianalisis. Data dianalisis dengan menggunakan “Statistical Package for Social Science” (SPSS) Versi 22.0. Dapatan kajian menunjukkan bahawa ketiga-tiga faktor seperti sikap terhadap perubahan, persepsi sokongan organisasi dan komitmen organisasi mempunyai hubungan signifikan yang positif terhadap kesediaan untuk berubah. Berdasarkan analisis regresi pula menunjukkan faktor sikap terhadap perubahan dan komitmen organisasi tersebut memberikan kesan yang signifikan kepada kesediaan untuk berubah di kalangan pekerja-guru-guru sekolah menengah di daerah Kubang Pasu, Kedah. Manakala bagi faktor persepsi sokongan organisasi pula tidak mempunyai pengaruh hubungan yang signifikan terhadap kesediaan untuk berubah.

Kata Kunci: Kesediaan untuk Berubah, Sikap Terhadap Perubahan, Persepsi Sokongan Organisasi, Komitmen Organisasi

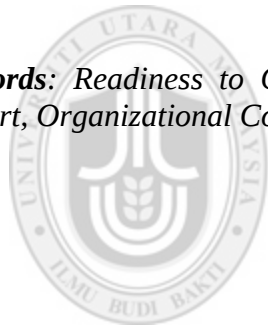


UUM
Universiti Utara Malaysia

ABSTRACT

This study aims to examine the factors that influence the readiness to change among teachers of secondary schools in Kubang Pasu, Kedah. There are three dimensions of the independent variable namely attitude toward change, perceived organizational support and organizational commitment. A total of 320 sets of questionnaires were distributed to teachers of secondary schools in Kubang Pasu, Kedah and only 274 questionnaires were returned and analyzed. Data were analyzed using the "Statistical Package for Social Science" (SPSS) version 22.0. The findings show that these three factors as attitude toward change, perceived organizational support and organizational commitment has a positive significant relationship to the readiness to change. Based on regression analysis showed that attitude toward change and organizational commitment has significant impact on the readiness to change among teachers of secondary schools in Kubang Pasu, Kedah. While for perceived organizational support factor have no significant relationship affects the readiness to change.

Keywords: *Readiness to Change, Attitude toward Change, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment*



UUM
Universiti Utara Malaysia

PENGHARGAAN

Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah dan Maha Mengasihani. Saya panjatkan penuh kesyukuran ke hadrat Allah s.w.t. kerana dengan limpah kurniaNya, maka saya dapat menyiapkan kajian ini dengan jayanya sebagai memenuhi syarat pengijazahan Sarjana Pengurusan Sumber Manusia, Universiti Utara Malaysia.

Setinggi-tinggi penghargaan dan jutaan terima kasih saya ucapkan kepada Dr. Mohd Faizal Bin Mohd Isa selaku penyelia saya. Dengan penuh kesabaran dan komitmen yang tinggi, beliau sentiasa memberi dorongan, teguran serta cadangan dari mula sehinggalah selesai kajian ini dijalankan tanpa merasa jemu. Hanya Allah yang dapat membalas jasa beliau. Ucapan terima kasih yang tidak terhingga khas untuk suami tercinta Mohd Hakim Bin Mohd Yusoff dan ibu tersayang Supiah Binti Mat Kasa di atas sokongan, kata-kata semangat, komitmen dan pengorbanan yang telah kalian berikan sepanjang mengikuti pengajian ini dijadikan sebagai pemangkin semangat dan kekuatan kepada saya di dalam menyiapkan tesis ini. Teristimewa untuk Allahyarham Hashim bin Hamid (Ayah) dan Allahyarhamah Hawa Dalila binti Hashim (Kakak) yang menjadi pencetus semangat saya untuk terus berjuang menuntut ilmu. Tidak dilupakan buat adik yang dikasihi Alif Hilmi dan isteri serta jantung hati saya Alya Hayyana, tokwan, ibu dan bapa mertua, ipar-duai serta semua ahli keluarga yang dikasihi kerana banyak memberi dorongan dan doa sepanjang menyiapkan kajian ini.

Ucapan terima kasih yang tidak terhingga buat Mohd Firdaus Bin Zakaria, Afidatul Asma Binti Hassan, Siti Khadijah Binti Johari, Nur Afifa Binti Harun dan Nurul Syazana Binti Ahmad yang telah banyak membantu saya dengan memberi pendapat, tunjuk ajar serta kata-kata semangat untuk menyiapkan tesis ini. Sekalung penghargaan turut ditujukan kepada responden yang terlibat secara langsung atau tidak langsung yang sudi memberi maklum balas dan bekerjasama dalam memberi maklumat-maklumat yang diperlukan semasa mengisi buku soalan soal selidik. Akhir sekali ucapan terima kasih juga ditujukan kepada semua sahabat-sahabat yang telah banyak bekerjasama dan memberikan bantuan serta nasihat sepanjang kajian ini dilaksanakan. Semoga kita akan beroleh kejayaan dan hubungan ini akan kekal selamanya.



UUM
Universiti Utara Malaysia

SENARAI KANDUNGAN

TAJUK

MUKA SURAT

PENGAKUAN TESIS	i
KEBENARAN UNTUK KEGUNAAN	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
PENGHARGAAN	v - vi
SENARAI KANDUNGAN	vii - ix
SENARAI JADUAL	x - xiii
SENARAI RAJAH	xiv
SENARAI SINGKATAN	xv

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1	Pengenalan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	2
1.3	Pernyataan Masalah	6
1.4	Persoalan Kajian	10
1.5	Objektif Kajian	10
1.6	Kepentingan Kajian	11
1.6.1	Guru	11
1.6.2	Pentadbir Sekolah	11
1.6.3	Kementerian Pendidikan Malaysia	12
1.7	Skop Kajian	12
1.8	Definisi Terma Kajian	
1.8.1	Kesediaan untuk Berubah	13
1.8.2	Sikap Terhadap Perubahan	13
1.8.3	Persepsi Sokongan Organisasi	13
1.8.4	Komitmen Organisasi	14
1.9	Bab Organisasi	14

BAB 2 ULASAN KARYA

2.1	Pengenalan	15
2.2	Kesediaan Untuk Berubah	
2.2.1	Definisi Kesediaan Untuk Berubah	15
2.3	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kesediaan Untuk Berubah	16
2.3.1	Sikap Terhadap Perubahan	19
2.3.2	Persepsi Sokongan Organisasi	23
2.3.3	Komitmen Organisasi	26

2.4	Hubungan Antara Pemboleh Ubah Bersandar dengan Pemboleh Ubah Tidak Bersandar	28
2.5	Teori	30
2.6	Hipotesis Kajian	33
BAB 3	KAEDAH KAJIAN	
3.1	Pengenalan	34
3.2	Kerangka Kajian	34
3.3	Reka Bentuk Kajian	35
3.4	Definisi Operasional	
3.4.1	Kesediaan Untuk Berubah	36
3.4.2	Sikap Terhadap Perubahan	36
3.4.3	Persepsi Sokongan Organisasi	36
3.4.4	Komitmen Organisasi	36
3.5	Pengukuran Untuk Pemboleh ubah	
3.5.1	Reka Bentuk Soal Selidik	37
3.5.2	Alat-alat Pengukuran Kajian	
3.5.2.1	Pengukuran Kesiediaan Untuk Berubah (Pemboleh Ubah Bersandar)	38
3.5.2.2	Pengukuran Faktor Sikap Terhadap Perubahan	42
3.5.2.3	Pengukuran Faktor Persepsi Sokongan Organisasi	43
3.5.2.4	Pengukuran Faktor Komitmen Organisasi	45
3.5.3	Perancangan Pembentukan Alat-alat Pengukuran Kajian	48
3.5.3.1	Ujian Pra	48
3.5.3.2	Kajian Rintis	48
3.6	Tatacara Pengumpulan Data Kajian	49
3.7	Populasi dan Persampelan Kajian	50
3.7.1	Populasi	51
3.7.2	Persampelan Kajian	52
3.8	Teknik Analisis Data	53
3.8.1	Analisis Statistik Deskriptif	54
3.8.2	Analisis Korelasi Pearson	54
3.8.3	Analisis Regresi	56
3.9	Lokasi Kajian	56
3.10	Kesimpulan	57
BAB 4	DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN	
4.1	Pengenalan	58
4.2	Maklum Balas Responden	58
4.3	Ujian Pra	59
4.4	Analisis Ujian Rintis	59

4.4.1	Analisis Kebolehpercayaan untuk Ujian Rintis	59
4.5	Semakan Data	60
4.5.1	Missing Data	61
4.5.2	Ujian Normaliti	61
4.6	Analisis Faktor	66
4.6.1	Analisis Kesianaan Untuk Berubah	67
4.6.2	Analisis Sikap Terhadap Perubahan	72
4.6.3	Analisis Persepsi Sokongan Organisasi	73
4.6.4	Analisis Komitmen Organisasi	77
4.7	Analisis Kebolehpercayaan Kajian Sebenar Selepas Analisis Faktor	85
4.8	Analisis Statistik Deskriptif	86
4.9	Analisis Demografi	86
4.10	Min Dan Sisihan Piawai	92
4.11	Analisis Korelasi Pearson	93
4.12	Analisis Regresi	95
4.13	Ringkasan Hasil Keputusan Kajian	96
4.14	Kesimpulan	96
BAB 5	PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN	
5.1	Pengenalan	97
5.2	Ringkasan Kajian	97
5.3	Perbincangan Berdasarkan Objektif Kajian	98
5.3.1	Hubungan Antara Sikap Terhadap Perubahan, Persepsi Sokongan Organisasi dan komitmen Organisasi Terhadap Kesianaan Untuk Berubah	98
5.3.2	Pengaruh Antara Sikap Terhadap Perubahan, Persepsi Sokongan Organisasi dan komitmen Organisasi Terhadap Kesianaan Untuk Berubah	102
5.4	Batasan Kajian	107
5.5	Implikasi Kajian	
5.5.1	Pentadbir sekolah	108
5.5.2	Kementerian Pendidikan Malaysia	109
5.6	Cadangan Untuk Kajian Akan Datang	109
5.7	Kesimpulan	111
RUJUKAN		112 - 121
LAMPIRAN 1 (borang soal selidik)		122 - 130
LAMPIRAN 2 (hasil SPSS)		131 - 145

SENARAI JADUAL

1. Jadual 3.1	Item Pengukuran Kesediaan Untuk Berubah	39
2. Jadual 3.2	Jadual menunjukkan soalan berbentuk positif dan negatif (kesediaan untuk berubah)	41
3. Jadual 3.3	Item Pengukuran Sikap Terhadap Perubahan	43
4. Jadual 3.4	Item Pengukuran Persepsi Sokongan Organisasi	44
5. Jadual 3.5	Jadual menunjukkan soalan berbentuk positif dan negatif (persepsi sokongan organisasi)	45
6. Jadual 3.6	Item Pengukuran Komitmen Organisasi	46
7. Jadual 3.7	Jadual menunjukkan soalan berbentuk positif dan negatif (komitmen organisasi)	47
8. Jadual 3.8	Keputusan Kebolehpercayaan Pemboleh Ubah dan Dimensi	49
9. Jadual 3.9	Senarai sekolah-sekolah menengah harian daerah Kubang Pasu, Jitra, Kedah Darul Aman.	51
10. Jadual 3.10	Jadual Penentuan Saiz Sampel Krejcie dan Morgan (1970)	53
11. Jadual 3.11	Darjah Kekuatan Hubungan Mengikut Nilai “r”	55
12. Jadual 4.1	Jumlah Maklum Balas Responden	58
13. Jadual 4.2	Ujian kebolehpercayaan <i>Cronbach's Alpha</i> (ujian rintis)	60
14. Jadual 4.3	Nilai KMO dan Tahap Varian	66
15. Jadual 4.4	Analisis KMO and Bartlett's Test terhadap Kesediaan Untuk Berubah (Analisis Faktor 1)	67
16. Jadual 4.5	Eigenvalues dan Peratusan Kumulatif Varian bagi Kesediaan Untuk Berubah (Analisis Faktor 1)	68

17. Jadual 4.6	Komponen Matrix terhadap Kesiediaan Untuk Berubah (Analisis Faktor 1)	68
18. Jadual 4.7	Analisis KMO and Bartlett's Test terhadap Kesiediaan Untuk Berubah (Analisis Faktor 2)	70
19. Jadual 4.8	Eigenvalues dan Peratusan Kumalitif Varian bagi Kesiediaan Untuk Berubah (Analisis Faktor 2)	70
20. Jadual 4.9	Komponen Matrix terhadap Kesiediaan Untuk Berubah (Analisis Faktor 2)	71
21. Jadual 4.10	Analisis KMO and Bartlett's Test terhadap Sikap Terhadap Perubahan	72
22. Jadual 4.11	Eigenvalues dan Peratusan Kumalitif Varian bagi Sikap Terhadap Perubahan	72
23. Jadual 4.12	Komponen Matrix terhadap Sikap Terhadap Perubahan	72
24. Jadual 4.13	Analisis KMO and Bartlett's Test terhadap Persepsi Sokongan Organisasi (Analisis Faktor 1)	74
25. Jadual 4.14	Eigenvalues dan Peratusan Kumalitif Varian bagi Persepsi Sokongan Organisasi (Analisis Faktor 1)	74
26. Jadual 4.15	Komponen Matrix terhadap Persepsi Sokongan Organisasi (Analisis Faktor 1)	74
27. Jadual 4.16	Analisis KMO and Bartlett's Test terhadap Persepsi Sokongan Organisasi (Analisis Faktor 2)	76
28. Jadual 4.17	Eigenvalues dan Peratusan Kumalitif Varian bagi Persepsi Sokongan Organisasi (Analisis Faktor 2)	76
29. Jadual 4.18	Komponen Matrix terhadap Persepsi Sokongan Organisasi (Analisis Faktor 2)	76
30. Jadual 4.19	Analisis KMO and Bartlett's Test terhadap Komitmen Organisasi (Analisis Faktor 1)	77
31. Jadual 4.20	Eigenvalues dan Peratusan Kumalitif Varian bagi Komitmen Organisasi (Analisis Faktor 1)	78
32. Jadual 4.21	Komponen Matrix terhadap Komitmen Organisasi (Analisis Faktor 1)	78

33. Jadual 4.22	Analisis KMO and Bartlett's Test terhadap Komitmen Organisasi (Analisis Faktor 2)	79
34. Jadual 4.23	Eigenvalues dan Peratusan Kumalitif Varian bagi Komitmen Organisasi (Analisis Faktor 2)	80
35. Jadual 4.24	Komponen Matrix terhadap Komitmen Organisasi (Analisis Faktor 2)	80
36. Jadual 4.25	Analisis KMO and Bartlett's Test terhadap Komitmen Organisasi (Analisis Faktor 3)	81
37. Jadual 4.26	Eigenvalues dan Peratusan Kumalitif Varian bagi Komitmen Organisasi (Analisis Faktor 3)	81
38. Jadual 4.27	Komponen Matrix terhadap Komitmen Organisasi (Analisis Faktor 3)	82
39. Jadual 4.28	Analisis KMO and Bartlett's Test terhadap Komitmen Organisasi (Analisis Faktor 4)	83
40. Jadual 4.29	Eigenvalues dan Peratusan Kumalitif Varian bagi Komitmen Organisasi (Analisis Faktor 4)	83
41. Jadual 4.30	Komponen Matrix terhadap Komitmen Organisasi (Analisis Faktor 4)	83
42. Jadual 4.31	Perbezaan Item Bagi Setiap Pemboleh ubah Sebelum Dan Selepas Analisis Faktor	84
43. Jadual 4.32	Item yang digugurkan selepas analisis faktor	84
44. Jadual 4.33	Analisis kebolehpercayaan (<i>Cronbach's Alpha</i>) untuk Kesiediaan untuk Berubah, Sikap Terhadap Perubahan, Persepsi Sokongan Organisasi dan Komitmen Organisasi	85
45. Jadual 4.34	Analisis Demografi bagi Jantina Responden	86
46. Jadual 4.35	Analisis Demografi Responden dari Peringkat Umur	87
47. Jadual 4.36	Analisis Demografi bagi Bangsa/Keturunan Responden	88
48. Jadual 4.37	Analisis Demografi bagi Status Perkahwinan Responden	89
49. Jadual 4.38	Analisis Demografi bagi Tahap Pendidikan Responden	90

50. Jadual 4.39	Analisis Demografi bagi Tempoh Perkhidmatan Responden	91
51. Jadual 4.40	Analisis Statistik Deskriptif Pemboleh ubah	93
52. Jadual 4.41	Analisis Korelasi Pearson bagi Sikap Terhadap Perubahan, Persepsi Sokongan Organisasi dan Komitmen Organisasi	94
53. Jadual 4.42	Analisis regresi sikap terhadap perubahan, persepsi sokongan organisasi dan komitmen organisasi dengan pemboleh ubah bersandar iaitu kesediaan untuk berubah	95
54. Jadual 4.43	Ringkasan hasil pengujian hipotesis	96



SENARAI RAJAH

1. Rajah 2.1	Teori Gelagat Terancang	31
2. Rajah 3.1	Kerangka Kajian	35
3. Rajah 4.1	Histogram Untuk Faktor Kesediaan Untuk Berubah	62
4. Rajah 4.2	Item Normaliti di dalam Kesediaan Untuk Berubah	62
5. Rajah 4.3	Histogram Untuk Faktor Sikap Terhadap Perubahan	63
6. Rajah 4.4	Item Normaliti di dalam Sikap Terhadap Perubahan	63
7. Rajah 4.5	Histogram Untuk Faktor Persepsi Sokongan Organisasi	64
8. Rajah 4.6	Item Normaliti di dalam Persepsi Sokongan Organisasi	64
9. Rajah 4.7	Histogram Untuk Faktor Komitmen Organisasi	65
10. Rajah 4.8	Item Normaliti di dalam Komitmen Organisasi	65
11. Rajah 4.9	Carta Pai bagi Jantina Responden	87
12. Rajah 4.10	Carta Pai Responden dari Peringkat Umur	88
13. Rajah 4.11	Carta Pai bagi Bangsa/Keturunan Responden	89
14. Rajah 4.12	Carta Pai bagi Status Perkahwinan Responden	90
15. Rajah 4.13	Carta Pai bagi Tahap Pendidikan Responden	91
16. Rajah 4.14	Carta Pai bagi Tempoh Perkhidmatan Responden	92

SENARAI SINGKATAN

NUTP	: Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan Malaysia
IAB	: Institut Aminuddin Baki
KPM	: Kementerian Pendidikan Malaysia
JPN	: Jabatan Pendidikan Negeri
PPD	: Pejabat Pendidikan Daerah
PIPP	: Pelan Induk Pembangunan Pendidikan
PPPM	: Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
UPSI	: Universiti Pendidikan Sultan Idris
KBSR	: Kurikulum Bersepadu Sekolah Rendah
KBSM	: Kurikulum Bersepadu Sekolah Menengah
SPM	: Sijil Pelajaran Malaysia
STPM	: Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia
NKRA	: <i>National Key Result Area</i> / Bidang Keberhasilan Utama Negara
GTP	: Program Transformasi Kerajaan
SBT	: Sekolah Berprestasi Tinggi
SPSS	: <i>Statistical for Social Science</i> / Pakej Statistik Sains Sosial
PBS	: Sistem Pentaksiran Berasaskan Sekolah

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Guru merupakan tunjang kepada sistem pendidikan dimana guru memainkan peranan utama dalam menyalurkan ilmu dan kemahiran serta bertanggungjawab mendidik dan memimpin masyarakat (Saedah Siraj & Mohammed Sani Ibrahim ,2012). Keberkesanan sistem pendidikan sangat bergantung kepada guru yang turut berperanan sebagai pelaksana segala dasar dan matlamat kurikulum yang telah digariskan dalam sistem pendidikan Malaysia. Peranan yang digalas oleh guru kini semakin mencabar. Mereka bukan sahaja bertanggungjawab mendidik dan mengajar, mereka turut bertanggungjawab menyuburkan minat, memperkembangkan bakat dan kebolehan pelajar dalam aspek akademik dan juga kokurikulum (Saedah Siraj & Mohammed Sani Ibrahim ,2012).

Dalam membangunkan sistem pendidikan yang berkualiti dan bertaraf dunia, Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) memberi lebih penumpuan kepada usaha untuk meningkatkan mutu profesion perguruan dan telah memperkenalkan pelbagai perubahan bagi memantapkan sistem dan kualiti pendidikan negara. Oleh itu, perubahan yang besar dalam sistem pendidikan perlu secara menyeluruh. Perubahan yang dibuat mestilah bersesuaian dengan tuntutan semasa supaya perubahan tersebut menjadi lebih bersepadu, holistik dan komprehensif. Dalam merealisasikan impian tersebut, kerajaan melalui Kementerian Pendidikan telah mengambil langkah melakukan tranformasi dunia pendidikan dengan merangka, merancang dan melakukan penambahbaikan sistem pendidikan di Malaysia. Perlaksanaan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan

(PIPP,2006-2010) dan yang terkini Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 diharap dapat melonjakkan lagi mutu pendidikan di Malaysia agar sejajar dengan kehendak global. Harapan KPM terhadap kedua-dua pelan pembangunan ini agar menghasilkan guru-guru yang berdaya saing dan dapat menyediakan pendidikan berkualiti yang mampu menghasilkan pelajar bertaraf dunia. Pelan ini mencadangkan sebelas langkah strategik dan operasi perubahan untuk penambahbaikan sistem pendidikan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013) dalam usaha untuk melengkapkan generasi muda Malaysia secara menyeluruh untuk membolehkan mereka berjaya dalam abad ke-21.

Oleh yang demikian, perubahan dalam sistem pendidikan adalah sangat penting dan memberi kebaikan untuk terus melakukan perubahan. Setiap perubahan yang dilakukan mempunyai tujuan dan kepentingan tertentu. Kepentingan utama perubahan adalah untuk proses penambahbaikan terhadap sesuatu perubahan yang diperkenalkan. Penambahbaikan sistem pendidikan terhasil daripada kelemahan sistem terdahulu. Maka, segala kekurangan dan kelemahan dikaji dan dikenalpasti bagi mencari penyelesaian terhadap kekurangan dan kelemahan tersebut.

1.2 Latar Belakang Kajian

Perubahan dapat dilihat dalam sistem pendidikan Malaysia sejak sebelum kemerdekaan lagi sehingga sekarang. Sebelum kedatangan pihak British, Tanah Melayu mengamalkan sistem pendidikan berlandaskan agama Islam melalui kitab al-Quran di surau dan masjid. Seterusnya pendidikan Islam mula berkembang dengan kewujudan sekolah-sekolah pondok dan madrasah. Setelah kedatangan pihak British sebelum mencapai kemerdekaan

(1824-1957), pendidikan di Tanah Melayu mula melaksanakan sistem pendidikan yang berteraskan pendidikan Inggeris, di mana sekolah-sekolah aliran Inggeris ini mengajar mata pelajaran dalam bahasa Inggeris. Selain itu, pihak British juga turut mewujudkan sekolah vernakular Melayu, sekolah vernakular Cina, dan sekolah vernakular Tamil (Shahril @ Charil Marzuki & Habib Mat Som, 1999). Kewujudan sekolah vernakular ini menyebabkan hubungan antara masyarakat Melayu, Cina dan India semakin renggang akibat dipisahkan mengikut sistem persekolahan.

Bagi menjamin perpaduan dan kesejahteraan Tanah Melayu pada ketika itu, sistem pendidikan sentiasa berlaku perubahan dan lebih berfokuskan untuk mengekalkan kesetiaan terhadap negara asal dan menyebabkan berlakunya pengasingan antara kaum. Selepas mencapai kemerdekaan (1957-1970), timbul kesedaran untuk menggantikan sistem pendidikan yang ditinggalkan penjajah. Maka, terhasillah Laporan Razak 1956 dan Laporan Rahman Talib 1960 sebagai perintis ke arah pengukuhan sistem pendidikan di Malaysia. Menurut Abu Bakar Nordin (1994), Laporan Razak 1956 merupakan batu loncatan ke atas dasar dan sistem pendidikan kebangsaan ke arah perubahan yang positif dalam membentuk dan memupuk perpaduan negara.

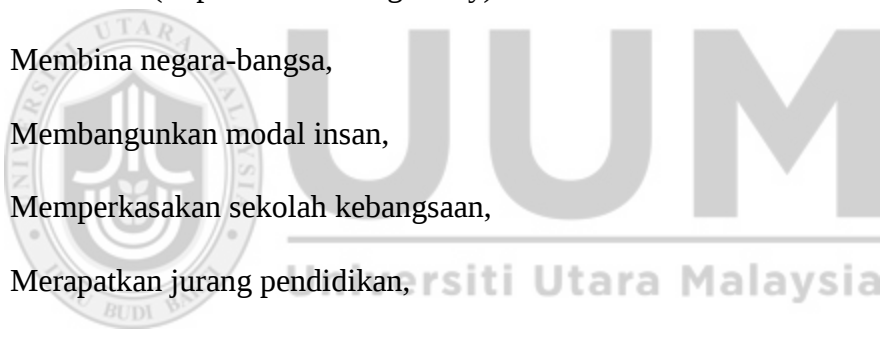
Dalam era Dasar Ekonomi Baru (DEB) (1971-1990), selain bermatlamat mencapai perpaduan negara dan integrasi nasional, pihak kerajaan melaksanakan pembangunan pendidikan negara dengan memberi penekanan terhadap isu sosial dan ekonomi bagi mengekalkan pembangunan, kestabilan dan kemajuan negara. Pada tahun 1974, satu Jawatankuasa Kabinet ditubuhkan bagi mengkaji perlaksanaan sistem pendidikan kebangsaan. Hasil laporan daripada Jawatankuasa Kabinet tersebut, terbentuklah Kurikulum Bersepadu Sekolah Rendah (KBSR) dan Kurikulum Bersepadu Sekolah

Menengah (KBSM). KBSR dan KBSM merupakan usaha pihak kerajaan ke arah membentuk dan mengukuhkan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan masyarakat, dasar-dasar negara, matlamat dan objektifnya serta penegasan terhadap kesedaran kebangsaan dan pemupukan integrasi nasional secara menyeluruh dan bersepadu. Bagi mengukuhkan lagi sistem pendidikan, pihak kerajaan juga telah merangka Falsafah Pendidikan Kebangsaan sebagai panduan.

Sejajar dengan pembangunan teknologi, perubahan yang drastik berlaku dalam era Dasar Pembangunan Nasional (1991-2000). Kementerian Pendidikan Malaysia telah melakukan pelbagai pindaan peruntukan undang-undang dan menggubal akta baharu untuk menggalakkan pembangunan dalam sistem pendidikan negara. Pada era Dasar Pembangunan Nasional ini, kerajaan telah menubuhkan lebih banyak universiti awam, kolej universiti, kolej matrikulasi, kolej komuniti, kolej swasta dan universiti, termasuk kampus cawangan universiti luar negara. Maktab Perguruan Sultan Idris dinaik taraf kepada Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) pada 1997. Program Diploma Pendidikan juga diperkenalkan untuk menggantikan program Sijil Perguruan bagi guru pra-perkhidmatan di maktab perguruan. Selain itu, untuk meningkatkan kualiti kepimpinan dalam kalangan pemimpin sekolah, latihan kepimpinan juga turut diberikan. Seterusnya, pada tahun 2000, perubahan signifikan dilakukan dengan memperkenalkan konsep terbuka untuk peperiksaan SPM dan STPM.

Sistem pendidikan negara terus mengalami perubahan di masa ke masa. Pelan Pembangunan Pendidikan (2001-2010) telah diperkenalkan bagi membangunkan sistem pendidikan yang berkualiti dan bertaraf dunia di samping memperkembangkan potensi individu sepenuhnya dan memenuhi aspirasi negara. Melalui pelan ini, pihak kementerian

dapat merangka pelan tindakan untuk pembangunan pendidikan. Ini merangkumi peluasan dan pengukuhan program sedia ada serta menggantikan program yang tidak relevan dengan program yang lebih realistik dengan keperluan pendidikan semasa dan masa depan. Seterusnya, bagi memperincikan agenda pendidikan Malaysia, bekas Perdana Menteri Malaysia, Tun Abdullah Ahmad Badawi, telah melancarkan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010. Pelan ini bertujuan untuk melonjakkan tahap kecemerlangan sekolah, melahirkan rakyat Malaysia yang berilmu pengetahuan, berakhlak mulia, bertanggungjawab, berkemampuan, dan dapat mengangkat imej sistem pendidikan negara di mata dunia (<http://www.mohe.gov.my>). Enam teras telah digariskan di bawah PIPP ini (<http://www.mohe.gov.my>):

- 
- 1) Membina negara-bangsa,
 - 2) Membangunkan modal insan,
 - 3) Memperkasakan sekolah kebangsaan,
 - 4) Merapatkan jurang pendidikan,
 - 5) Memartabatkan profesyen perguruan,
 - 6) Melonjakkan kecemerlangan institusi pendidikan

Sistem pendidikan negara terus mengalami perubahan di sekitar tahun 2010-2012. Perubahan ini berlaku dengan pelancaran NKRA di bawah Program Transformasi Kerajaan (GTP). Tumpuan diberikan kepada empat inisiatif di bawah program ini iaitu meningkatkan enrolmen prasekolah, memastikan literasi bahasa Malaysia and numerasi, membangunkan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT), dan memperkenalkan Tawaran Baharu (Bai'ah) untuk pengetua/guru besar (Mior Khairul Azrin ,2011). Hasil daripada perlaksanaan program pendidikan ini, terdapat peningkatan yang memberansangkan

dalam meningkatkan kualiti sistem pendidikan Malaysia dalam tempoh dua tahun pelaksanaan. Kesenambungan daripada itu, kerajaan Malaysia terus komited dalam melaksanakan transformasi sistem pendidikan negara pada masa akan datang. Justeru, pelaksanaan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 telah diperkenalkan bagi mendokong usaha transformasi sistem pendidikan kebangsaan secara menyeluruh.

1.3 Penyataan Masalah

Hasil tinjauan terbaharu terhadap tekanan guru yang dilakukan oleh Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan (NUTP) pada tahun 2014 menjangkakan kualiti pendidikan negara akan lebih terjejas pada masa akan datang (Sinar Harian, April, 20, 2015). Tinjauan ini dilakukan apabila terdapat dakwaan yang mengatakan tahap pencapaian pelajar Malaysia masih terkebelakang berbanding negara-negara lain. Menurut Lok Yim Pheng, Setiausaha Agung NUTP (Sinar Harian, April, 20, 2015), sejak beberapa tahun kebelakangan ini tekanan yang dihadapi oleh guru di Malaysia semakin meningkat. Mengikut Sufean Husin (2008) cabaran dan tekanan yang dihadapi oleh guru dalam profesion keguruan dikategorikan kepada cabaran daripada pihak sekolah, cabaran daripada murid, cabaran untuk memenuhi harapan dan jangkaan ibu bapa, cabaran untuk memenuhi harapan dan jangkaan negara, cabaran untuk memenuhi tuntutan perubahan masa dan cabaran dalam diri guru itu sendiri terhadap profesion keguruan. Ini dibuktikan dengan statistik yang dikeluarkan oleh Kementerian Kesihatan Malaysia yang menjelaskan kadar peratusan tekanan mengikut pekerjaan di Malaysia yang menunjukkan bahawa sebanyak 45.8% dalam kalangan guru mengalami

tekanan kerja (Berita Harian ,2013). Hal ini disebabkan guru cuba memenuhi tuntutan dan harapan daripada pelbagai pihak. Oleh yang demikian, peranan dan tanggungjawab guru menjadi semakin besar, mencabar dan kompleks. Ini menyebabkan guru berasa amat tertekan kerana tidak mampu menangani tugas dan harapan semua pihak. Komitmen yang tinggi perlu ada pada setiap guru dalam menjalankan tugas mereka kerana guru berhadapan dengan beban tugas yang semakin banyak dan mencabar.

Selain itu, cabaran dan tanggungjawab guru juga semakin bertambah dengan dengan pelaksanaan pelbagai perubahan dalam kurikulum dan kokurikulum baru dalam sistem pendidikan negara. Dalam menghadapi pelbagai perubahan, timbul persoalan adakah guru-guru bersedia untuk menerima dan mengadaptasikan semua perubahan tersebut. Syarat wajib untuk kejayaan sesuatu program adalah berkait rapat dengan penerimaan guru (Subramanian, 1996). Sesuatu program pendidikan hanya boleh berjaya jika guru, ibu bapa dan masyarakat menerima perubahan tersebut (Soto,1977). Seperti yang sedia maklum, profesion perguruan memerlukan guru sentiasa bersedia untuk segenap aspek perubahan dalam sistem pendidikan.

Menurut Setiausaha Agung NUTP dalam temu bual eksklusif, tekanan yang dihadapi guru juga sangat berkait rapat dengan pengenalan pelbagai program pendidikan baharu (Sinar Harian,2015). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM) yang diperkenalkan telah menyebabkan banyak program baharu diperkenalkan di sekolah-sekolah dalam masa yang singkat. Guru tidak dapat menguasai sesuatu program secukupnya sebelum mereka diarahkan beralih ke program yang lain. Dengan jarak masa yang diberikan, guru-guru berasa tertekan untuk menyesuaikan diri dengan sesuatu program dan tidak bersedia untuk melaksanakan program seterusnya.

Menurut Setiausaha Agung NUTP, Lok Yim Pheng berkata, hasil tinjauan tersebut juga mendapati penggunaan sistem elektronik (e-sistem) untuk merekod aktiviti-aktiviti di sekolah juga menimbulkan tekanan hebat dan menyebabkan guru semakin menderita. Melalui sistem elektronik yang terdiri daripada berpuluh-puluh jenis ini (contohnya e-kehadiran, e-disiplin, e-operasi) memerlukan guru menggunakan masa berjam-jam sehingga jam 2 atau 3 pagi untuk mengisi maklumat yang dikehendaki. Pihak kementerian menerima banyak aduan dan rungutan daripada guru-guru mengenai e-sistem ini. Guru terpaksa menghabiskan masa yang panjang untuk memasukkan data kerana sistem tidak dapat diakses pada waktu puncak. Ini menyebabkan guru ke sekolah dalam keadaan mengantuk, kurang fokus pada pelajar dan akhirnya memberi kesan kepada pelajar seterusnya akan menjejaskan kualiti pendidikan.

Guru juga dikatakan sangat tertekan dengan dasar pendidikan yang kerap berubah. Ini termasuk sistem baru yang digunakan oleh KPM, iaitu Sistem Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS). Sistem yang diperkenalkan pada tahun 2011 di peringkat sekolah rendah dan pada 2012 bagi peringkat sekolah menengah ini bertujuan untuk mentransformasikan sistem pendidikan negara, iaitu dengan menguji penguasaan dan pencapaian serta menilai potensi pelajar dan kesediaan mereka untuk belajar. Walau bagaimanapun, sistem yang dikatakan telah mengambil kira kebaikannya untuk guru, pelajar dan sistem pendidikan negara ini mempunyai kelemahannya dan pihak kementerian menerima banyak aduan daripada guru-guru. Sistem Pangkalan Data PBS yang lemah menuntut guru memasukkan data pada waktu lewat malam. Selain itu, guru juga terpaksa menjalankan tugas perkeranian seperti memasukkan data dan mengemas kini rekod. Guru juga terpaksa menyiapkan kerja-kerja berkaitan PBS seperti membina instrumen soalan,

menanda dan menyemak kertas soalan dan pengurusan fail yang terlalu banyak. Menurut Tan (2010) dalam kajiannya mendapati guru kurang yakin melaksanakan PBS disebabkan kurang pengetahuan dan kemahiran berkaitan PBS. Kelemahan sistem PBS ini juga dilihat tidak mesra guru kerana sistemnya yang selalu “*hanged*” sehingga guru menjadi sangat tertekan. Oleh itu, pihak Kementerian Pendidikan akan menambah baik sistem penilaian berasaskan sekolah selepas menerima banyak aduan daripada guru-guru. Timbalan Perdana Menteri Tan Sri Muhyiddin Yassin (2012) berkata, beliau sedar akan aduan guru sebagai sistem ini masih baru dan sudah tentu akan mengambil masa untuk menyesuaikan diri tetapi mengakui terdapat ruang untuk penambahbaikan. Katanya, aduan disuarakan oleh NUTP sudah dijangka. Kementerian telah memilih untuk mengkaji pandangan dan cadangan guru untuk meningkatkan sistem pengurusan PBS termasuk aspek yang membebankan guru-guru.

Oleh itu, terdapat banyak gesaan daripada pelbagai pihak yang menuntut KPM untuk mencari penyelesaian terhadap masalah-masalah yang membelenggu para guru dewasa ini. Sekiranya masalah ini dibiarkan berlarutan, ia akan menjejaskan kualiti pendidikan negara. Langkah segera perlu di ambil supaya tidak berlaku kesan yang lebih parah kepada institusi pendidikan negara. Justeru, sebelum melaksanakan sesuatu perubahan atau inovasi pendidikan, analisis, pemikiran, rujukan dan kajian terperinci perlu dilakukan terlebih dahulu dan membuat pembetulan atau penambahbaikan terhadap sesuatu perubahan yang diperkenalkan. Perubahan yang akan dilakukan tidak seharusnya terjadi secara tergesa-gesa dan KPM sepatutnya mengkaji kesediaan dan penerimaan guru terhadap sesuatu perubahan bagi mempersiapkan khususnya daripada aspek ilmu

pengetahuan dan kemahiran untuk menghadapi gelombang dan cabaran perubahan dalam dunia pendidikan.

1.4 Persoalan Kajian

Berasaskan perbincangan tentang faktor yang mempengaruhi kesediaan guru untuk berubah, tiga persoalan kajian dikemukakan dalam kajian ini:

- i. Adakah sikap guru mempunyai hubungan dengan kesediaan guru untuk berubah?
- ii. Adakah persepsi terhadap sokongan organisasi mempunyai hubungan dengan kesediaan guru untuk berubah?
- iii. Adakah komitmen organisasi mempunyai hubungan dengan kesediaan guru untuk berubah?

1.5 Objektif Kajian

Objektif kajian adalah untuk:

- i. Mengkaji hubungan antara sikap guru terhadap perubahan, persepsi terhadap sokongan organisasi dan komitmen organisasi dengan kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru.
- ii. Mengkaji pengaruh antara sikap guru terhadap perubahan, persepsi terhadap sokongan organisasi dan komitmen organisasi dengan kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru.

1.6 Kepentingan Kajian

Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti bagaimana aspek sikap, persepsi terhadap sokongan organisasi dan komitmen organisasi mempunyai hubungan dengan kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru sekolah menengah di daerah Kubang Pasu, Kedah. Hasil kajian ini diharap dapat memberi sumbangan pada aspek teori dan praktis dari pelbagai aspek. Secara umumnya, kajian terhadap kesediaan untuk berubah ini sangat penting bagi menjana kesedaran guru tentang keperluan mereka untuk menerima perubahan dan kajian ini juga dapat memberi gambaran tentang kemampuan individu (guru) untuk menyokong perubahan.

1.6.1 Guru

Kajian ini dapat membantu mempersiapkan guru-guru secara mental dan fizikal dari segi aspek ilmu pengetahuan dan kemahiran untuk menghadapi perubahan dalam dunia pendidikan di Malaysia.

1.6.2 Pentadbir Sekolah

Kajian ini membantu pihak pentadbir di sekolah untuk mengenalpasti tahap kesediaan guru terhadap perubahan sistem pentadbiran yang diperkenalkan. Selain itu, hasil kajian ini juga dapat membantu pihak pentadbir untuk merangka latihan dan pembangunan guru dalam menghadapi sesuatu perubahan.

1.6.3 Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM)

Hasil kajian ini boleh digunakan oleh pihak Kementerian Pendidikan Malaysia untuk menilai kejayaan sistem yang diperkenalkan seterusnya dapat membuat pembetulan dan penambahbaikan sekiranya perubahan tersebut mempunyai kekurangan dan kelemahan sekaligus mempertingkatkan hala tuju pendidikan negara ke tahap yang lebih baik. Kajian ini juga penting sebagai rujukan kementerian untuk perubahan di masa depan dengan mengambil kira pemikiran, analisis, rujukan dan kajian yang terperinci sebelum membuat sebarang keputusan atau menerima sesuatu perubahan.

1.7 Skop Kajian

Skop kajian ini dilakukan untuk mengenalpasti hubungan antara faktor sikap guru terhadap perubahan, persepsi terhadap sokongan organisasi dan komitmen organisasi dengan kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru terhadap perubahan organisasi pendidikan di Malaysia. Kajian ini dijalankan terhadap guru-guru di sekolah menengah di daerah Kubang Pasu, Kedah. 19 buah sekolah telah dipilih menggunakan persampelan rawak mudah dan semua responden telah dipilih menggunakan persampelan mudah.

1.8 Definisi Terma Kajian

Definisi bagi konsep-konsep utama dalam kajian ini adalah seperti berikut:

1.8.1 Kesediaan untuk Berubah

Kesediaan adalah lebih kepada pemahaman perubahan, kesediaan lebih keyakinan dalam membuat perubahan, dan kesediaan adalah himpunan fikiran dan niat ke arah perubahan tertentu (Bernerth, 2004).

1.8.2 Sikap terhadap perubahan

Sikap terhadap perubahan organisasi merupakan penilaian pekerja sama ada positif atau negatif keseluruhan inisiatif perubahan yang dilaksanakan oleh organisasi mereka (Elias, 2009).

1.8.3 Persepsi Sokongan Organisasi

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), persepsi terhadap sokongan organisasi boleh ditakrifkan sebagai tahap-tahap apabila pekerja merasakan bahawa mereka akan disokong dan dihargai oleh organisasi dan sebagai balasan pekerja akan bertindak dalam tingkah laku yang positif. Selain itu, persepsi terhadap sokongan organisasi juga dianggap dapat membuatkan pekerja berasa mereka bertanggungjawab untuk membantu organisasi untuk mencapai matlamat organisasi dan mereka berharap prestasi mereka akan diberi ganjaran sebagai balasan.

1.8.4 Komitmen Organisasi

Mowday *et al.* (1982) menjelaskan bahawa komitmen adalah sikap yang mencerminkan sifat dan kualiti hubungan antara pekerja dan organisasi. Ia juga merupakan pengenalan individu dengan organisasi dengan matlamat untuk mengekalkan keahlian dalam usaha untuk mencapai matlamat organisasi.

1.9 Bab Organisasi

Di dalam bab ini menerangkan tentang kajian untuk mengumpul pemahaman yang lebih baik mengenai latar belakang kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru di Sekolah Menengah di sekitar Kubang Pasu, Kedah. Bab 2 membincangkan tentang sorotan kajian terdahulu berkenaan kesediaan untuk berubah dan menghuraikan kepentingan faktor sikap guru, persepsi terhadap sokongan organisasi dan komitmen organisasi terhadap perubahan. Metodologi kajian adalah di dalam Bab 3 manakala menganalisis data dan dapatan kajian dijelaskan dalam Bab 4. Akhir sekali, Bab 5 meliputi perbincangan, batasan, dan kesimpulan kajian.

BAB 2

ULASAN KARYA

2.1 Pengenalan

Dalam bab ini akan menjelaskan tentang isu-isu yang berkaitan kesediaan untuk berubah yang dibentangkan dan dibincangkan dalam ulasan karya. Bab ini bermula dengan membincangkan definisi kesediaan untuk berubah. Seterusnya, bab ulasan karya ini akan mengkaji penemuan awal daripada kajian-kajian lepas terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kesediaan untuk berubah.

2.2 Kesediaan Untuk Berubah

2.2.1 Definisi Kesediaan Untuk Berubah

Kesediaan untuk perubahan adalah satu tindakan atau tingkah laku yang membolehkan proses perubahan (Hanpachern, Morgan, & Griego, 1998). Holt *et al.* (2007) menyatakan "kesediaan" boleh ditakrifkan sebagai sikap yang komprehensif yang dipengaruhi secara serentak oleh kandungan (apa yang sedang diubah) proses (bagaimana perubahan yang sedang dilaksanakan), konteks (keadaan di mana perubahan yang berlaku), dan individu (ciri-ciri mereka diperlukan untuk menukar / terlibat).

Selain itu, maksud kesediaan merujuk kepada sejauh mana individu dan kumpulan yang kognitif dan emosi bersedia untuk menangani permintaan perubahan dan proses (Holt *et al.*, 2007).

Manakala menurut Armenakis, Haris dan Mossholder (1993), kesediaan untuk perubahan yang membawa kepada kepercayaan kakitangan, sikap dan niat yang berkaitan dengan tahap perubahan yang diperlukan dan kejayaan kapasiti organisasi dalam membuat perubahan. Oleh itu, kesediaan untuk berubah merupakan kecenderungan pekerja untuk bertindak sama ada menyokong atau menentang sesuatu perubahan yang dilaksanakan.

2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kesediaan Untuk Berubah

Menurut Vakola dan Nikolaou (2005), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kesediaan untuk berubah iaitu komunikasi berkesan, komitmen pengurusan atasan, peruntukan sumber, hubungan kerja yang baik dan berkesan, ganjaran, latihan dan penyertaan dalam perancangan dan pelaksanaan adalah penting dalam usaha untuk meningkatkan tahap perubahan kesediaan. Pendapat ini selari dengan British Industrial Society (2001) yang menekankan bahawa peranan pentadbiran sumber manusia dalam memberikan latihan yang berkesan bagi mengurangkan ketakutan dan ketidakpastian menghadapi sesuatu perubahan. Menurut Kirton dan Mulligan (1973) pula sikap ahli organisasi ke arah perubahan juga turut memainkan peranan yang penting dalam menentukan sama ada seseorang individu itu memilih untuk menyokong atau menentang perubahan. Selain itu, Kwahk dan Kim (2008) menyatakan beberapa faktor yang menyumbang kepada kesediaan untuk berubah. Antaranya ialah komitmen organisasi, kecekapan peribadi pekerja, jangkaan prestasi dan jangkaan usaha. Morris *et al.* (1993) pula mengaitkan komitmen organisasi dengan sikap positif yang membawa kepada jaminan pekerjaan dalam konteks perubahan.

Manakala menurut Larocco *et al.* (1980), hubungan antara sokongan sosial dan penyesuaian pekerja merupakan antara aspek yang perlu diberikan perhatian dalam menghadapi tekanan dalam perubahan organisasi. Ini kerana hubungan kerja yang menyokong dan positif telah didapati dapat membantu apabila individu tersebut cuba untuk menghadapi perubahan organisasi (Shaw *et al.*, 1993). Selain itu, menurut Barber dan Veronica (2010) turut menyatakan bahawa kesediaan untuk berubah terhadap pekerja rumah jagaan di Utara New York turut dipengaruhi oleh komitmen organisasi, hubungan penyeliaan, dan sokongan organisasi.

Miller *et al.* (2006) menyatakan bahawa kesediaan pekerja untuk berubah dipengaruhi oleh tiga faktor tempat kerja iaitu hubungan pengurusan / pemimpin, pengetahuan dan kemahiran kerja, dan tuntutan pekerjaan. Dapatan kajian oleh Miller *et al.* (2006), menunjukkan bahawa daripada ketiga-tiga faktor di tempat kerja, hubungan pekerja dengan pengurus adalah peramal yang paling berpengaruh terhadap kesediaan untuk perubahan. Kenyataan ini turut disokong oleh Hanpachern, Morgan dan Griego (1998) yang mendapati kombinasi antara hubungan pengurusan-kepimpinan dan pengetahuan serta kemahiran kerja adalah sangat mempengaruhi kesediaan untuk berubah. Cunningham, *et al.* (2002) menunjukkan bahawa pekerjaan yang memberi kuasa dengan kemahiran, sikap, dan peluang untuk menguruskan perubahan meningkatkan kesediaan untuk perubahan organisasi. Cunningham *et al.* (2002) dalam kajian juga menunjukkan bahawa pekerja yang lebih yakin dalam kebolehan mereka untuk menghadapi perubahan kerja dilaporkan mempunyai kesediaan yang lebih tinggi untuk perubahan.

Dalam kajian yang dilakukan oleh Shah (2011) untuk mengkaji hubungan langsung antara keadilan organisasi dan kesediaan pekerja dari segi faktor demografi

(umur, jantina dan status perkahwinan) untuk perubahan organisasi dan menyimpulkan bahawa kakitangan organisasi sektor awam di negara membangun boleh membina sikap positif dan tingkah laku mereka untuk perubahan organisasi berdasarkan keadilan distributif dan keadilan prosedur. Menurut Foster (2010), kenyataan ini adalah munasabah untuk menganggap bahawa pekerja organisasi boleh membangunkan sikap positif dan tingkah laku apabila mereka dilayan dengan adil. Secara khususnya pekerja lebih cenderung untuk menerima perubahan apabila mereka menerima keadilan dan wajar kaedah, mekanisme dan prosedur hasil.

Menurut Jones *et al.* (2005) dalam kajiannya menyatakan bahawa kesediaan untuk berubah turut dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi yang mana hasil kajiannya membuktikan bahawa terdapat hubungan antara nilai hubungan manusia dengan tahap kesediaan untuk berubah. Armenakis *et al.* (1999) telah mengkaji berkaitan bahawa faktor kritikal yang mempengaruhi kesediaan perubahan iaitu mesej perubahan yang disampaikan kepada pekerja. Armenakis dan rakan-rakannya juga telah berhujah bahawa mesej perubahan itu perlu ditangani bagi memenuhi keperluan untuk perubahan, kesesuaian perubahan, dan keyakinan dalam keupayaan individu dan organisasi untuk melaksanakan perubahan. Mesej ini juga harus menunjukkan sokongan yang bagi perubahan itu wujud, dan menggariskan faedah yang berkaitan dengan perubahan (Armenakis *et al.*, 1999). Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa berdasarkan kajian-kajian lepas, didapati bahawa pemboleh ubah kesediaan untuk berubah dipengaruhi oleh banyak faktor penentu untuk perubahan organisasi dan faktor-faktor tersebut berpotensi untuk mempengaruhi perubahan kesediaan.

2.3.1 Sikap Terhadap Perubahan

Menurut Arnold *et al.* (1995), "sikap" mencerminkan kecenderungan seseorang individu untuk merasa, berfikir atau berkelakuan dengan cara yang positif atau negatif terhadap sikap. Menurut Conrey dan Smith (2007), memahami sikap adalah langkah pertama untuk memahami tingkah laku manusia. Vakola dan Nikolaou (2005) pula mendefinisikan terma "sikap terhadap perubahan organisasi" sebagai kebiasaan tertentu seseorang individu terhadap perasaan, pemikiran dan kecenderungan ke arah perubahan yang dimulakan oleh organisasi. Bouckennooghe (2009) mengklasifikasikan perubahan kepada dua sudut positif dan negatif. Dari sudut positif, perubahan dilihat sebagai kesediaan untuk perubahan, komitmen untuk berubah, keterbukaan kepada perubahan dan penerimaan perubahan. Manakala dari sudut negatif pula dikaitkan dengan rintangan (penentangan/penolakan) untuk berubah, pandangan sinis terhadap perubahan organisasi, dan sikap terhadap perubahan yang meliputi kedua-dua pandangan negatif dan positif. Dalam kajian ini memfokuskan kepada sikap individu terhadap perubahan. Sikap terhadap perubahan dapat didefinisikan sebagai kognisi individu terhadap perubahan, tindak balas efektif kepada perubahan dan kecenderungan tingkah laku ke arah perubahan.

Menurut Patchen (1965); Kirton dan Mulligan (1973), sikap ahli organisasi memainkan peranan yang penting dalam menentukan sama ada mereka memilih untuk menyokong atau menentang perubahan yang berlaku (kesediaan terhadap perubahan). Sikap pekerja ke arah perubahan juga berkait rapat dengan kelancaran sesuatu operasi perubahan (Armenakis *et al.*, 1993). Silverman (1968) berpendapat bahawa kesediaan pekerja merupakan faktor utama dalam menentukan kelakuan kerja dan interaksi organisasi.

Faktor kesediaan dalam kalangan pekerja ini bertindak sebagai jambatan kepada pengenalpastian apa yang akan berlaku dengan aktiviti-aktiviti yang terlibat dalam melaksanakan perubahan. Kebanyakan penyelidik mengenal pasti pelbagai maklum balas terhadap perubahan yang berlaku dalam organisasi berkait rapat dengan sikap pekerja. Menurut Piderit (2000), maklum balas tersebut terdiri daripada sikap positif yang kukuh (perubahan adalah sangat penting bagi organisasi untuk berjaya) hingga kepada sikap negatif (perubahan merosakkan organisasi). Kenyataan ini menjelaskan bahawa perubahan boleh diterima dengan kegembiraan dan kebahagiaan atau kemarahan dan ketakutan manakala tindak balas pekerja terhadap perubahan terdiri daripada niat yang positif untuk menyokong perubahan kepada niat negatif untuk menentangnya.

Secara umumnya, sikap terhadap perubahan terdiri daripada reaksi afektif seseorang untuk berubah, kognisi perubahan, dan kecenderungan ke arah tingkah laku perubahan (Dunham, Grube, Gardner, Cummings & Pierce, 1989). Selaras dengan ini, Elizur dan Guttman (1976) juga turut berpendapat bahawa individu atau kumpulan bertindak balas kepada perubahan organisasi dikelaskan kepada tiga jenis: a. afektif, b. kognitif, dan c. tingkah laku.

- (a) Afektif : melibatkan sejauh mana pekerja merasa diri mereka dikaitkan dengan perubahan, berpuas hati dengan perubahan, atau bimbang tentang perubahan.
- (b) Kognitif : pendapat pekerja mengenai kelebihan, kekurangan, kegunaan dan keperluan kepada perubahan dan juga pengetahuan dan maklumat yang diperlukan untuk menguruskan sesuatu perubahan.
- (c) Tingkah laku : sesuatu tindakan yang telah diambil atau akan diambil pada masa hadapan terhadap perubahan.

Menurut Tai (2013), sikap guru terhadap perubahan adalah faktor dalaman yang mempengaruhi pilihan guru terhadap tindakan peribadi, atau kecenderungan sambutan ke arah perubahan. Sikap guru terhadap perubahan merujuk kepada penilaian keseluruhan guru terhadap inisiatif perubahan yang dilaksanakan dan juga tanggapan sebagai satu konsep tri-dimensi yang terdiri daripada kognitif, afektif dan tindak balas tingkah laku untuk menukar antara dari sikap positif yang kuat kepada sikap negatif yang kuat. Tindak balas kognitif kepada perubahan merujuk kepada kepercayaan guru tentang keperluan untuk perubahan, kepentingan perubahan, hasil sejauh mana perubahan akan secara peribadi dan organisasi memberi manfaat dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengendalikan perubahan (Tai, 2013). Tindak balas afektif terhadap perubahan pula merujuk kepada perasaan guru terhadap perubahan iaitu perasaan yang dikaitkan dengan kepuasan atau kegelisahan atau kekhuatiran terhadap perubahan. Ia adalah kecenderungan guru-guru untuk menikmati perubahan di sekolah. Tindak balas individu untuk berubah bersama-sama dimensi emosi ini mungkin melibatkan emosi yang positif seperti kesenangan, kegembiraan, semangat dan kebahagiaan kepada emosi negatif yang kuat seperti marah, kebencian, kekecewaan, kebimbangan, tekanan atau takut (Tai, 2013). Seterusnya, tindak balas tingkah laku untuk berubah pula merujuk kepada pengukuran sejauh mana guru akan mengambil tindakan untuk menyokong atau memulakan perubahan. Dalam kata lain, tindak balas tingkah laku kepada perubahan merujuk kepada tindakan untuk perubahan. Tindakan untuk perubahan ini boleh terdiri daripada niat positif yang kukuh untuk menyokong perubahan kepada niat negatif untuk menentang perubahan (Tai, 2013). Sikap akan mempengaruhi niat tingkah laku yang akan menentukan tindak tanduk seseorang. Sikap positif ke arah perubahan boleh

menyebabkan niat tingkah laku positif seperti penglibatan diri secara aktif dalam perubahan (Oreg, 2003) atau sangat komited untuk berubah (Spreitzer & Mishra, 2002). Sebaliknya, sikap negatif terhadap perubahan akan menjadi faktor melumpuhkan atau menghalang sesuatu perubahan untuk berjaya (Vakola & Nikolaou, 2005). Ini akan membangkitkan niat tingkah laku yang negatif seperti ketidakhadiran (Martin, Jones, & Callan, 2006), penarikan diri (Kiefer, 2005), niat untuk berhenti (Cunningham, 2006) atau bertujuan mensabotaj sesuatu perubahan (Armenakis & Bedian, 1999).

Secara umumnya, setiap perubahan yang dilakukan sama ada sedikit ataupun banyak akan tetap memberi kesan yang besar terhadap sikap dan tingkah laku pekerja (Shah & Shah, 2010). Sikap positif terhadap sesuatu perubahan adalah penting bagi mencapai matlamat organisasi dan berjaya dalam setiap program perubahan (Eby *et al*, 2000; Martin, 1998; Kotter, 1996; Gilmore dan Barnett, 1992). Ini dibuktikan oleh Beer dan Nohria (2000) yang menjelaskan bahawa hampir 70 peratus daripada inisiatif perubahan menemui kegagalan disebabkan penentangan terhadap perubahan (Deloitte & Touche, 1996), yang berkait rapat dengan sikap negatif terhadap perubahan. Daripada kenyataan ini, jelaslah bahawa sikap memainkan peranan penting dalam melaksanakan sesuatu perubahan. Sikap positif terhadap perubahan menunjukkan bahawa tahap kesediaan untuk berubah dalam kalangan pekerja adalah tinggi manakala sikap negatif terhadap perubahan akan menyebabkan penolakan ataupun penentangan terhadap perubahan yang diakui dalam literatur sebagai kejayaan atau kegagalan yang kritikal (Trader-Leigh, 2001; Strebel, 1996; Kotter, 1996; Regar *et al*, 1994).

Selain itu, sikap negatif terhadap perubahan juga membawa kesan negatif kepada organisasi dan secara langsung meningkatkan tekanan dan stress, kepuasan kerja yang

rendah dan peningkatan niat untuk berhenti (Rush *et al.*,1995). Faghihi dan Allameh (2012), dalam kajian mereka tentang latar belakang kesediaan terhadap perubahan membuktikan bahawa terdapat perkaitan yang kuat antara sikap pekerja terhadap perubahan dengan kesediaan mereka untuk berubah. Selaras dengan itu, Faghihi dan Allameh (2012) juga turut menguatkan kenyataan tersebut dengan mengatakan bahawa sikap pekerja adalah peramal yang baik kepada kesediaan terhadap perubahan dalam organisasi.

2.3.2 Persepsi Sokongan Organisasi

Persepsi sokongan organisasi memberikan terjemahan yang berbeza oleh para penyelidik bagi memudahkan dan menjelaskan konsep tersebut. Eisenberger *et al.* (1986) mendefinisikan persepsi sokongan organisasi sebagai persepsi seorang pekerja bahawa organisasi menghargai sumbangan pekerja dan mengambil berat terhadap kesejahteraan pekerja (Ahmed *et al.*, 2011). Erdogan dan Enders (2007) pula mengatakan persepsi sokongan organisasi merujuk kepada sejauh mana seseorang individu percaya bahawa organisasi mengambil berat tentang para pekerja, menghargai sumbangan pekerja dan memberikan kepada pekerja dengan bantuan dan sokongan. Sokongan organisasi dilihat secara langsung dikaitkan dengan tiga kategori layanan istimewa daripada majikan berdasarkan teori sokongan organisasi (Eisenberger *et al.*,1986) tiga bentuk umum layanan istimewa tersebut dianggap diterima daripada organisasi iaitu keadilan, sokongan penyelia dan ganjaran organisasi dan keadaan kerja dimana dapat meningkatkan persepsi sokongan organisasi.

Dalam sektor swasta mahupun sektor kerajaan, perubahan yang berlaku ditempat kerja akan menjejaskan jaminan keselamatan kerja. Dengan berkurangnya jaminan pekerjaan dan sokongan daripada organisasi, maka pekerja akan merasa tergugat untuk kehilangan pekerjaan dan mereka akan menunjukkan kurangnya komitmen mereka terhadap organisasi (Tansky & Cohen, 2001). Keadaan ini turut mempengaruhi kecerdasan emosi di kalangan pekerja. Apabila pekerja mempunyai kecerdasan emosi yang rendah, pekerja akan bertindak dan menghasilkan sesuatu pencapaian dan prestasi yang kurang baik dalam organisasi. Kenyataan ini dikuatkan lagi oleh Cherniss dan Goleman (2001), bahawa pekerja yang cerdas emosinya akan mempengaruhi prestasi kerja mereka dan seterusnya berupaya meningkatkan prestasi kumpulan dan keberkesanan organisasi. Beberapa penyelidik percaya bahawa apabila organisasi membantu pembangunan pekerja, menyediakan peluang latihan, dan menyediakan sokongan persekitaran adalah kunci untuk mendapat komitmen daripada tenaga kerja mereka (Hall & Mirvis, 1996). Ini bukan sahaja meningkatkan komitmen pekerja sahaja malah akan turut membantu meningkatkan keberkesanan seseorang pekerja (Tansky & Cohen, 2001).

Tansky dan Cohen (2001) menyatakan bahawa pembangunan pekerja dapat dilihat sebagai sejenis pertukaran sosial kerana pembangunan pekerja ini menawarkan peluang dan faedah kepada pekerja, yang mungkin membuatkan pekerja berasa bertanggungjawab untuk membalas dengan menunjukkan sikap dan tingkah laku bagi menunjukkan mereka komited kepada organisasi. Penyelidik mendapati kepuasan hati pekerja terhadap pembangunan pekerja menunjukkan hubungan yang positif terhadap komitmen organisasi dan persepsi sokongan organisasi serta kelakuan sukarela daripada pihak pekerja (Boezeman & Ellemers, 2007). Kajian daripada beberapa orang penyelidik melaporkan

bahawa persepsi sokongan organisasi dipengaruhi oleh peranan konflik emosi keletihan (Jawahar *et al.*, 2007), prestasi (Erdogan & Enders, 2007), dan hubungan komitmen keadilan (Cameron *et al.*, 2007).

Selain itu, menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), bahawa pemimpin-pemimpin organisasi perlu melihat dengan lebih serius dalam menangani dasar dan pelaksanaan program organisasi dalam usaha untuk mengekalkan tahap persepsi sokongan organisasi. Ia juga adalah penting bagi organisasi untuk menyedari bahawa sokongan yang diberikan akan melampaui batasan persekitaran kerja untuk memasukkan pelarasan umum, pelarasan interaksi (Kraimer, Wayne, & Jaworski, 2001) dan komitmen dalam kalangan pekerja. Sebagai tindak balas yang berkesan kepada organisasi, sokongan organisasi dilihat mewakili hubungan timbal balik antara individu atau organisasi itu. Ini boleh memberi kesan reaksi seseorang kepada perubahan yang akan berlaku itu bahawa ia dilihat sebagai kurang mengancam (Rush *et al.*, 1994) dan boleh mempengaruhi skema keseluruhan seseorang untuk perubahan organisasi itu bahawa perubahan itu dilihat lebih memberangsangkan (Lau & Woodman, 1995). Maka, segala bentuk perubahan akan diterima secara lebih positif daripada pekerja. Pendapat ini disokong oleh Eby *et al.* (2000) dalam kajian yang dilakukan untuk mengkaji kesediaan untuk berubah dalam skala besar ke atas pekerja pasukan jualan bersegiempat. Hasil daripada kajian menunjukkan persepsi sokongan organisasi memberikan kesan yang positif terhadap kesediaan untuk berubah. Dalam kajian yang dilakukan oleh Rafferty dan Simons (2005) juga turut membuktikan bahawa persepsi sokongan organisasi mempunyai hubungan yang positif terhadap kesediaan untuk berubah dalam kalangan organisasi sektor awam.

2.3.3 Komitmen Organisasi

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai kesanggupan berusaha untuk pencapaian organisasi dan untuk terus bersama dengan organisasi itu dalam tempoh masa yang lama. Merujuk kepada komitmen organisasi pula, Powell dan Meyer (2002) mengatakan bahawa komitmen organisasi dikaitkan dengan pengenalan dan penglibatan pekerja dalam organisasi dan tahap kesetiaan seseorang pekerja kepada organisasi. Dengan adanya komitmen terhadap organisasi, pekerja akan merasakan satu ikatan perasaan untuk lebih setia bersama organisasi dan dengan sukarelanya pekerja akan menyesuaikan diri dengan nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi dan mereka akan sentiasa bersedia untuk menghadapi sebarang perubahan yang dilaksanakan oleh organisasi. Ini jelas menunjukkan bahawa dengan adanya komitmen terhadap organisasi, pekerja akan lebih positif terhadap perubahan.

Menurut Mowday, Porter dan Steers (1982), komitmen organisasi mengaitkan ikatan individu dengan penglibatan dalam organisasi. Oleh itu, bagi memastikan pekerja dapat mencapai komitmen organisasi, majikan perlu memainkan peranan mereka dalam memastikan penglibatan dalam kalangan pekerja berlaku. Mowday *et al.* (1982) pula menekankan tiga komponen penting mengenai komitmen iaitu kepercayaan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan dan kesanggupan berusaha untuk organisasi dan pengabdian yang tinggi untuk kekal dalam organisasi. Oleh itu, komitmen bukan hanya melibatkan amanah dan perasaan tetapi ia juga melibatkan tingkah laku seseorang individu dalam organisasi.

Tiga komponen konsep komitmen organisasi yang ditunjukkan oleh Meyer dan Allen (1991) adalah seperti berikut:

(i) *Affective commitment*

Affective commitment adalah berkaitan dengan hubungan emosi pekerja dan melibatkan perasaan individu terhadap organisasi.

(ii) *Continuance commitment*

Continuance commitment merujuk kepada kesedaran individu pada implikasi kos jika seseorang meninggalkan organisasi.

(iii) *Normative commitment*

Normative commitment berkaitan dengan nilai-nilai individu terhadap keperluan tanggungjawab kepada organisasi.

Komitmen organisasi adalah salah satu daripada kuasa dalaman yang mempengaruhi kesediaan untuk perubahan kerana menurut Darwish (2000) komitmen organisasi memainkan peranan yang penting dalam penerimaan pekerja terhadap perubahan. Reaksi pekerja terhadap perubahan organisasi akan menyebabkan timbul kesan terhadap organisasi sama ada kesan positif atau negatif. Kesan ini yang mungkin kritikal dan serius untuk pengurusan. Menurut Madsen *et al.* (2005), terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan kesediaan untuk perubahan. Anjani dan Dhanapal (2012) dan Yousef (2000b) dalam kajian mereka juga turut menyokong penemuan ini. Al-Abrow (2013) menjalankan satu kajian untuk menentukan hubungan antara komitmen organisasi dan kesediaan untuk perubahan. Kajian tersebut mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan kesediaan untuk perubahan yang mana menunjukkan bahawa komitmen afektif mempunyai hubungan yang paling

kuat. Ini selaras dengan dapatan Iverson (1996) yang memperkenalkan komitmen organisasi sebagai penentu yang penting dalam perubahan sesebuah organisasi.

Stallworth (2004) yang mengatakan bahawa pekerja memaparkan tahap komitmen afektif akan bertindak demi kepentingan organisasi walaupun dalam menghadapi ketidakpastian terhadap sesuatu perubahan dalam organisasi. Kenyataan ini dikuatkan lagi oleh McKay, Kuntz dan Naswall (2013) yang menegaskan bahawa komitmen afektif adalah positif yang berkaitan dengan kesediaan untuk berubah.

Walaupun bagaimanapun dapatan kajian yang dilakukan oleh Hallgrimsson (2008) adalah bercanggah. Hallgrimsson (2008) menyatakan bahawa pekerja yang dilaporkan mempunyai tahap komitmen organisasi yang rendah akan menyebabkan tahap kesediaan untuk berubah adalah lebih tinggi berbanding dengan pekerja-pekerja yang dilaporkan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Keadaan ini berlaku kerana pekerja yang mempunyai komitmen yang tinggi kepada organisasi didapati lebih sukar untuk menerima perubahan dalam organisasi berbanding pekerja yang mempunyai tahap komitmen organisasi yang lebih rendah.

2.4 Hubungan Antara Pemboleh Ubah Bersandar dengan Pemboleh Ubah Tidak Bersandar

Faghihi dan Allameh (2012) telah menjalankan satu kajian tentang faktor-faktor penentu kejayaan perubahan terhadap kesediaan pekerja untuk perubahan. Kajian ini dilakukan dalam kalangan pekerja di majlis perbandaran Isfahan. Terdapat dua dimensi pemboleh ubah tidak bersandar yang menyumbang kepada kesediaan untuk berubah iaitu sikap pekerja ke arah perubahan dan gaya kepimpinan. Kajian telah dilakukan ke atas 105

orang responden dan hasil kajian menunjukkan bahawa faktor sikap pekerja ke arah perubahan mempunyai hubungan signifikan yang positif terhadap kesediaan untuk berubah. Faktor sikap terhadap perubahan telah memberikan nilai pekali beta yang paling tinggi iaitu 0.845.

Eby *et al.* (2000) telah menjalankan satu kajian tentang faktor-faktor berkaitan dengan reaksi pekerja untuk pelaksanaan jualan berasaskan pasukan terhadap kesediaan pekerja untuk perubahan. Kajian ini dilakukan dalam kalangan pekerja pasukan jualan berseghmen. Terdapat tiga dimensi pemboleh ubah tidak bersandar yang menyumbang kepada reaksi pekerja iaitu efikasi sendiri untuk perubahan, keutamaan untuk bekerja dalam pasukan dan persepsi sokongan organisasi. Kajian telah dilakukan ke atas 117 orang responden dan hasil kajian menunjukkan bahawa persepsi sokongan organisasi mempunyai hubungan signifikan yang positif terhadap kesediaan untuk berubah.

Al-Abrow (2013) telah menjalankan satu kajian tentang faktor-faktor yang menentukan hubungan antara faktor kesediaan untuk berubah. Kajian ini dilakukan dalam sektor pendidikan tinggi di Iraq dalam kalangan pekerja dari tiga buah universiti. Terdapat dua dimensi pemboleh ubah tidak bersandar yang menyumbang kepada kesediaan untuk berubah iaitu ciri-ciri peribadi dan komitmen organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahawa komitmen organisasi (afektif) mempunyai hubungan signifikan yang paling kuat terhadap kesediaan untuk berubah.

2.5 Teori

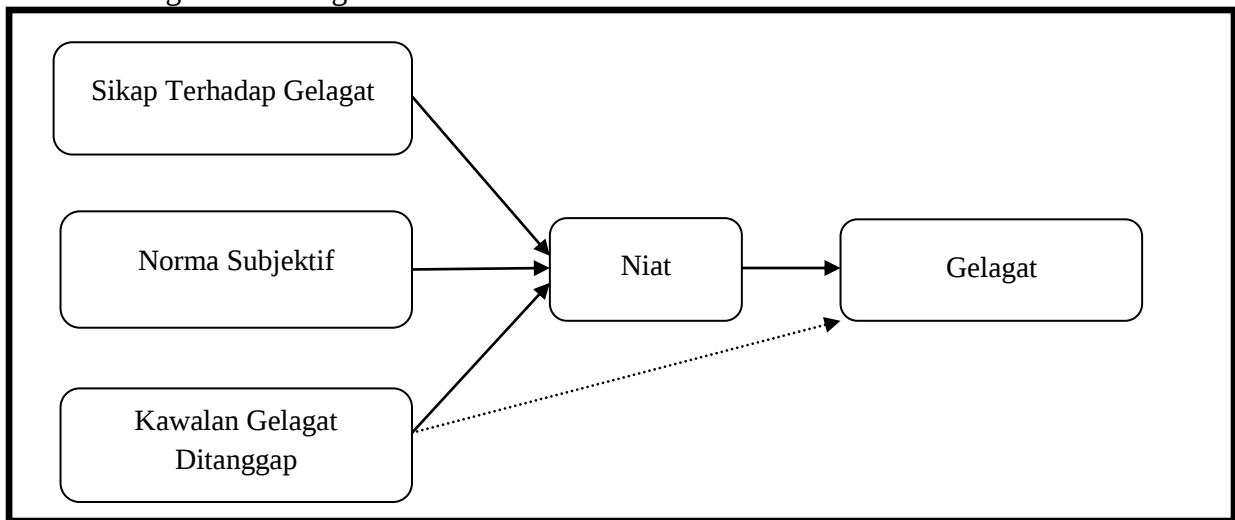
Teori Gelagat Terancang

Menurut Ram Al Jaffri Saad dan rakan-rakan (2010), teori gelagat terancang (*Theory of Planned Behaviour*) adalah satu model umum yang digunakan untuk memahami perlakuan sesuatu gelagat dan sangat berguna untuk berurusan dengan kerumitan tingkah laku sosial manusia. Teori ini digunakan untuk menyokong pemboleh ubah- pemboleh ubah dalam kajian ini kerana bersesuaian untuk menjelaskan perlakuan sesuatu gelagat yang berkait rapat dengan niat ataupun hasrat. Menurut Ajzen (1991), niat adalah suatu bentuk motivasi yang mendorong seseorang untuk bertindak. Ini adalah selari dengan kesediaan seseorang untuk menerima atau menolak sesuatu perubahan. Sehubungan dengan itu, teori ini digunakan sebagai sokongan dalam kajian ini yang berkaitan niat atau hasrat guru sama ada positif (menerima) atau negatif (menolak/menentang) sesuatu perubahan yang diperkenalkan. Niat terhadap sesuatu merupakan kesediaan dan petunjuk sejauhmana kesanggupan seseorang guru tersebut berusaha untuk melakukan niat tersebut. Semakin kuat niat untuk menerima perubahan, semakin kuat kemungkinan gelagat untuk berubah tersebut dilakukan. Teori gelagat terancang turut menjelaskan bahawa niat gelagat adalah ditentukan oleh tiga faktor: (1) sikap terhadap gelagat (*attitude towards behaviour*); (2) norma subjektif (*subjective norm*); dan (3) kawalan gelagat ditanggap (*perceived behavioural control*). Ketiga-tiga faktor penentu niat ini merupakan fungsi kepercayaan menonjol (*salient belief*) seseorang ke atas sesuatu gelagat (Ajzen, 1991). Dalam sesetengah keadaan, faktor kawalan gelagat ditanggap bukan sahaja boleh mempengaruhi niat, namun ia juga boleh mempengaruhi gelagat secara langsung (Ajzen & Driver, 1992). Rajah 2.1 menunjukkan ilustrasi model teori

gelagat terancang. Teori gelagat terancang dijadikan kerangka teori dalam kajian ini kerana kajian-kajian terdahulu banyak bersandarkan kepada teori ini bagi menjelaskan sesuatu gelagat. Teori ini begitu popular di kalangan penyelidik kerana kemampuan dan keupayaan faktor-faktor sikap, norma subjektif, kawalan gelagat ditanggap dan niat memberi penjelasan bagi memahami tingkah laku seseorang (Ajzen, 2005).

Rajah 2.1

Teori Gelagat Terancang



Sumber: Ajzen, I. (1991). Theory of planned behavior

Teori Pertukaran Sosial

Teori pertukaran sosial merupakan teori dalam ilmu sosial yang menyatakan bahawa terdapat hubungan sosial antara dua pihak yang mana saling bergantung dan memberi manfaat antara satu sama lain (Emerson, 1981). Hubungan ini dapat dilihat dalam sesebuah organisasi antara pekerja dan organisasi itu sendiri yang mana kedua-dua pihak akan mendapat faedah dan kepentingan bersama daripada apa yang dilakukan. Menurut Cropanzano dan Mitchell (2005), organisasi yang prihatin dan mengambil berat terhadap pekerjaanya akan membuatkan para pekerja terdorong untuk melakukan tindakan timbal

balas dengan perasaan, sikap dan kelakuan yang positif terhadap organisasi. Kenyataan ini disokong Rhoades *et al.* (2001) dimana pekerja akan merasakan kewujudnya kewajipan untuk mengambil berat tentang kebajikan organisasi dan membantu untuk mencapai matlamatnya (Rhoades *et al.*, 2001).

Eisenberger *et al.* (1986) pula mengatakan pekerja akan meningkatkan usaha dan kelakuan menjangkau peranan disebabkan wujudnya perasaan obligasi atau kebertanggungjawaban sebagai balasan kepada organisasi di atas manfaat dan faedah yang diterima oleh pekerja. Pekerja akan beranggapan bahawa organisasi telah melakukan yang terbaik untuk para pekerja. Oleh itu, para pekerja akan merasa obligasi untuk memberikan balasan kepada organisasi melalui tindakan yang menjangkau tanggungjawab formal pekerja (Rousseau, 1989).

Berdasarkan teori ini, para pekerja khususnya guru-guru akan menunjukkan sikap yang positif, komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan berusaha memberikan hasil kerja yang terbaik sebagai balasan di atas keprihatinan organisasi terhadap kebajikan dan kesejahteraan pekerja. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa pekerja (guru) akan menyokong dan bersikap positif terhadap sebarang pelaksanaan di dalam organisasi termasuklah perubahan dalam organisasi.

2.6 Hipotesis Kajian

Terdapat tiga hipotesis yang akan dikaji dalam kajian ini untuk melihat hubungan antara tiga pembolehubah kesediaan guru untuk berubah. Hipotesis adalah seperti berikut:

- H1: Terdapat hubungan yang signifikan antara sikap terhadap perubahan dengan kesediaan untuk berubah.
- H2: Terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi sokongan organisasi dengan kesediaan untuk berubah.
- H3: Terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kesediaan untuk berubah.



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB 3

KAEDAH KAJIAN

3.1 Pengenalan

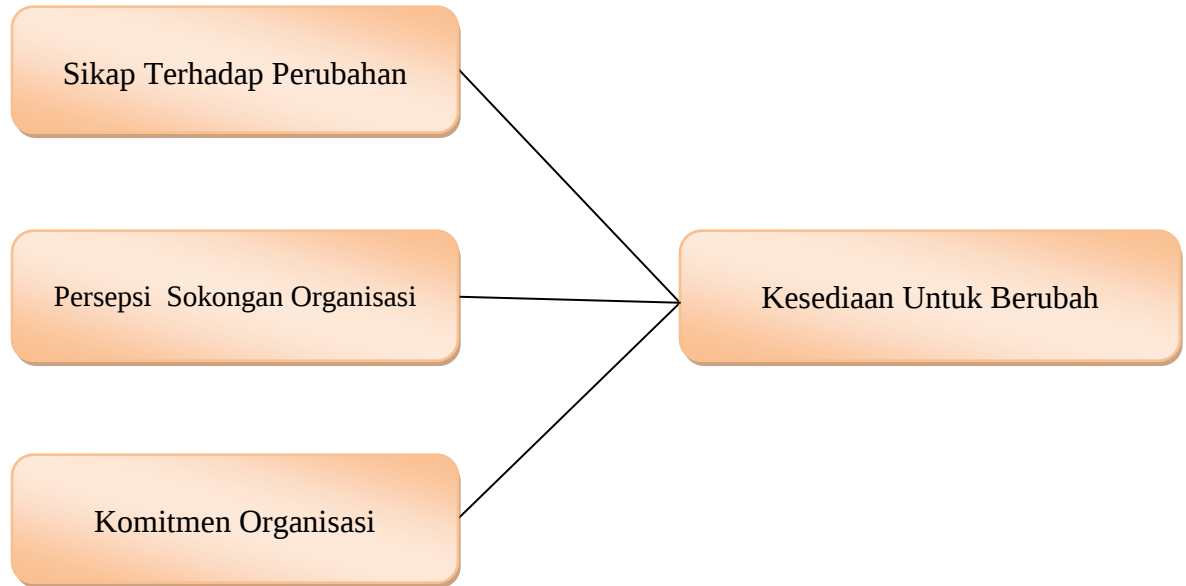
Bab ini menjelaskan tentang reka bentuk penyelidikan dan kaedah yang digunakan dalam kajian ini. Ia merangkumi reka bentuk kajian, populasi dan sampel, prosedur pengumpulan data, pengukuran / instrumentasi, dan teknik analisis data yang akan digunakan dalam penyelidikan ini.

3.2 Kerangka Kajian

Penyelidikan dikategorikan kepada penyelidikan kualitatif dan penyelidikan kuantitatif. Terdapat juga penyelidikan yang menggabungkan kedua-dua kategori tersebut dalam satu kajian dan dalam kajian ini, jenis penyelidikan secara kuantitatif digunakan. Merujuk kepada kerangka kajian ini, pemboleh ubah tidak bersandar terdiri daripada 3 pemboleh ubah iaitu sikap terhadap perubahan, persepsi sokongan organisasi dan komitmen organisasi. Manakala, pemboleh ubah bersandar pula adalah kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru. Ketiga-tiga faktor pemboleh ubah tidak bersandar ini akan dikaji dan di analisa untuk menentukan sama ada faktor-faktor tersebut mempengaruhi kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru-guru sekolah menengah di Kubang Pasu atau tidak. Berikut merupakan kerangka kajian penyelidikan ini:

Pemboleh ubah Tidak Bersandar

Pemboleh ubah Bersandar



Rajah 3.1
Kerangka Kajian

3.3 Reka Bentuk Kajian

Menurut Chua Yan Piaw (2011), perancangan kajian yang baik memerlukan reka bentuk kajian yang sesuai dengan tujuan kajiannya. Ini kerana kaedah dan reka bentuk kajian yang digunakan akan menentukan hasil kajian. Dalam kajian ini penyelidik telah memilih untuk melakukan penyelidikan menggunakan kaedah kuantitatif iaitu dengan cara mengedarkan soal selidik kepada guru-guru sekolah menengah di daerah Kubang Pasu, Kedah. Responden memerlukan purata masa antara 10-15 minit bagi menjawab soal selidik itu. Hasil dapatan kajian dan kesimpulan kajian ini sepenuhnya bergantung kepada penggunaan data yang dikumpul dan di analisis dengan menggunakan perisian Pakej Statistik Sains Sosial (SPSS) versi 22.0. Dalam penyelidikan ini, tiga pemboleh ubah tidak bersandar telah dipilih untuk kajian ini, iaitu (1) sikap terhadap perubahan, (2) persepsi sokongan organisasi dan (3) komitmen organisasi.

3.4 Definisi Operasional

3.4.1 Kesiediaan Untuk Berubah

Kesiediaan untuk berubah dalam kajian ini adalah kepercayaan ahli organisasi, sikap dan niat terhadap keperluan untuk perubahan yang dipertimbangkan dan keupayaan organisasi untuk berjaya melaksanakan perubahan (Armenakis *et al.*, 1993).

3.4.2 Sikap Terhadap Perubahan

Sikap terhadap perubahan dalam kajian ini adalah keadaan dalaman yang mempengaruhi pilihan tindakan peribadi seseorang individu, atau kecenderungan tindakbalas terhadap sesuatu perubahan (Bianey, Ulloa dan Adams, 2004).

3.4.3 Persepsi Sokongan Organisasi

Persepsi sokongan organisasi dalam kajian ini merujuk kepada mengenai sejauh mana organisasi menghargai sumbangan mereka dan mengambil berat terhadap kesejahteraan mereka dan memenuhi pekerja keperluan sosio-emosi (Eisenberger, 2008).

3.4.4 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dalam kajian ini merujuk kepada sikap yang mencerminkan sifat dan kualiti hubungan antara pekerja dan organisasi. Ia adalah pengenalan individu dengan sesebuah organisasi dan matlamat untuk kekal bersama organisasi untuk mencapai matlamat organisasi tersebut (Mowday *et al.*, 1982).

3.5 Pengukuran Untuk Pemboleh ubah

3.5.1 Reka Bentuk Soal Selidik

Borang soal selidik digunakan sebagai alat kajian untuk mengumpul maklumat dan data dalam kajian ini. Untuk mendapatkan maklumat, responden kajian akan diberikan satu set borang soal selidik dan dikehendaki menjawab setiap persoalan di dalam penyelidikan ini. Borang soal selidik yang diedarkan menggunakan Bahasa Melayu kerana berdasarkan Jadual 3.9 jumlah guru berbangsa Melayu atau Bumiputra melebihi 90%. Sebanyak 45 item soalan yang terdapat di dalam borang soal selidik dan dibahagikan kepada 3 bahagian iaitu Bahagian A, Bahagian B, dan Bahagian C. Di dalam setiap bahagian soal selidik mempunyai arahan dan garis panduan yang tersendiri bagi memudahkan responden menjawab soalan. Untuk bahagian A dan bahagian B, format jawapan yang perlu dijawab oleh responden dalam kajian ini adalah menggunakan skala tujuh mata. Menurut Cedoline (1982), skala tujuh mata digunakan kerana ia menyediakan tahap yang lebih terperinci dan tidak meletakkan beban kognitif yang tidak wajar ke atas responden. Selain itu, skala tujuh mata wujud dengan optimum bagi tujuan pemprosesan maklumat dan kebolehpercayaan skala (Rao,1970). Manakala skala yang digunakan bagi mengukur maklumat demografi di bahagian C pula adalah menggunakan skala nominal.

Bahagian A mengandungi 18 item soalan berkaitan kesediaan untuk berubah. Ia merangkumi pemahaman guru terhadap kesediaan untuk berubah. Manakala di Bahagian B mengandungi 21 item soalan yang mengukur faktor-faktor yang mempengaruhi kesediaan untuk berubah seperti sikap terhadap perubahan, persepsi sokongan organisasi dan komitmen organisasi. Soalan- soalan yang disediakan adalah berbentuk soalan positif dan soalan negatif. Bahagian C pula mengandungi 6 soalan tentang latar belakang

responden. Bahagian ini merupakan bahagian terakhir dalam soal selidik yang memerlukan maklumat mengenai data peribadi dan demografi responden. Ia meliputi tempoh pengalaman mengajar di sekolah, umur, jantina, bangsa dan tahap pendidikan.

Borang soal selidik digunakan sebagai instrumen utama untuk pengumpulan data daripada responden. Kebaikan dan kelebihan menggunakan borang soal selidik ini adalah termasuklah kos yang rendah, tiada temuduga berat sebelah, tidak perlu melalui proses lain sebelumnya, dan responden tidak perlu dikenali untuk menjawab soal selidik tersebut.

3.5.2 Alat-alat Pengukuran Kajian

3.5.2.1 Pengukuran Kesediaan Untuk Berubah (Pemboleh Ubah Bersandar)

Bahagian A merangkumi 18 item soalan tentang pemboleh ubah bersandar iaitu kesediaan untuk berubah yang diadaptasikan daripada Dunham *et. al.*, (1989). Item-item dalam borang soal selidik ini dipilih kerana menurut Samad Yahya (2009) dalam kajiannya yang lepas mendapati ujian kebolehpercayaan yang telah diukur ke atas item-item tersebut adalah tinggi iaitu 0.831 dan boleh diterima. Terdapat dua bentuk soalan negatif dan positif dalam item bahagian ini seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.2.

Jadual 3.1
Item Pengukuran Kesediaan Untuk Berubah

Pemboleh ubah	Definisi	Item	Pengarang
Kesediaan untuk berubah	Kesediaan untuk berubah digambarkan pada kepercayaan ahli-ahli organisasi, sikap, niat dan ia ditakrifkan sebagai kepercayaan pekerja terhadap manfaat daripada perubahan yang dicadangkan (Jones, Jimmieson & Griffiths, 2005).	1. Saya amat berharap ada berlaku perubahan dalam program pendidikan dalam kalangan guru di sekolah 2. Perubahan program pendidikan biasanya memberikan manfaat kepada sekolah 3. Saya biasanya tidak menerima idea baru berkaitan perubahan program pendidikan 4. Saya tidak suka perubahan program pendidikan 5. Kebanyakan rakan sekerja saya mendapat manfaat daripada perubahan program pendidikan 6. Saya ingin mencuba idea baru dalam program pendidikan 7. Perubahan program pendidikan mengecewakan saya 8. Perubahan program pendidikan sering membantu saya melakukan kerja dengan lebih baik 9. Saya sering menyokong idea baru berkaitan program pendidikan 10. Perubahan program pendidikan nampaknya memberikan dorongan kepada saya 11. Orang lain berpendapat bahawa saya menyokong perubahan program pendidikan	Dunham <i>et. al.</i> (1989).

		12. Saya sering mencadangkan pendekatan baru terhadap sesuatu perkara berkaitan program pendidikan 13. Kebanyakan perubahan program pendidikan amat menyulitkan 14. Perubahan program pendidikan biasanya membantu memperbaiki keadaan yang tidak memuaskan di tempat kerja 15. Saya berhasrat melakukan apa sahaja bagi menyokong perubahan program pendidikan 16. Saya dapati kebanyakan perubahan program pendidikan memberikan kebaikan 17. Saya selalunya mendapat manfaat daripada perubahan program pendidikan 18. Saya biasanya berasa ragu-ragu untuk mencuba idea baru berkaitan program pendidikan	
--	--	---	--

Terdapat tiga belas soalan berbentuk positif dan lima soalan yang berbentuk negatif seperti yang dilampirkan dalam Jadual 3.2. Tujuan soalan berbentuk negatif diadakan adalah supaya responden dapat mengurangkan *bias* semasa menjawab soalan-soalan yang dikemukakan.

Jadual 3.2

Jadual menunjukkan soalan berbentuk positif dan negatif

No. Soalan	Soalan Positif	No. Soalan	Soalan Negatif
1	Saya amat berharap ada berlaku perubahan dalam program pendidikan dalam kalangan guru di sekolah	3	Saya biasanya tidak menerima idea baru berkaitan perubahan program pendidikan
2	Perubahan program pendidikan biasanya memberikan manfaat kepada sekolah	4	Saya tidak suka perubahan program pendidikan
5	Kebanyakan rakan sekerja saya mendapat manfaat daripada perubahan program pendidikan	7	Perubahan program pendidikan mengecewakan saya
6	Saya ingin mencuba idea baru dalam program pendidikan	13	Kebanyakan perubahan program pendidikan amat menyulitkan
8	Perubahan program pendidikan sering membantu saya melakukan kerja dengan lebih baik	18	Saya biasanya berasa ragu-ragu untuk mencuba idea baru berkaitan program pendidikan
9	Saya sering menyokong idea baru berkaitan program pendidikan		
10	Perubahan program pendidikan nampaknya memberikan dorongan kepada saya		
11	Orang lain berpendapat bahawa saya menyokong perubahan program pendidikan		
12	Saya sering mencadangkan pendekatan baru terhadap sesuatu perkara berkaitan program pendidikan		
14	Perubahan program pendidikan biasanya membantu memperbaiki keadaan yang tidak memuaskan		

	di tempat kerja		
15	Saya berhasrat melakukan apa sahaja bagi menyokong perubahan program pendidikan		
16	Saya dapati kebanyakan perubahan program pendidikan memberikan kebaikan		
17	Saya selalunya mendapat manfaat daripada perubahan program pendidikan		

Bahagian B mengemukakan soalan berkaitan dengan pemboleh ubah bebas iaitu soalan-soalan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru. Terdapat tiga bahagian pemboleh ubah tidak bersandar dalam Bahagian B iaitu soalan 1 (Sikap Terhadap Perubahan), soalan 2 (Persepsi Sokongan Organisasi), dan soalan 3 (Komitmen Organisasi).

3.5.2.2 Pengukuran Faktor Sikap Terhadap Perubahan

Soalan 1 untuk bahagian B adalah mengenai sikap terhadap perubahan dalam kalangan guru iaitu sebanyak lima soalan yang dikemukakan dalam soalan 1. Jadual 3.3 menunjukkan item sikap terhadap perubahan yang mempunyai hubungan terhadap kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru. Kesemua item soalan ini adalah berbentuk positif.

Jadual 3.3
Item Pengukuran Sikap Terhadap Perubahan

Pemboleh ubah	Definisi	Item	Pengarang
Sikap Terhadap Perubahan	Sikap terhadap perubahan secara amnya merangkumi kognisi seseorang terhadap perubahan, reaksi afektif untuk berubah, dan kecenderungan tingkah laku ke arah perubahan (Vakola & Nikolaou, 2005).	1. Kebanyakan perubahan dalam program pendidikan adalah untuk menyelesaikan masalah sekolah untuk menjadi lebih baik 2. Saya percaya perubahan dalam program pendidikan meningkatkan kepentingan organisasi secara berkesan 3. Saya berbangga dengan usaha-usaha yang dijalankan adalah berkaitan dengan perubahan program pendidikan di sekolah 4. Usaha-usaha perubahan program pendidikan yang dilaksanakan setakat ini adalah strategi yang baik untuk sekolah ini 5. Saya akan menyokong dan melakukan yang terbaik untuk perubahan program pendidikan yang dilakukan kerana saya percaya akan memberi manfaat kepada sekolah ini	Alreck & Settle (2004)

3.5.2.3 Pengukuran Faktor Persepsi Sokongan Organisasi

Terdapat lapan soalan yang dikemukakan mengenai persepsi sokongan organisasi dalam kalangan guru. Jadual 3.4 menunjukkan item persepsi sokongan organisasi yang mempunyai hubungan terhadap kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru. Terdapat

dua bentuk soalan negatif dan positif dalam item bahagian ini seperti yang ditunjukkan dalam jadual 3.5

Jadual 3.4
Item Pengukuran Persepsi Sokongan Organisasi

Pemboleh ubah	Definisi	Item	Pengarang
Persepsi Sokongan Organisasi	Persepsi sokongan organisasi dilihat ditakrifkan sebagai kepercayaan global pekerja berkaitan dengan sejauh mana organisasi menghargai sumbangan mereka dan mengambil berat terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger <i>et. al.</i> , 1986).	1. Pihak sekolah menghargai sumbangan saya terhadap kesejahteraannya 2. Pihak sekolah gagal menghargai apa-apa sumbangan tambahan daripada saya 3. Pihak sekolah kurang memberi perhatian terhadap apa-apa aduan daripada saya 4. Pihak sekolah mengambil berat tentang kesejahteraan saya 5. Pihak sekolah ini mengambil berat tentang kepuasan umum saya di tempat kerja 6. Pihak sekolah menunjukkan keprihatinan yang amat sedikit bagi saya 7. Pihak sekolah berbangga terhadap pencapaian saya di tempat kerja 8. Pihak sekolah gagal mengenalpasti dan menyedari hasil kerja saya walaupun saya melakukan kerja yang terbaik	Eisenberger (1984)

Terdapat empat soalan berbentuk positif dan empat soalan yang berbentuk negatif seperti yang dilampirkan dalam Jadual 3.5. Tujuan soalan berbentuk negatif diadakan adalah supaya responden dapat mengurangkan *bias* semasa menjawab soalan-soalan yang dikemukakan.

Jadual 3.5

Jadual menunjukkan soalan berbentuk positif dan negatif

No. Soalan	Soalan Positif	No. Soalan	Soalan Negatif
1	Pihak sekolah menghargai sumbangan saya terhadap kesejahteraannya	2	Pihak sekolah gagal menghargai apa-apa sumbangan tambahan daripada saya
4	Pihak sekolah mengambil berat tentang kesejahteraan saya	3	Pihak sekolah kurang memberi perhatian terhadap apa-apa aduan daripada saya
5	Pihak sekolah ini mengambil berat tentang kepuasan umum saya di tempat kerja	6	Pihak sekolah menunjukkan keprihatinan yang amat sedikit bagi saya
7	Pihak sekolah berbangga terhadap pencapaian saya di tempat kerja	8	Pihak sekolah gagal mengenalpasti dan menyedari hasil kerja saya walaupun saya melakukan kerja yang terbaik

3.5.2.4 Pengukuran Faktor Komitmen Organisasi

Dalam bahagian ini, terdapat lapan soalan yang dikemukakan. Jadual 3.6 menunjukkan item komitmen organisasi yang mempunyai hubungan terhadap kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru. Terdapat dua bentuk soalan negatif dan positif dalam item bahagian ini seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.7.

Jadual 3.6
Item Pengukuran Komitmen Organisasi

Pemboleh ubah	Definisi	Item	Pengarang
Komitmen Organisasi	Komitmen Organisasi merujuk kepada penerimaan yang kukuh seseorang individu mengenai objektif dan nilai organisasi, dan juga keupayaan individu untuk berusaha dan dikekalkan dalam organisasi (Meyer & Allen, 1991).	1. Saya berasa amat gembira dan ingin terus bersama-sama dengan sekolah ini sepanjang tempoh perkhidmatan saya 2. Saya berasa seronok berbincang mengenai sekolah saya dengan pihak luar 3. Saya merasakan masalah sekolah adalah masalah saya juga. 4. Saya berasa mudah untuk menyesuaikan diri dengan sekolah lain sama seperti keserasian saya dalam sekolah ini 5. Saya berasa seperti orang luar di dalam sekolah ini 6. Saya tidak mempunyai keserasian emosi terhadap sekolah ini 7. Sekolah ini memberi impak yang hebat ke atas keperibadian saya 8. Saya tidak merasakan kewujudan saya amat diperlukan di sekolah ini	Meyer and Allen (1977)

Terdapat empat soalan berbentuk positif dan empat soalan yang berbentuk negatif seperti yang dilampirkan dalam Jadual 3.7. Tujuan soalan berbentuk negatif diadakan adalah supaya responden dapat mengurangkan *bias* semasa menjawab soalan-soalan yang dikemukakan.

Jadual 3.7

Jadual menunjukkan soalan berbentuk positif dan negatif

No. Soalan	Soalan Positif	No. Soalan	Soalan Negatif
1	Saya berasa amat gembira dan ingin terus bersama-sama dengan sekolah ini sepanjang tempoh perkhidmatan saya	4	Saya berasa mudah untuk menyesuaikan diri dengan sekolah lain sama seperti keserasian saya dalam sekolah ini
2	Saya berasa seronok berbincang mengenai sekolah saya dengan pihak luar	5	Saya berasa seperti orang luar di dalam sekolah ini
3	Saya merasakan masalah sekolah adalah masalah saya juga.	6	Saya tidak mempunyai keserasian emosi terhadap sekolah ini
7	Sekolah ini memberi impak yang hebat ke atas keperibadian saya	8	Saya tidak merasakan kewujudan saya amat diperlukan di sekolah ini

Penganalisaan bagi semua soalan berbentuk negatif adalah dengan cara skor diterbalikkan untuk penyeragaman. Ini bererti sekiranya responden memilih 1 maka skor akan diterbalikkan kepada 7, 2 kepada 6, 3 kepada 5, 4 adalah tetap 4 kerana ia adalah neutral, dan 5 kepada 3, 6 kepada 2 serta 7 kepada 1.

3.5.3 Perancangan Pembentukan Alat-alat Pengukuran Kajian

3.5.3.1 Ujian Pra

Ujian pra dilakukan untuk memastikan peraturan-peraturan dan langkah-langkah pembinaan soal selidik dipatuhi. Tujuan ujian pra dilakukan untuk meningkatkan kebolehpercayaan item kajian (Chua Yan Piaw ,2011). Penyelidik menjalankan ujian pra dengan memberi kepada 8 individu berasingan dalam kumpulan populasi guru yang ingin dikaji dan individu yang berpengalaman melakukan kajian. Penyelidik akan memastikan semua item difahami dari segi istilah yang digunakan, bahasa, persembahan dan sebagainya. Menurut Chua Yan Piaw (2011), ujian pra dilakukan untuk mengesan sebarang kekeliruan yang timbul dalam item-item pengukuran sebelum soal selidik sebenar diedarkan kepada responden sebenar. Berdasarkan maklum balas ujian pra, item-item yang digunakan mudah difahami dan tiada kekeliruan yang timbul.

3.5.3.2 Kajian Rintis

Menurut Zikmun dan rakan-rakan (2013), kajian rintis adalah projek penyelidikan berskala kecil yang mengumpul data daripada responden yang sama seperti yang akan digunakan dalam kajian sebenar. Kajian rintis ini bertujuan untuk menguji kebolehpercayaan dan kesahan dalaman sesuatu kajian yang bakal dilakukan. Selain itu, kajian rintis dilakukan untuk menilai ketekalan item daripada aspek aras item, objektif item, kefahaman item, kebolegunaan item dan arahan item itu sendiri. Berdasarkan maklum balas daripada kajian rintis menunjukkan kebolehpercayaan setiap pembolehubah dan dimensi. Jadual 3.8 menunjukkan keputusan kajian rintis yang diperolehi.

Jadual 3.8

Keputusan Kebolehpercayaan Pemboleh Ubah dan Dimensi

Pemboleh Ubah dan Dimensi	Jumlah Item	Cronbach's Alpha
Kesediaan Untuk Berubah	18	0.805
Sikap Terhadap Perubahan	5	0.909
Persepsi Sokongan Organisasi	8	0.876
Komitmen Organisasi	8	0.782

3.6 Tatacara Pengumpulan Data Kajian

Prosedur kajian dapat dijelaskan secara berperingkat-peringkat bermula dari kelulusan cadangan kajian sehinggalah analisis data dibuat. Kajian ini telah dijalankan mengikut dua fasa yang terdiri daripada fasa pertama iaitu dengan menjalankan ujian pra dan kajian rintis untuk menguji instrumen kajian. Manakala pada fasa kedua kajian, penyelidik melakukan kajian sebenar secara rawak ke atas guru-guru di sekolah menengah di daerah Kubang Pasu, Kedah.

Setelah cadangan tesis ini diluluskan oleh penyelia tesis dan pihak Oya UUM, penyelidik mengemukakan permohonan kutipan data daripada pejabat Oya UUM. Setelah itu, permohonan telah dibuat kepada Pejabat Pendidikan Daerah Kubang Pasu, Kedah untuk mendapat kebenaran menjalankan kajian di sekolah-sekolah menengah di daerah Kubang Pasu, Kedah. Selepas permohonan kebenaran menjalankan kajian diperolehi daripada Pejabat Pendidikan Daerah Kubang Pasu, Kedah pada 10 September 2015, penyelidik membuat lawatan awal ke sekolah terbabit untuk berbincang dengan pihak pentadbir sekolah mengenai prosedur menjalankan kajian termasuklah menentukan masa dan sampel yang akan terlibat di dalam kajian yang akan dijalankan.

Kajian rintis telah dijalankan pada 13 September 2015. Sebanyak 30 borang soal selidik diedarkan kepada guru-guru di sekolah-sekolah menengah di daerah Langkawi, Kedah. Kajian sebenar dilakukan setelah penyelidik berpuas hati dengan keputusan ujian rintis. Atas persetujuan antara penyelidik dan pengetua serta pihak pentadbiran sekolah, borang soal selidik diedarkan di sekolah-sekolah menengah daerah Kubang Pasu, Kedah pada 4 October 2015.

Penyelidik dikehendaki berurusan dengan pengetua atau pihak pentadbir bagi mendapatkan kerjasama mereka dalam mengedarkan borang soal selidik. Data kajian dikumpul dengan meminta responden mengisi borang soal selidik yang diedarkan. Untuk melengkapkan borang soal selidik, responden memerlukan purata masa 10 hingga 15 minit dan diberikan masa selama satu minggu untuk mengembalikan semula borang soal selidik. Ia bertujuan untuk memberi keselesaan dan keyakinan kepada responden untuk memberikan respon terhadap soal selidik. Pada tarikh 11 October 2015 penyelidik ke sekolah-sekolah terbabit bagi mengumpul kesemua borang soal selidik untuk prosedur seterusnya iaitu menyimpan data bagi tujuan menganalisis data dan mendapatkan hasil daripada kajian ini.

3.7 Populasi dan Persampelan Kajian

Populasi kajian ini terdiri daripada guru-guru yang mengajar di Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) di Daerah Kubang Pasu, Jitra, Kedah.

3.7.1 Populasi

Populasi adalah seluruh kumpulan sasaran yang akan dikaji oleh penyelidik. Menurut Zikmun *et.al* (2013), populasi merupakan sekumpulan entiti lengkap yang berkongsi beberapa set ciri-ciri umum. Populasi bagi penyelidikan ini adalah guru sekolah menengah daerah Kubang Pasu, Jitra, Kedah. Populasi guru di daerah Kubang Pasu, Kedah adalah seramai 1403 orang guru yang bertugas di Sekolah Menengah Kebangsaan di daerah Kubang Pasu, Jitra, Kedah.

Jadual 3.9

Senarai sekolah-sekolah menengah harian daerah Kubang Pasu, Jitra, Kedah Darul Aman.

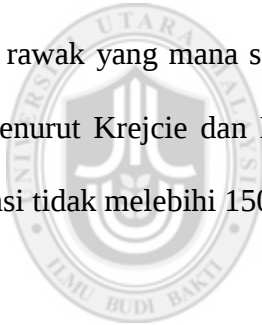
SEKOLAH	PENGURUSAN DAN PROFESIONAL				
	B	C	I	LL	JUMLAH
SMK PERMATANG BONGLAI	41	0	0	0	41
SMK AYER HITAM	108	5	2	0	115
SMK JERLUN	35	0	1	0	36
SMK TUNKU BENDAHARA	98	0	0	0	98
SMK HOSBA	84	1	0	0	85
SMK PAYA KEMUNTING	82	1	2	1	86
SMK MEGAT DEWA	70	2	1	1	74
SMK DARUL AMAN HEIGHT 1	47	0	0	0	47
SMK BANDAR BARU DARULAMAN	98	5	0	2	105
SMK SANGLANG	31	1	2	0	34
SMK TANJUNG PAUH	76	2	1	0	79
SMK CHANGLUN	94	3	1	1	99
SMK JITRA	106	5	1	2	114
SMK BANDAR BUKIT KAYU HITAM	30	0	0	0	30
SMK BANDAR BARU SINTOK	49	3	0	0	52
SMK TUNKU ANUM TUNKU ABDUL RAHMAN	65	0	1	0	66
SMK TUNKU SERI INDERA PUTERA	36	1	0	0	37
SMK PULAU NYIOR	111	6	2	0	119
SMK SERI MAHAWANGSA	80	3	2	1	86
JUMLAH	1341	38	16	8	1403

B: Bumiputera C : Cina I : India LL : Lain-lain

Sumber : Pejabat Pendidikan Daerah Kubang Pasu, Jitra, Kedah Darul Aman.

3.7.2 Persampelan Kajian

Daripada jumlah populasi iaitu 1403 guru yang bertugas di sekolah menengah daerah Kubang Pasu, Kedah, sebanyak 320 orang guru sekolah menengah telah dipilih sebagai sampel dalam penyelidikan ini. Penyelidik memilih menggunakan prosedur persampelan jenis persampelan rawak mudah dalam kajian ini. Persampelan rawak mudah adalah prosedur persampelan yang memastikan setiap elemen dalam populasi mempunyai peluang yang sama untuk dimasukkan dalam sampel (Zikmun *et.al*, 2013). Menurut Sekaran (2003), sampel rawak mudah menawarkan tahap generalisasi yang paling tinggi dan mempunyai tahap *bias* yang terendah. Penyelidik telah mengedarkan sebanyak 320 borang soal-selidik kepada guru-guru sekolah menengah di daerah Kubang Pasu, Kedah secara rawak yang mana sebanyak 302 sampel diperlukan oleh penyelidik dalam kajian ini. Menurut Krejcie dan Morgan (1970), saiz sampel adalah 302 iaitu apabila jumlah populasi tidak melebihi 1500 ($N < 1500$, $S = 302$) seperti dalam Jadual 3.10 dibawah.



Universiti Utara Malaysia

Jadual 3.10

Jadual Penentuan Saiz Sampel Krejcie dan Morgan (1970)

<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Note.—*N* is population size. *S* is sample size.
Source: Krejcie & Morgan, 1970

3.8 Teknik Analisis Data

Setelah borang soal selidik dikumpulkan, data yang diperoleh akan di analisis. Antara analisis yang terlibat dalam kajian ini adalah Analisis Faktor, Frekuensi, Korelasi Pearson dan Regresi yang mengkaji perhubungan antara pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah tidak bersandar.

Pengekodan data melibatkan memberikan nombor kepada peserta jawapan supaya mereka boleh dimasukkan ke dalam pangkalan data (Sekaran & Bougie, 2010). Keputusan akan dirumuskan dengan menggunakan statistik deskriptif (frekuensi, peratusan, dan min), dan statistik inferensi (analisis Faktor, korelasi Pearson dan regresi).

Ujian kebolehpercayaan menggunakan Cronbach 's Alpha telah digunakan kerana ini adalah diterima secara meluas alat ujian kebolehpercayaan. Untuk kajian ini, analisis korelasi Pearson digunakan untuk menilai sama ada ciri-ciri personaliti dan sokongan sosial mempunyai hubungan yang signifikan dengan pemindahan latihan. Skala yang dicadangkan oleh Hair *et al.*,(2007) digunakan untuk menggambarkan kekuatan hubungan antara bersandar dan pembolehubah bebas kajian. Analisis ini digunakan untuk menguji hubungan antara personaliti, sokongan sosial dan pemindahan latihan. Kemudian, regresi digunakan untuk menilai hubungan hipotesis antara pembolehubah bebas dan bersandar.

3.8.1 Analisis Statistik Deskriptif

Bagi analisis deskriptif, data yang diperolehi daripada Bahagian C iaitu demografi responden akan diuraikan menggunakan frekuensi dan peratusan. Data demografi yang diperolehi ini akan memberikan ringkasan kepada keseluruhan demografi responden dalam kajian ini. Antara ciri-ciri demografi responden yang akan diuraikan ialah jantina, umur, bangsa atau keturunan, status perkahwinan, kelulusan akademik tertinggi dan tempoh perkhidmatan. Selain daripada itu, data deskriptif ini juga boleh menunjukkan kecenderungan memusat (mod, median dan min) terhadap sampel demografi.

3.8.2 Analisis Korelasi Pearson

Untuk kajian ini, analisis korelasi Pearson akan digunakan untuk menilai tahap hubungan di antara pemboleh ubah bersandar (kesediaan untuk berubah) dan pemboleh ubah tidak bersandar (sikap terhadap perubahan, persepsi sokongan organisasi dan komitmen

organisasi). Skala yang dicadangkan oleh Hair *et al.*, (2007) digunakan untuk menggambarkan kekuatan hubungan antara bersandar dan pemboleh ubah bebas kajian. Menurut Zikmund (2003), Meyers, Gamst dan Gurthrie (2006), dan Sekaran (2003), pada umumnya kekuatan hubungan antara pemboleh ubah iaitu nilai r adalah antara -1.0 hingga +1.0. Nilai koefisien +1.0 menunjukkan hubungan positif yang sempurna, manakala nilai 0 menggambarkan tiada sebarang hubungan dan nilai -1 menunjukkan hubungan negatif yang sempurna. Hinkle, Wiersma dan Jurs (1988), telah mengemukakan darjah hubungan nilai r mengikut interpretasi kekuatan hubungan seperti dalam Jadual 3.11

Jadual 3.11 : Darjah Kekuatan Hubungan Mengikut Nilai “ r ”

Nilai r	Kekuatan Hubungan
0.0 hingga .3	Hubungan yang sangat lemah
.3 hingga .5	Hubungan yang lemah
.5 hingga .7	Hubungan yang sederhana
.7 hingga .9	Hubungan yang kuat
.9 hingga 1.0	Hubungan yang sangat kuat

Sumber: Hinkle, Wiersma dan Jurs (1988)

3.8.3 Analisis Regresi

Analisis regresi digunakan untuk menilai hubungan hipotesis antara pembolehubah bebas dan bersandar. Selain itu, analisis regresi juga digunakan untuk mengenal pasti faktor yang dominan di antara semua pemboleh ubah tidak bersandar yang mempengaruhi pemboleh ubah bersandar. Penganggaran peratusan terhadap faktor yang menyumbang kepada pemboleh ubah tidak bersandar diperolehi dengan merujuk nilai r^2 . Manakala nilai beta yang ditunjukkan adalah bertujuan untuk mengenal pasti faktor yang paling utama yang mempengaruhi pemboleh ubah tidak bersandar.

3.9 Lokasi Kajian

Kajian ini dijalankan di sekolah menengah daerah Kubang Pasu, Kedah. Terdapat 19 buah sekolah menengah di daerah tersebut dan penyelidik telah memilih untuk menjalankan kajian ke atas 7 buah sekolah menengah iaitu SMK Ayer Hitam, SMK Megat Dewa, SMK Tunku Indera Putera, SMK Pulau Nyior, SMK Tunku Bendahara, SMK Tanjung Pauh dan SMK Permatang Bonglai. Sekolah-sekolah yang dipilih adalah berdasarkan cadangan daripada pihak Pejabat Pendidikan Daerah Kubang Pasu berikutan sekolah-sekolah tersebut berhampiran dengan penyelidik untuk kemudahan pengumpulan data dan jumlah guru (sampel) di sekolah-sekolah tersebut adalah mencukupi bagi mendapatkan kesahan dan kebolehpercayaan kajian. Pemilihan lokasi ini juga bertujuan untuk menjimatkan masa serta perbelanjaan penyelidik.

3.10 Kesimpulan

Bab ini menerangkan secara terperinci tentang reka bentuk kajian, lokasi kajian dilakukan, instrument yang digunakan dalam mengumpulkan data. Selain itu, bab ini juga turut menjelaskan tentang kriteria-kriteria yang diperlukan dalam memilih responden. Pembaca atau manual kajian perlulah mempunyai kefahaman yang tinggi dalam kaedah penyelidikan supaya dapat memahami dengan jelas mengapa data di analisis dengan cara tertentu dan arah kajian. Dalam bab seterusnya akan membincangkan tentang hasil yang diperolehi daripada kajian yang dilakukan.



BAB 4

DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

4.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan tentang hasil kajian ini. Tujuan bab ini adalah untuk menyediakan dan membentangkan hasil dapatan daripada kajian yang telah dilakukan. Pengkaji telah menggunakan perisian Pakej Statistik Sains Sosial (SPSS) versi 22.0 bagi tujuan menganalisis data dan mendapatkan hasil daripada kajian ini.

4.2 Maklum Balas Responden

Borang soal selidik telah diedarkan ke tujuh buah sekolah daerah Kubang Pasu Kedah dengan mensasarkan jumlah guru seramai 320 orang. Sebanyak 320 soal selidik telah diedarkan kepada responden, dan hanya 274 soal selidik dikembalikan serta lengkap untuk digunakan bagi tujuan analisis data. Oleh itu, peratusan maklum balas yang dikembalikan dan boleh digunakan adalah sebanyak 85.63 peratus.

Jadual 4.1
Jumlah Maklum Balas Responden

	Jumlah	Peratus (%)
Soal selidik yang diedarkan	320	100
Soal selidik yang dikembalikan	274	85.63
Soal selidik yang boleh digunakan	274	85.63
Soal selidik yang tidak dikembalikan	46	14.37

4.3 Ujian Pra (*Pre-test*)

Sebagai langkah pertama sebelum borang soal selidik diedarkan kepada responden kajian, penyelidik telah melakukan ujian pra terlebih dahulu terhadap 8 individu yang mana 4 daripada individu tersebut daripada kumpulan populasi guru yang ingin dikaji (ciri-ciri yang sama dengan responden kajian). Manakala selebihnya merupakan individu berlatarbelakangkan ijazah sarjana yang berpengalaman melakukan kajian bagi membantu penyelidik menyemak dan memeriksa borang soal selidik sebelum ujian rintis serta kajian sebenar dilakukan. Hasil daripada ujian pra, semua item dapat difahami hanya terdapat kesalahan ejaan dan sedikit pembetulan terhadap tajuk kajian.

4.4 Analisis Ujian Rintis

Ujian rintis (*Pilot Test*) merupakan satu kajian secara kecil-kecilan yang dilakukan sebelum kajian sebenar dilakukan. Dalam kajian rintis ini, pengkaji telah mengedarkan 30 borang soal selidik kepada guru-guru yang mengajar di Sekolah Menengah Mahsuri di daerah Langkawi secara rawak untuk menjawab soalan kajian rintis tersebut. Masa untuk mengembalikan semula borang soal selidik adalah selama tujuh hari dan sebanyak 30 soal selidik berjaya dikembalikan untuk melakukan analisis ujian rintis.

4.4.1 Analisis Kebolehpercayaan untuk Ujian Rintis

Menurut Sekaran (2003), jika nilai *Cronbach's Alpha* adalah 1.00 adalah dilihat sebagai amat wajar manakala nilai yang lebih daripada 0.80 adalah dianggap baik. Bagi nilai 0.70 adalah boleh diterima dan nilai kurang daripada 0.60 adalah dikira lemah. Ringkasan ujian kepercayaan adalah seperti jadual di bawah:

Jadual 4.2

Ujian kebolehpercayaan *Cronbach's Alpha* (Ujian Rintis)

Pemboleh Ubah	Jumlah Item	Nilai Alpha
Kesediaan Untuk Berubah	18	0.805
Sikap Terhadap Perubahan	5	0.909
Persepsi Sokongan Organisasi	8	0.876
Komitmen Organisasi	8	0.782

Berdasarkan Jadual 4.2 di atas, nilai alpha bagi setiap pemboleh ubah adalah di antara 0.78 sehingga 0.91. Untuk pemboleh ubah kesediaan untuk berubah, nilai alpha adalah 0.805 manakala sikap terhadap perubahan memperoleh nilai 0.909 seterusnya persepsi sokongan organisasi memperoleh nilai 0.876 dan nilai alpha bagi pemboleh ubah komitmen organisasi pula adalah 0.782.

Oleh itu, keputusan yang diperolehi bagi setiap pemboleh ubah adalah melebihi daripada 0.70 iaitu berada pada lingkungan yang sangat baik dan dianggap sebagai mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi serta boleh diterima dalam kajian ini (Bougie & Sekaran, 2010).

4.5 Semakan Data

Sebelum penyelidik menjalankan analisis statistik selanjutnya, proses semakan data perlu dilakukan bagi memastikan data yang dikumpul adalah bersih dan bersedia untuk di analisis. Proses semakan data ini penting untuk memastikan data yang ditunjukkan adalah boleh di percayai dan sah untuk kajian.

4.5.1 Missing Data

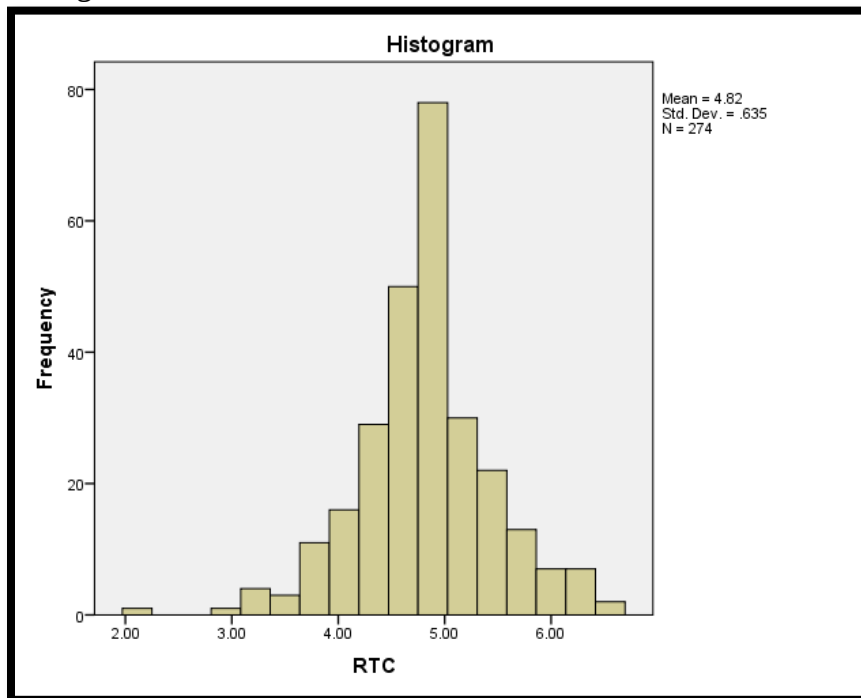
Berdasarkan analisis deskriptif yang telah dilakukan menunjukkan tiada *missing* data yang ditemui. Oleh itu, kesemua 274 responden digunakan untuk analisis data selanjutnya.

4.5.2 Ujian Normaliti

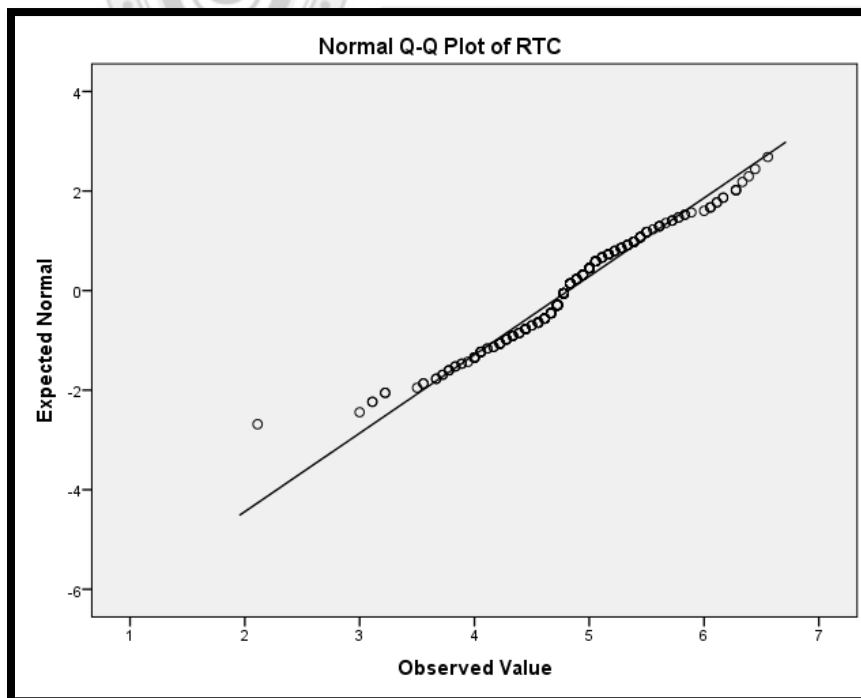
Ujian normaliti digunakan untuk menentukan sama ada satu set data adalah model yang baik oleh taburan normal atau tidak, untuk mengira bagaimana mungkin satu pembolehubah rawak asas adalah untuk diagihkan seperti biasa. Dalam proses ujian statistik, ujian normal dianggap prasyarat dalam mengekalkan taburan data normal adalah andaian asas dalam ujian berparameter. Perkara ini boleh dilakukan dengan dua cara, sama ada secara grafik atau berangka. Fokus utama penyelidik adalah untuk melihat dan menjelaskan data normal yang digunakan dalam penyelidikan ini.

Bagi melihat normaliti data, penyelidik telah memilih untuk menggunakan Q-Q plot. Clarke dan Cooper (2000) mencadangkan, pada plot kebarangkalian normal serta data yang mempunyai taburan normal akan terdapat linear dan garis lurus. Merujuk kepada plot Q – Q bagi setiap faktor terdapat beberapa item di dalam graf-graf di bawah yang berada di atas garis lurus dan terdapat juga item di dalam graf yang menyimpang daripada garisan. Item yang menyimpang daripada garisan tidak bermakna ianya tidak normal kerana keadaan ini mungkin berlaku disebabkan oleh corak responden memilih jawapan dalam soal selidik. Setiap jawapan yang diberikan adalah berbeza mengikut persepsi responden terhadap soalan yang diberikan. Oleh yang demikian berlaku penjadualan data yang tidak berada di dalam strata yang stabil.

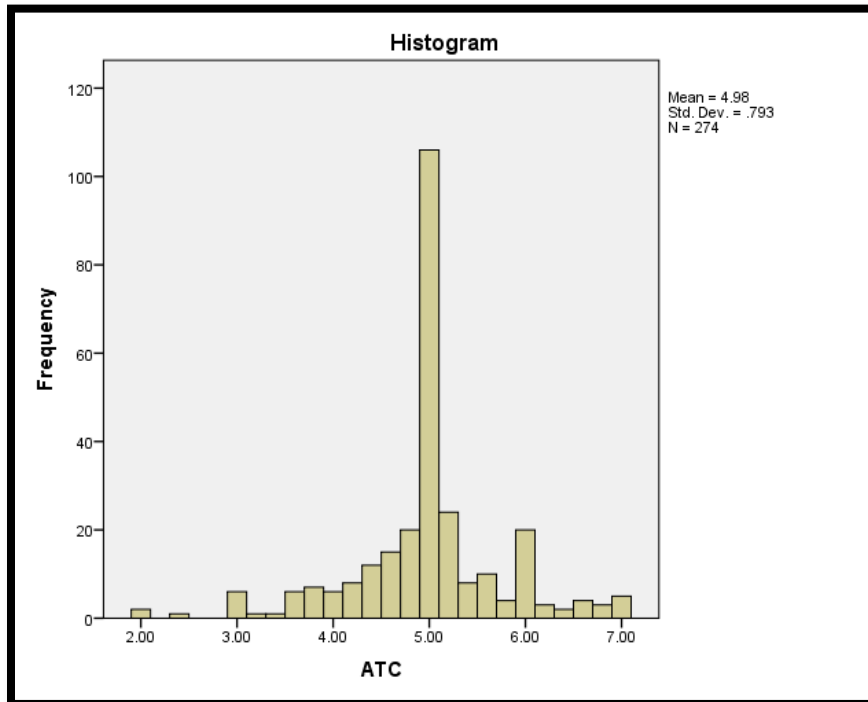
Rajah 4.1
Histogram Untuk Faktor Kesiediaan Untuk Berubah



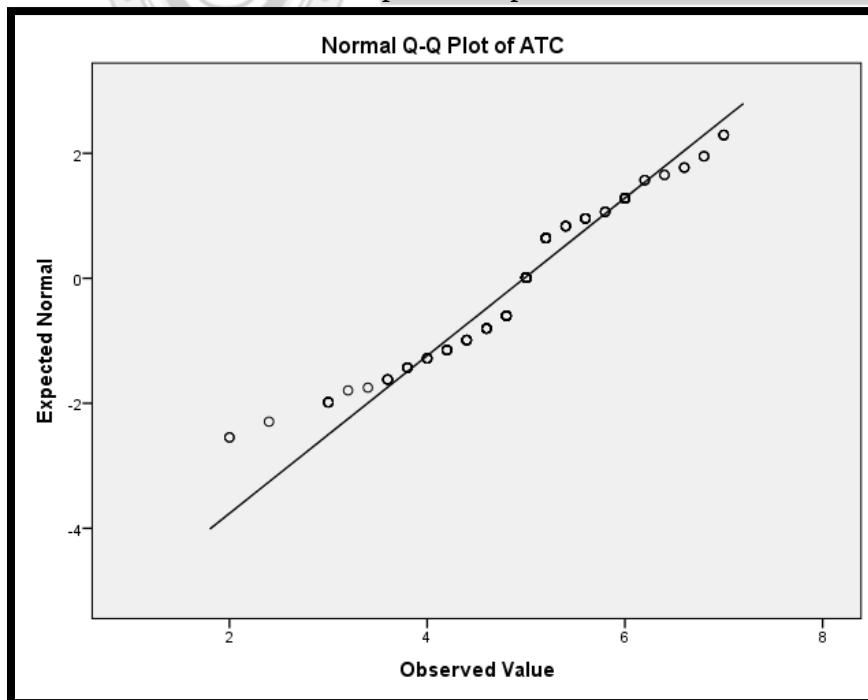
Rajah 4.2
Item Normaliti di dalam Kesiediaan Untuk Berubah



Rajah 4.3
Histogram Untuk Faktor Sikap Terhadap Perubahan

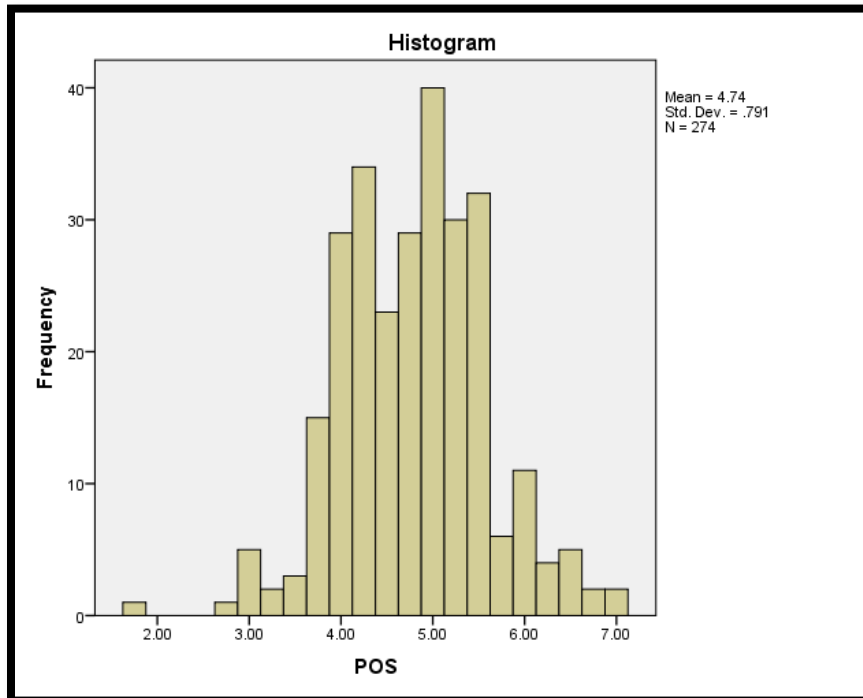


Rajah 4.4
Item Normaliti di dalam Sikap Terhadap Perubahan



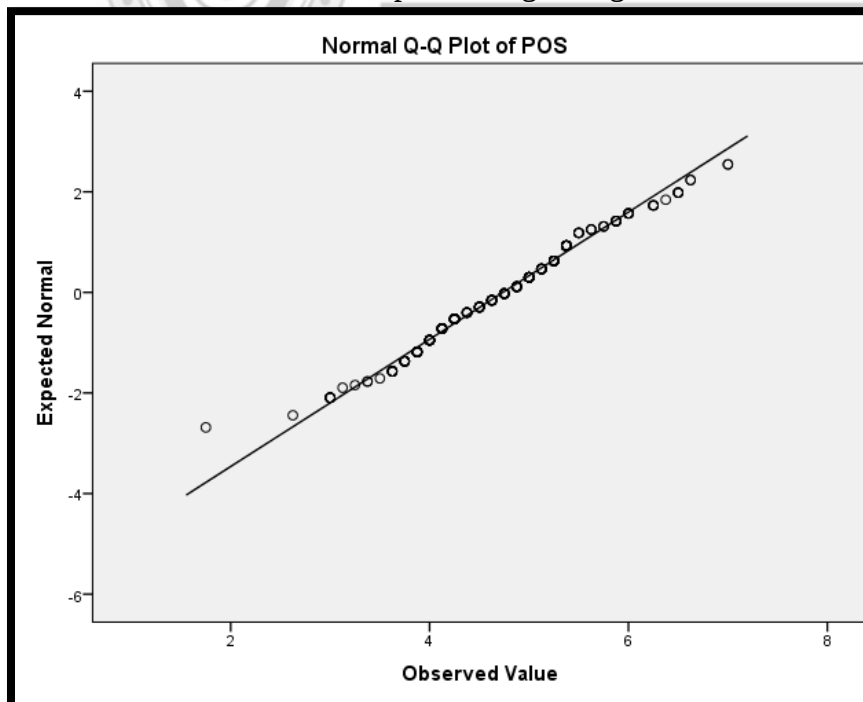
Rajah 4.5

Histogram Untuk Faktor Persepsi Sokongan Organisasi

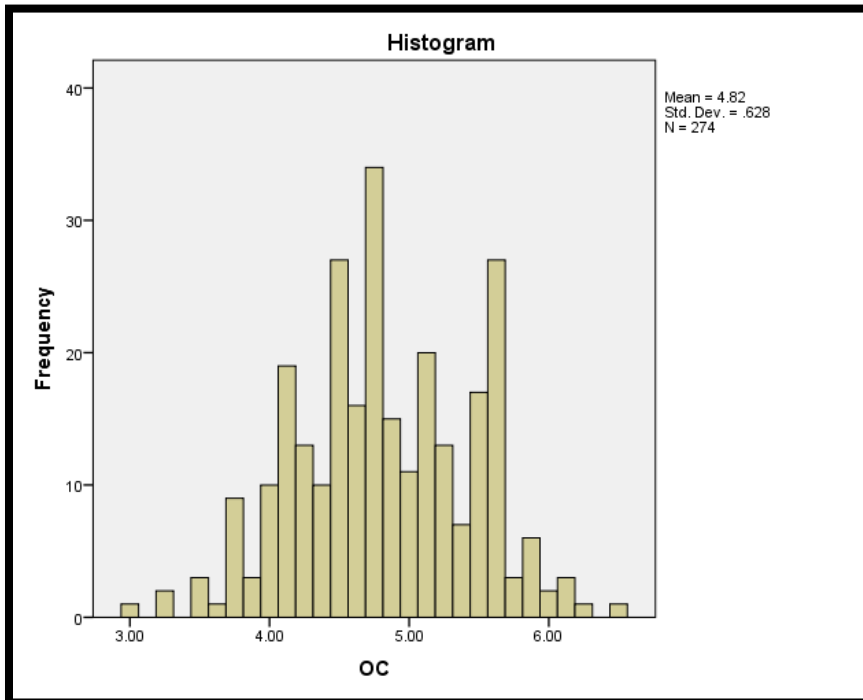


Rajah 4.6

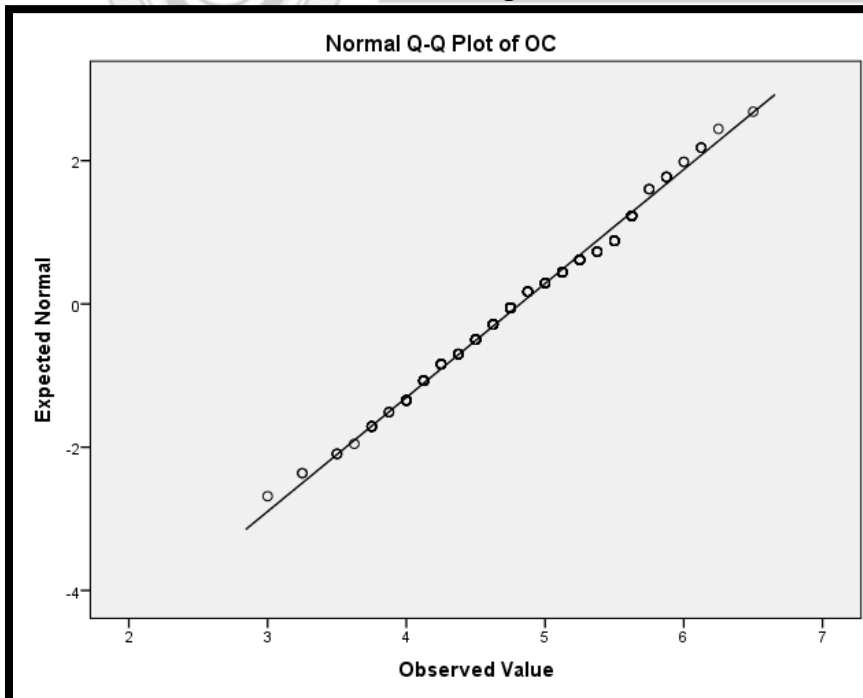
Item Normaliti di dalam Persepsi Sokongan Organisasi



Rajah 4.7
Histogram Untuk Faktor Komitmen Organisasi



Rajah 4.8
Item Normaliti di dalam Komitmen Organisasi



4.6 Analisis Faktor

Menurut Zikmund *et al.* (2013), analisis faktor merupakan satu teknik statistik untuk mengenalpasti bilangan faktor yang dikurangkan daripada jumlah faktor yang besar bagi pembolehubah yang diukur. Tujuan faktor analisis adalah untuk meringkaskan informasi di dalam jumlah pembolehubah yang besar kepada jumlah pembolehubah yang lebih kecil (Zikmund *et al.*, 2013). Kebiasaannya maklumat yang diperolehi daripada pembolehubah adalah besar dan luas. Analisis faktor boleh membantu pengkaji dalam meringankan maklumat yang besar kepada faktor-faktor yang kecil dan mampu diterjemahkan kepada data yang lebih bermakna untuk mencapai objektif kajian. Walaubagaimanapun, di dalam analisis faktor, faktor-faktor ditentukan dengan model matematik, manakala hanya varian bersama sahaja dianalisis (Tabachnich & Fidell, 2013). Selain itu, menurut Tabachnich dan Fidell (2013) Nilai Indeks *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), adalah di antara 0 hingga 1, dengan 0.6 merupakan nilai minimum untuk analisis faktor yang baik. Manakala untuk nilai *Bartless's Test of Sphericity* mestilah ketara atau signifikan (sig.) ($p < .05$) untuk analisis faktor adalah dianggap sesuai.

Jadual 4.3
Nilai KMO dan Tahap Varian

Nilai KMO	Tahap Varian (Degree of Common Variance)
0.90 hingga 1.00	Menakjubkan (<i>marvelous</i>)
0.80 hingga 0.89	Cemerlang (<i>Meritorious</i>)
0.70 hingga 0.79	Sedang-sedang (<i>Middling</i>)
0.60 hingga 0.69	Sederhana (<i>Mediocre</i>)
0.50 hingga 0.59	Kurang Baik (<i>Miserable</i>)
0.00 hingga 0.49	Bukan Faktor (<i>Don't Factor</i>)

4.6.1 Analisis Kesediaan Untuk Berubah

Berdasarkan analisis faktor yang dijalankan terhadap kesediaan untuk berubah, penyelidik menjalankan 2 langkah analisis faktor bagi mendapatkan nilai varian kumulatif yang tinggi dan menggugurkan item-item yang tidak memenuhi nilai faktor *loading* yang ditetapkan.

Analisis Faktor 1

Nilai KMO adalah 0.871 dan nilai Barlett's sig. ialah $p = 0.000$. Nilai KMO adalah signifikan dan boleh diteruskan untuk faktor analisis dan tiada item yang mempunyai nilai di bawah 0.50 dalam anti imej. Walau bagaimanapun, dalam langkah 1 analisis faktor ini terdapat item yang mempunyai nilai faktor *loading* dibawah 0.40. Menurut Hair *et.al.* (2010) menegaskan bahawa faktor *loading* 0.50 ke atas adalah signifikan dan Atyeo, Adamson dan Cant (2007) mencadangkan 0.40 sebagai faktor *loading* yang signifikan. Oleh itu, item-item tersebut perlu digugurkan kerana tidak memenuhi nilai faktor *loading* yang ditetapkan.

Jadual 4.4

Analisis KMO and Bartlett's Test terhadap Kesediaan Untuk Berubah (Analisis Faktor 1)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.871
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2059.959
	df	153
	Sig.	.000

Jadual 4.5

Eigenvalues dan Peratusan Kumulatif Varian bagi Kesyediaan Untuk Berubah
(Analisis Faktor 1)

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.300	35.002	35.002	6.300	35.002	35.002
2	1.849	10.272	45.274			
3	1.687	9.370	54.644			
4	.968	5.379	60.023			
5	.896	4.976	64.999			
6	.839	4.660	69.659			
7	.806	4.480	74.139			
8	.687	3.818	77.957			
9	.630	3.498	81.455			
10	.564	3.133	84.588			
11	.513	2.851	87.439			
12	.429	2.382	89.821			
13	.390	2.168	91.989			
14	.366	2.031	94.020			
15	.335	1.862	95.882			
16	.293	1.628	97.510			
17	.228	1.269	98.779			
18	.220	1.221	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Jadual 4.6

Komponen Matrix terhadap Kesyediaan Untuk Berubah (Analisis Faktor 1)

	Faktor 1
RTC17 Saya selalunya mendapat manfaat daripada perubahan program pendidikan	.830
RTC8 Perubahan program pendidikan sering membantu saya melakukan kerja dengan lebih baik	.812
RTC15 Saya berhasrat melakukan apa sahaja bagi menyokong perubahan program pendidikan	.758
RTC16 Saya dapati kebanyakan	.745

perubahan program pendidikan memberikan kebaikan	
RTC5 Kebanyakan rakan sekerja saya mendapat manfaat daripada perubahan program pendidikan	.722
RTC9 Saya sering menyokong idea baru berkaitan program pendidikan	.710
RTC14 Perubahan program pendidikan biasanya membantu memperbaiki keadaan yang tidak memuaskan di tempat kerja	.652
RTC6 Saya ingin mencuba idea baru dalam program pendidikan	.642
RTC11 Orang lain berpendapat bahawa saya menyokong perubahan program pendidikan	.622
RTC2 Perubahan program pendidikan biasanya memberikan manfaat kepada sekolah	.617
RTC12 Saya sering mencadangkan pendekatan baru terhadap sesuatu perkara berkaitan program pendidikan	.573
RTC4 Saya tidak suka perubahan program pendidikan	.427
RTC10 Perubahan program pendidikan nampaknya memberikan dorongan kepada saya	.373
RTC13 Kebanyakan perubahan program pendidikan amat menyulitkan	.372
RTC1 Saya amat berharap ada berlaku perubahan dalam program pendidikan dalam kalangan guru di sekolah.	.367
RTC7 Perubahan program pendidikan mengecewakan saya	.352
RTC18 Saya biasanya berasa ragu-ragu untuk mencuba idea baru berkaitan program pendidikan	.351
RTC3 Saya biasanya tidak menerima idea baru berkaitan perubahan program pendidikan	.148

Jadual 4.6 di atas, menunjukkan bahawa kesemua 18 item boleh digunakan dalam analisis faktor. Analisis faktor mendapati bahawa kesediaan untuk berubah ditentukan oleh satu faktor yang terdiri daripada item RTC17, RTC8, RTC15, RTC16, RTC5, RTC9, RTC14,

RTC6, RTC11, RTC2, RTC12, RTC4, RTC10, RTC13, RTC1, RTC7, RTC18 dan RTC3 (Nilai *Eigen* bernilai 6.3 dengan nilai varian kumulatif adalah 35.002%). Berdasarkan jadual di atas, terdapat 7 item (RTC4, RTC10, RTC13, RTC1, RTC7, RTC18 dan RTC3) yang akan digugurkan untuk langkah analisis faktor ke-2 dan item-item ini tidak memenuhi nilai faktor *loading* yang ditetapkan.

Analisis Faktor 2

Berdasarkan analisis faktor langkah 2 yang dijalankan terhadap kesediaan untuk berubah, nilai KMO adalah 0.913 dan nilai Barlett's sig. ialah $p = 0.000$. Nilai KMO adalah signifikan dan boleh diteruskan untuk faktor analisis. Selain itu tiada item yang mempunyai nilai di bawah 0.50 dalam anti imej.

Jadual 4.7

Analisis KMO and Bartlett's Test terhadap Kesediaan Untuk Berubah (Analisis Faktor 2)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.913
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1429.518
	df	55
	Sig.	.000

Jadual 4.8

Eigenvalues dan Peratusan Kumalitif Varian bagi Kesediaan Untuk Berubah (Analisis Faktor 2)

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.626	51.146	51.146	5.626	51.146	51.146
2	.976	8.873	60.019			
3	.780	7.089	67.108			
4	.685	6.231	73.339			
5	.598	5.441	78.779			

6	.534	4.852	83.632		
7	.498	4.525	88.157		
8	.375	3.412	91.568		
9	.361	3.285	94.853		
10	.339	3.082	97.935		
11	.227	2.065	100.000		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Jadual 4.9

Komponen Matrix terhadap Kesediaan Untuk Berubah (Analisis Faktor 2)

Component Matrix ^a	
	Component
	1
RTC17	.839
RTC8	.826
RTC16	.766
RTC15	.765
RTC9	.726
RTC5	.720
RTC14	.690
RTC11	.659
RTC6	.633
RTC2	.608
RTC12	.584

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Hasil daripada analisis faktor tersebut mendapati bahawa kesediaan untuk berubah ditentukan oleh satu faktor yang terdiri daripada item RTC17, RTC8, RTC16, RTC15, RTC9, RTC5, RTC14, RTC11, RTC6, RTC2 dan RTC12 memenuhi nilai faktor *loading* yang ditetapkan (Nilai *Eigen* bernilai 5.63 dengan nilai varian kumulatif adalah 51.15%). Selepas analisis faktor 2 dilakukan, berlaku peningkatan pada nilai KMO dan nilai varian kumulatif.

4.6.2 Analisis Sikap Terhadap Perubahan

Berdasarkan analisis faktor yang dijalankan terhadap sikap terhadap perubahan, nilai KMO adalah 0.860 dan nilai Barlett's sig. ialah $p = 0.000$.

Jadual 4.10

Analisis KMO and Bartlett's Test terhadap Sikap Terhadap Perubahan

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.860
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	902.130
	df	10
	Sig.	.000

Jadual 4.11

Eigenvalues dan Peratusan Kumalatif Varian bagi Sikap Terhadap Perubahan

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.666	73.326	73.326	3.666	73.326	73.326
2	.530	10.601	83.926			
3	.335	6.699	90.625			
4	.249	4.979	95.605			
5	.220	4.395	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Jadual 4.12

Komponen Matrix terhadap Sikap Terhadap Perubahan

	Faktor 1
ATC4 Usaha-usaha perubahan program pendidikan yang dilaksanakan setakat ini adalah strategi yang baik untuk sekolah ini	.894
ATC2 Usaha-usaha perubahan program pendidikan yang dilaksanakan setakat ini adalah strategi yang baik untuk sekolah ini	.867
ATC5 Saya akan menyokong dan melakukan yang terbaik untuk perubahan program pendidikan yang dilakukan kerana	.851

saya percaya akan memberi manfaat kepada sekolah ini	
ATC3 Saya berbangga dengan usaha-usaha yang dijalankan adalah berkaitan dengan perubahan program pendidikan di sekolah	.834
ATC1 Kebanyakan perubahan dalam program pendidikan adalah untuk menyelesaikan masalah sekolah untuk menjadi lebih baik	.834

Berdasarkan Jadual 4.12 di atas, menunjukkan bahawa kesemua 5 item boleh digunakan dalam analisis faktor. Hasil dalam analisis faktor tersebut mendapati bahawa sikap terhadap perubahan ditentukan oleh satu faktor yang terdiri daripada item ATC4, ATC2, ATC5, ATC3 dan ATC1 (Nilai Eigen bernilai 3.67 dengan nilai varian kumulatif adalah 73.33%). Selain itu, tiada item digugurkan kerana item-item tersebut memenuhi nilai faktor *loading* yang ditetapkan.

4.6.3 Analisis Persepsi Sokongan Organisasi

Berdasarkan analisis faktor yang dijalankan terhadap persepsi sokongan organisasi, penyelidik menjalankan 2 langkah analisis faktor bagi mendapatkan nilai varian kumulatif yang tinggi dan menggugurkan item-item yang tidak memenuhi nilai faktor *loading* yang ditetapkan.

Analisis Faktor 1

Nilai KMO adalah 0.780 dan nilai Barlett's sig. ialah $p = 0.000$. Nilai KMO adalah signifikan dan boleh diteruskan untuk faktor analisis dan tiada item yang mempunyai nilai di bawah 0.50 dalam anti imej. Walau bagaimanapun, dalam langkah 1 analisis faktor ini terdapat item yang mempunyai nilai faktor *loading* 0.40. Menurut Hair *et.al.*

(2010) faktor *loading* 0.50 ke atas adalah signifikan dan Atyeo, Adamson dan Cant (2007) mencadangkan 0.40 sebagai faktor *loading* yang signifikan. Oleh itu, item-item tersebut perlu digugurkan kerana tidak memenuhi nilai faktor *loading* yang ditetapkan.

Jadual 4.13

Analisis KMO and Bartlett's Test terhadap Persepsi Sokongan Organisasi
(Analisis Faktor 1)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.780
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1108.782
	df	28
	Sig.	.000

Jadual 4.14

Eigenvalues dan Peratusan Kumulatif Varian bagi Persepsi Sokongan Organisasi
(Analisis Faktor 1)

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.705	46.310	46.310	3.705	46.310	46.310
2	1.798	22.475	68.785			
3	.861	10.766	79.551			
4	.495	6.190	85.741			
5	.408	5.101	90.842			
6	.292	3.655	94.497			
7	.236	2.950	97.448			
8	.204	2.552	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Jadual 4.15

Komponen Matrix terhadap Persepsi Sokongan Organisasi (Analisis Faktor 1)

	Faktor 1
POS8 Pihak sekolah gagal mengenalpasti dan menyedari hasil kerja saya walaupun saya melakukan kerja yang terbaik	.802
POS2 Pihak sekolah gagal menghargai apa-apa sumbangan tambahan daripada saya	.801

POS6 Pihak sekolah menunjukkan keprihatinan yang amat sedikit bagi saya	.798
POS3 Pihak sekolah kurang memberi perhatian terhadap apa-apa aduan daripada saya	.765
POS5 Pihak sekolah ini mengambil berat tentang kepuasan umum saya di tempat kerja	.686
POS7 Pihak sekolah berbangga terhadap pencapaian saya di tempat kerja	.630
POS1 Pihak sekolah menghargai sumbangan saya terhadap kesejahteraannya	.447
POS4 Pihak sekolah mengambil berat tentang kesejahteraan saya	.361

Jadual 4.15 di atas, menunjukkan bahawa hasil dalam analisis faktor tersebut mendapati bahawa persepsi sokongan organisasi ditentukan oleh satu faktor yang terdiri daripada item POS8, POS2, POS6, POS3, POS5, POS7, POS1 dan POS4 (Nilai Eigen bernilai 3.71 dengan nilai varian kumulatif adalah 46.31%). Berdasarkan Jadual 4.15, terdapat 2 item (POS1 dan POS4) yang perlu digugurkan untuk langkah analisis faktor ke-2 dan item-item ini tidak memenuhi nilai faktor *loading* yang ditetapkan.

Analisis Faktor 2

Berdasarkan analisis faktor langkah 2 yang dijalankan terhadap persepsi sokongan organisasi, nilai KMO adalah 0.809 dan nilai Barlett's sig. ialah $p = 0.000$. Nilai KMO adalah signifikan dan boleh diteruskan untuk faktor analisis. Selain itu tiada item yang mempunyai nilai di bawah 0.50 dalam anti imej.

Jadual 4.16

Analisis KMO and Bartlett's Test terhadap Persepsi Sokongan Organisasi
(Analisis Faktor 2)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.809
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	836.200
	df	15
	Sig.	.000

Jadual 4.17

Eigenvalues dan Peratusan Kumulatif Varian bagi Persepsi Sokongan Organisasi
(Analisis Faktor 2)

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.505	58.410	58.410	3.505	58.410	58.410
2	1.135	18.909	77.319			
3	.450	7.506	84.825			
4	.411	6.854	91.680			
5	.279	4.642	96.322			
6	.221	3.678	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Jadual 4.18

Komponen Matrix terhadap Persepsi Sokongan Organisasi (Analisis Faktor 2)

Component Matrix ^a	
	Component
	1
POS8	.874
POS3	.837
POS6	.831
POS2	.792
POS5	.609
POS7	.593

Extraction Method: Principal Component
Analysis.

a. 1 components extracted.

Hasil daripada analisis faktor tersebut mendapati bahawa persepsi sokongan organisasi ditentukan oleh satu faktor yang terdiri daripada item POS8, POS3, POS6, POS2, POS5 dan POS7 memenuhi nilai faktor *loading* yang ditetapkan (Nilai Eigen bernilai 3.51 dengan nilai varian kumulatif adalah 58.41%). Selepas analisis faktor 2 dilakukan, berlaku peningkatan pada nilai KMO dan nilai varian kumulatif.

4.6.4 Analisis Komitmen Organisasi

Berdasarkan analisis faktor yang dijalankan terhadap komitmen organisasi, penyelidik menjalankan 4 langkah analisis faktor bagi mendapatkan nilai varian kumulatif yang tinggi dan menggugurkan item-item yang tidak memenuhi nilai faktor *loading* yang ditetapkan.

Analisis Faktor 1

Nilai KMO adalah 0.729 dan nilai Barlett's sig. ialah $p = 0.000$. Nilai KMO adalah signifikan dan boleh diteruskan untuk faktor analisis dan tiada item yang mempunyai nilai di bawah 0.50 dalam anti imej. Walau bagaimanapun, dalam langkah 1 analisis faktor ini terdapat item yang mempunyai nilai faktor *loading* 0.40. Oleh itu, item-item tersebut perlu digugurkan kerana tidak memenuhi nilai faktor *loading* yang ditetapkan.

Jadual 4.19

Analisis KMO and Bartlett's Test terhadap Komitmen Organisasi (Analisis Faktor 1)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.729
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	622.196
	df	28
	Sig.	.000

Jadual 4.20

Eigenvalues dan Peratusan Kumulatif Varian bagi Komitmen Organisasi
(Analisis Faktor 1)

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.758	34.481	34.481	2.758	34.481	34.481
2	1.970	24.623	59.104			
3	.870	10.873	69.977			
4	.628	7.847	77.824			
5	.573	7.157	84.980			
6	.523	6.532	91.512			
7	.397	4.963	96.475			
8	.282	3.525	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Jadual 4.21

Komponen Matrix terhadap Komitmen Organisasi (Analisis Faktor 1)

	Faktor 1
OC1 Saya berasa amat gembira dan ingin terus bersama-sama dengan sekolah ini sepanjang tempoh perkhidmatan saya	.722
OC6 Saya tidak mempunyai keserasian emosi terhadap sekolah ini	.684
OC7 Sekolah ini memberi impak yang hebat ke atas keperibadian saya	.614
OC5 Saya berasa seperti orang luar di dalam sekolah ini	.611
OC3 Saya merasakan masalah sekolah adalah masalah saya juga	.580
OC2 Saya berasa seronok berbincang mengenai sekolah saya dengan pihak luar	.545
OC8 Saya tidak merasakan kewujudan saya amat diperlukan di sekolah ini	.531
OC4 Saya berasa mudah untuk menyesuaikan diri dengan sekolah lain sama seperti keserasian saya dalam sekolah ini	-.321

Berdasarkan jadual 4.21 di atas, menunjukkan bahawa kesemua 8 item boleh digunakan dalam analisis faktor. Hasil dalam analisis faktor tersebut mendapati bahawa komitmen organisasi ditentukan oleh satu faktor yang terdiri daripada item OC1, OC6, OC7, OC5, OC3, OC2, OC8 dan OC4 (Nilai Eigen bernilai 2.76 dengan nilai varian kumulatif adalah 34.5%). Berdasarkan jadual di atas, terdapat 1 item (OC4) yang akan digugurkan untuk langkah analisis faktor ke-2 dan item ini tidak memenuhi nilai faktor *loading* yang ditetapkan.

Analisis Faktor 2

Berdasarkan analisis faktor langkah 2 yang dijalankan terhadap komitmen organisasi, nilai KMO adalah 0.726 dan nilai Barlett's sig. ialah $p = 0.000$. Nilai KMO adalah signifikan dan boleh diteruskan untuk faktor analisis. Selain itu tiada item yang mempunyai nilai di bawah 0.50 dalam anti imej.

Jadual 4.22

Analisis KMO and Bartlett's Test terhadap Komitmen Organisasi (Analisis Faktor 2)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.726
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	538.345
	df	21
	Sig.	.000

Jadual 4.23

Eigenvalues dan Peratusan Kumalitif Varian bagi Komitmen Organisasi
(Analisis Faktor 2)

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.701	38.591	38.591	2.701	38.591	38.591
2	1.688	24.112	62.702			
3	.743	10.618	73.320			
4	.601	8.581	81.901			
5	.567	8.106	90.007			
6	.417	5.962	95.970			
7	.282	4.030	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Jadual 4.24

Komponen Matrix terhadap Komitmen Organisasi (Analisis Faktor 2)

Component Matrix ^a	
	Component
	1
OC6	.753
OC5	.685
OC1	.678
OC8	.604
OC7	.596
OC3	.518
OC2	.465

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

a. 1 components extracted.

Hasil daripada analisis faktor tersebut mendapati bahawa komitmen organisasi ditentukan oleh satu faktor yang terdiri daripada item OC6, OC5, OC1, OC8, OC7, OC3 dan OC2 (Nilai Eigen bernilai 2.7 dengan nilai varian kumulatif adalah 38.6%). Nilai varian kumulatif dalam langkah 2 ini masih rendah dan perlu dipertingkatkan supaya menghampiri 50%.

Analisis Faktor 3

Berdasarkan analisis faktor langkah 3 yang dijalankan terhadap komitmen organisasi, nilai KMO adalah 0.708 dan nilai Barlett's sig. ialah $p = 0.000$. Nilai KMO adalah signifikan dan boleh diteruskan untuk faktor analisis. Selain itu tiada item yang mempunyai nilai di bawah 0.50 dalam anti imej.

Jadual 4.25

Analisis KMO and Bartlett's Test terhadap Komitmen Organisasi (Analisis Faktor 3)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.708
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	470.731
	df	15
	Sig.	.000

Jadual 4.26

Eigenvalues dan Peratusan Kumalatif Varian bagi Komitmen Organisasi (Analisis Faktor 3)

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.564	42.733	42.733	2.564	42.733	42.733
2	1.515	25.243	67.976			
3	.611	10.184	78.160			
4	.568	9.462	87.622			
5	.460	7.671	95.293			
6	.282	4.707	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Jadual 4.27

Komponen Matrix terhadap Komitmen Organisasi (Analisis Faktor 3)

Component Matrix ^a	
	Component
	1
OC6	.819
OC5	.765
OC8	.661
OC1	.609
OC7	.550
OC3	.444

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Hasil daripada analisis faktor tersebut mendapati bahawa komitmen organisasi ditentukan oleh satu faktor yang terdiri daripada item OC6, OC5, OC8, OC1, OC7 dan OC3 (Nilai Eigen bernilai 2.56 dengan nilai varian kumulatif adalah 42.73%). Terdapat 1 item akan digugurkan pada langkah 3 analisis faktor iaitu item OC2 yang akan digugurkan untuk langkah analisis faktor ke-4 dan item ini tidak memenuhi nilai faktor *loading* yang ditetapkan.

Analisis Faktor 4

Berdasarkan analisis faktor langkah 4 yang dijalankan terhadap komitmen organisasi, nilai KMO adalah 0.691 dan nilai Barlett's sig. ialah $p = 0.000$. Nilai KMO adalah signifikan dan boleh diteruskan untuk faktor analisis. Selain itu tiada item yang mempunyai nilai di bawah 0.50 dalam anti imej.

Jadual 4.28

Analisis KMO and Bartlett's Test terhadap Komitmen Organisasi (Analisis Faktor 4)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.691
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	389.932
	df	10
	Sig.	.000

Jadual 4.29

Eigenvalues dan Peratusan Kumulatif Varian bagi Komitmen Organisasi (Analisis Faktor 4)

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.446	48.919	48.919	2.446	48.919	48.919
2	1.200	24.003	72.922			
3	.588	11.752	84.673			
4	.481	9.629	94.303			
5	.285	5.697	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Jadual 4.30

Komponen Matrix terhadap Komitmen Organisasi (Analisis Faktor 4)

Component Matrix ^a	
	Component
	1
OC6	.869
OC5	.823
OC8	.723
OC1	.519
OC7	.470

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

a. 1 components extracted.

Hasil daripada analisis faktor tersebut mendapati bahawa komitmen organisasi ditentukan oleh satu faktor yang terdiri daripada item OC6, OC5, OC8, OC1 dan OC7 (Nilai Eigen bernilai 2.45 dengan nilai varian kumulatif adalah 48.92%). Pada langkah 4 analisis faktor ini, tiada item digugurkan kerana item-item tersebut memenuhi nilai faktor loading yang ditetapkan dan juga nilai varian kumulatif yang tinggi.

Jadual 4.31

Perbezaan Item Bagi Setiap Pemboleh ubah Sebelum Dan Selepas Analisis Faktor

Sebelum Analisis Faktor		Selepas Analisis Faktor	
Pemboleh Ubah	Bilangan Item	Pemboleh Ubah	Bilangan Item
Kesediaan Untuk Berubah	18	Kesediaan Untuk Berubah	11
Sikap Terhadap Perubahan	5	Sikap Terhadap Perubahan	5
Persepsi Sokongan Organisasi	8	Persepsi Sokongan Organisasi	6
Komitmen Organisasi	8	Komitmen Organisasi	5

Jadual 4.32

Item yang digugurkan selepas analisis faktor

Pemboleh Ubah	Item yang digugurkan	Bilangan item yang digugurkan
Kesediaan Untuk Berubah	RTC1, RTC3, RTC4, RTC7	
	RTC10, RTC13, RTC18	7
Persepsi Sokongan Organisasi	POS1, POS4	2
Komitmen Organisasi	OC2, OC3, OC4	3

4.7 Analisis Kebolehpercayaan Kajian Sebenar Selepas Analisis Faktor

Penyelidik melakukan ujian analisis kebolehpercayaan menggunakan kesemua 274 sampel daripada responden setelah item-item tertentu digugurkan kerana tidak memenuhi nilai faktor loading yang ditetapkan dalam analisis faktor. Analisis kebolehpercayaan ini di analisis menggunakan jumlah item baru bagi setiap pemboleh ubah. Nilai Cronbach's Alpha dinilai untuk menentukan ketekalan dalaman atau korelasi yang sederhana bagi setiap item dalam instrumen kajian bagi mengukur kebolehpercayaan (Cronbach, 1951).

Jadual 4.33

Analisis kebolehpercayaan (*Cronbach's Alpha*) untuk Kesiediaan untuk Berubah, Sikap Terhadap Perubahan, Persepsi Sokongan Organisasi dan Komitmen Organisasi

Pemboleh Ubah	Jumlah Item (selepas analisis faktor)	Nilai Alpha
Kesiediaan Untuk Berubah	11	0.902
Sikap Terhadap Perubahan	5	0.906
Persepsi Sokongan Organisasi	6	0.856
Komitmen Organisasi	5	0.735

Berdasarkan Jadual 4.33 di atas nilai Cronbach's Alpha baharu setelah analisis faktor dilakukan. Bagi pemboleh ubah bersandar (kesediaan untuk berubah) yang mempunyai 11 item yang mana Nilai Cronbach's Alpha berdasarkan keselarasan item adalah sebanyak 0.859 dan nilai ini adalah boleh diterima di dalam analisis. Di dalam pembolehubah tidak bersandar iaitu sikap terhadap perubahan, sebanyak 5 item di analisis dan menjadi nilai Cronbach's Alpha menjadi sebanyak 0.906. Seterusnya analisis kebolehpercayaan juga telah dilakukan terhadap pemboleh ubah tidak bersandar lain iaitu persepsi sokongan organisasi dan juga komitmen organisasi. Nilai Cronbach's Alpha untuk persepsi sokongan organisasi yang mempunyai 6 item setelah penguguran 2 item

adalah sebanyak 0.856, nilai ini adalah baik dan boleh diterima. Manakala analisis untuk kebolehpercayaan komitmen organisasi, nilai Cronbach's Alpha adalah sebanyak 0.7345 setelah 3 item digugurkan dan nilai Cronbach's Alpha ini boleh diterima dan baik. Oleh itu, Nunally (1978) menyatakan bahawa darjah konsistensi pemboleh ubah yang digunakan dalam kajian ini boleh diterima kerana nilai Cronbach Alpha bagi setiap dimensi pemboleh ubah bersandar dan tidak bersandar yang diperolehi adalah melebihi 0.60.

4.8 Analisis Statistik Deskriptif

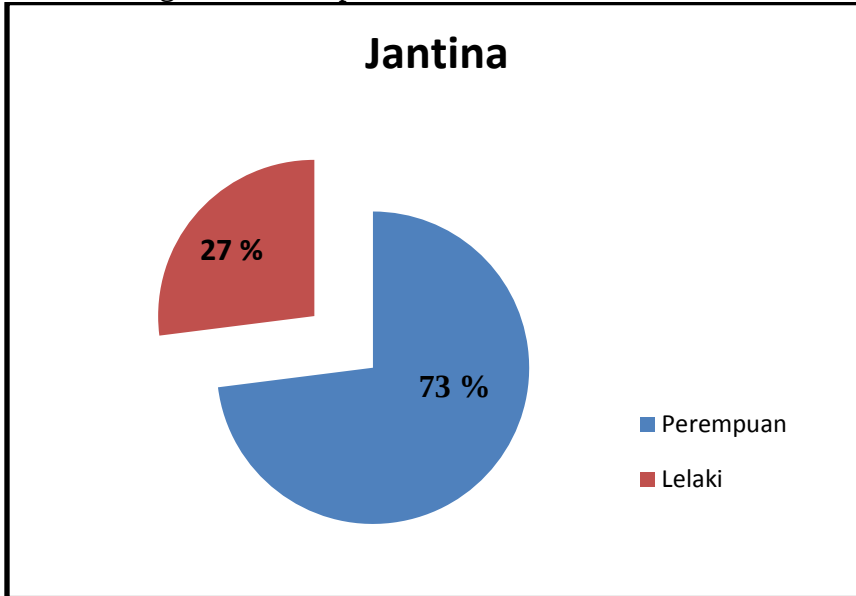
Data yang diperolehi daripada Bahagian C iaitu demografi responden merupakan data deskriptif dan akan diuraikan menggunakan frekuensi dan peratusan. Analisis deskriptif digunakan bagi memberi gambaran umum secara taburan kekerapan dan peratusan beberapa ciri-ciri demografi responden seperti jantina, umur, keturunan, status perkahwinan, kelulusan akademik tertinggi dan pengalaman atau tempoh perkhidmatan.

4.9 Analisis Demografi

Jadual 4.34
Analisis Demografi bagi Jantina Responden

	Bilangan (Responden)	Peratusan
Perempuan	200	73.0
Lelaki	74	27.0
Jumlah	274	100.0

Rajah 4.9
Carta Pai bagi Jantina Responden

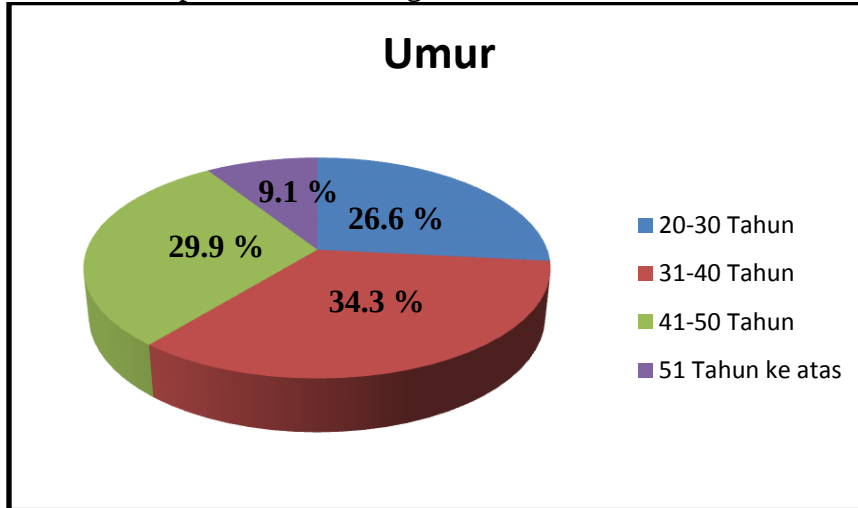


Jadual 4.34 dan Rajah 4.9 menunjukkan perbandingan antara responden lelaki dan wanita yang menjawab soal selidik ini. Sebanyak 73.0 peratus yang menjawabnya adalah guru perempuan iaitu seramai 200 orang manakala selebihnya 27.0 peratus adalah guru lelaki iaitu seramai 74 orang.

Jadual 4.35
Analisis Demografi Responden dari Peringkat Umur

	Bilangan (Responden)	Peratusan
20 - 30 Tahun	73	26.6
31 - 40 Tahun	94	34.3
41 - 50 Tahun	82	29.9
51 Tahun Ke Atas	25	9.1
Jumlah	274	100.0

Rajah 4.10
Carta Pai Responden dari Peringkat Umur

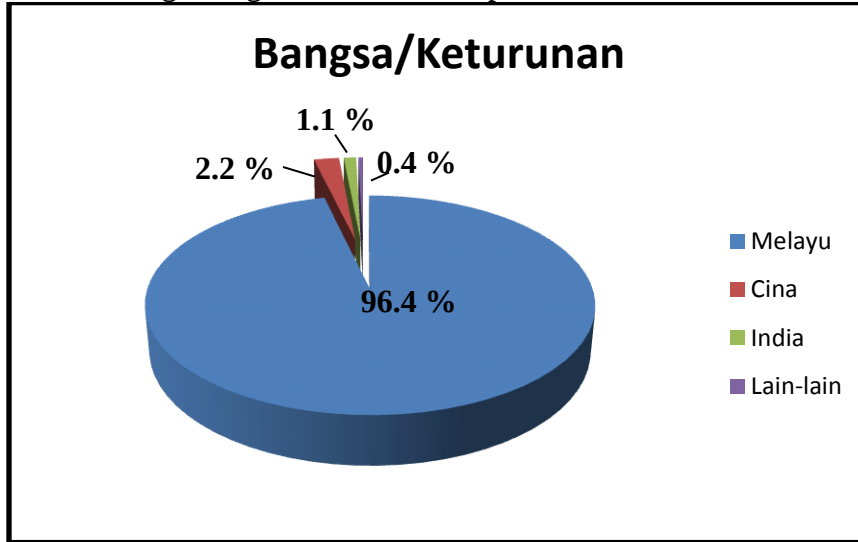


Berdasarkan Jadual 4.35 dan rajah 4.10 menunjukkan profil demografi bagi umur responden. Peringkat umur yang tertinggi adalah di dalam lingkungan 31 hingga 40 tahun iaitu seramai 94 orang guru di mana nilai peratusan pada peringkat umur ini adalah sebanyak 34.3 peratus. Manakala bagi umur yang paling kurang adalah yang berumur lingkungan 51 tahun ke atas iaitu seramai 25 orang guru. Peringkat umur 20 hingga 30 tahun pula, seramai 73 orang guru terlibat iaitu 26.6 peratus bagi nilai peratusan. Bagi lingkungan 41 hingga 50 tahun mencatatkan peratusan kedua tertinggi iaitu seramai 82 orang guru dan nilai peratusannya ialah 29.9 peratus.

Jadual 4.36
Analisis Demografi bagi Bangsa/Keturunan Responden

	Bilangan (Responden)	Peratusan
Melayu	264	96.4
Cina	6	2.2
India	3	1.1
Lain-lain	1	0.4
Jumlah	274	100.0

Rajah 4.11
Carta Pai bagi Bangsa/Keturunan Responden



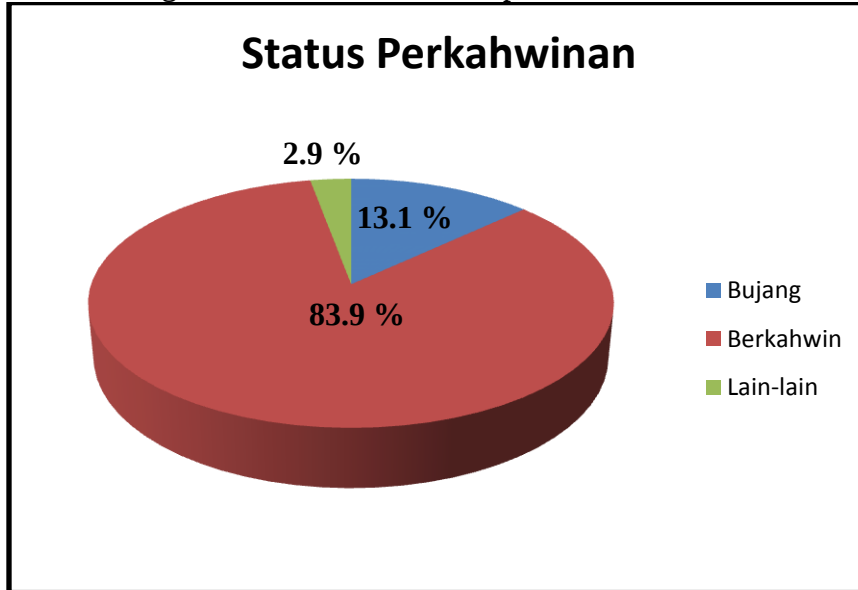
Jadual 4.36 dan Rajah 4.11 menunjukkan bilangan demografi bagi kategori bangsa atau keturunan, yang terdiri daripada 4 kategori bangsa iaitu Melayu, Cina, India dan Lain-lain. Bangsa Melayu menunjukkan peratusan yang tinggi sebanyak 96.4 peratus iaitu seramai 264 orang guru. Manakala guru yang berbangsa Cina pula sebanyak 2.2 peratus iaitu seramai 6 orang dan guru berbangsa India sebanyak 1.1 peratus iaitu seramai 3 orang. Selebihnya pula terdiri daripada bangsa lain-lain sebanyak 0.4 peratus (seorang).

Jadual 4.37
Analisis Demografi bagi Status Perkahwinan Responden

	Bilangan (Responden)	Peratusan
Bujang	36	13.1
Berkahwin	230	83.9
Lain-lain	8	2.9
Jumlah	274	100.0

Rajah 4.12

Carta Pai bagi Status Perkahwinan Responden



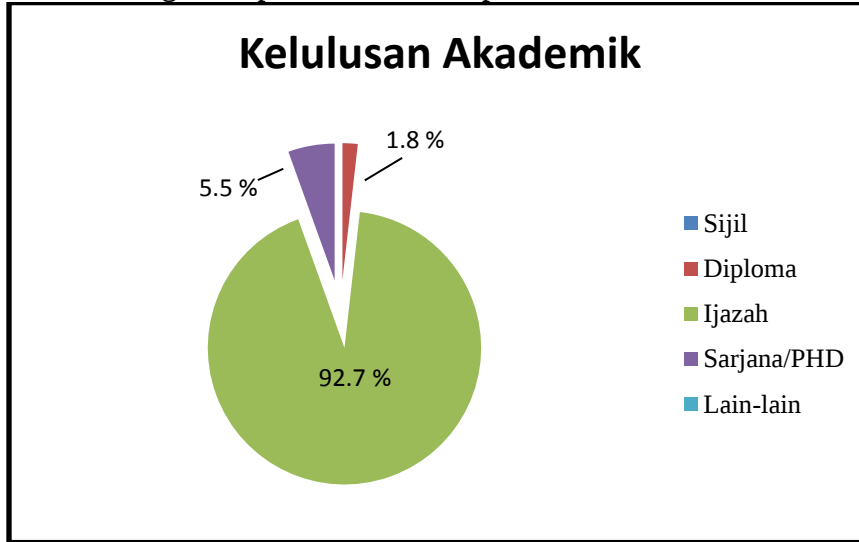
Jadual 4.37 dan rajah 4.12 menunjukkan bilangan demografi bagi status perkahwinan dalam kalangan responden. Sebanyak 83.9 peratus iaitu seramai 230 orang guru daripada keseluruhan dapatan data menunjukkan status berkahwin manakala 13.1 peratus iaitu seramai 36 orang guru masih belum berkahwin (bujang). Selebihnya 2.9 peratus mewakili 8 orang guru berstatus lain-lain iaitu duda atau janda.

Jadual 4.38

Analisis Demografi bagi Tahap Pendidikan Responden

	Bilangan (Responden)	Peratusan
Sijil	-	-
Diploma	5	1.8
Ijazah	254	92.7
Sarjana/PHD	15	5.5
Lain-lain	-	-
Jumlah	274	100.0

Rajah 4.13
Carta Pai bagi Tahap Pendidikan Responden



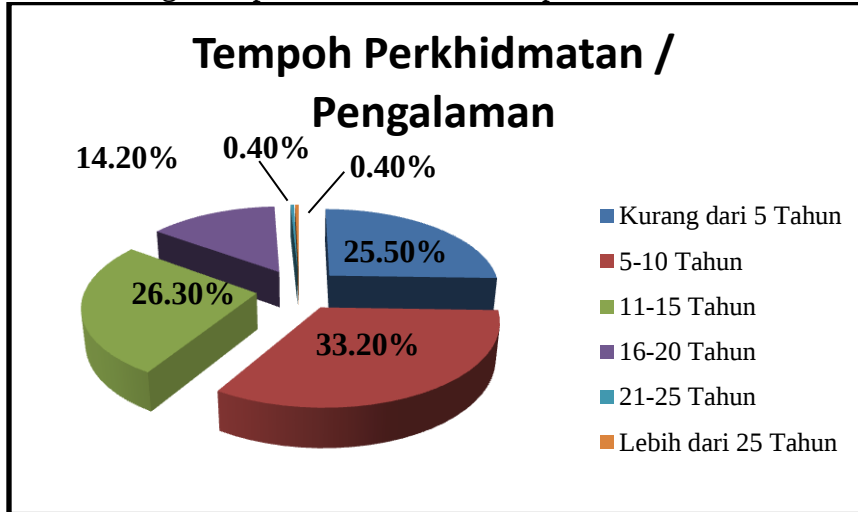
Jadual 4.38 dan Rajah 4.13 menunjukkan analisis demografi bagi kategori tahap pendidikan atau kelulusan akademik responden. Berdasarkan data yang diperolehi, majoriti guru mempunyai kelulusan akademik peringkat ijazah di mana nilai peratusannya sebanyak 92.7 peratus iaitu seramai 254 orang guru. Sebanyak 5.5 peratus daripada kalangan responden memiliki sarjana /PHD iaitu seramai 15 orang guru. Bagi guru yang berkelulusan diploma pula menunjukkan nilai peratusan sebanyak 1.8 peratus iaitu seramai 5 orang.

Jadual 4.39
Analisis Demografi bagi Tempoh Perkhidmatan Responden

	Bilangan (Responden)	Peratusan
Kurang dari 5 Tahun	70	25.5
5 – 10 Tahun	91	33.2
11 – 15 Tahun	72	26.3
16 – 20 Tahun	39	14.2
21 – 25 Tahun	1	0.4
Lebih dari 25 Tahun	1	0.4
Jumlah	274	100.0

Rajah 4.14

Carta Pai bagi Tempoh Perkhidmatan Responden



Jadual 4.39 dan rajah 4.14 menunjukkan tempoh perkhidmatan atau tempoh pengalaman mengajar di sekolah. Seramai 70 orang (25.5%) yang berkhidmat kurang lima tahun, bagi tempoh perkhidmatan 5 hingga 10 tahun pula adalah seramai 91 orang (33.2%), 11 hingga 15 tahun seramai 72 orang (26.3%) dan tempoh perkhidmatan 16 hingga 20 adalah seramai 39 orang (14.2%). Bagi guru yang berkhidmat di sekolah sekarang dalam tempoh 21 hingga 25 tahun dan melebihi 25 tahun pula menunjukkan nilai peratusan yang sama iaitu 0.4 peratus menyamai seramai seorang untuk setiap tempoh perkhidmatan.

4.10 Min Dan Sisihan Piawai

Analisis min turut digunakan dalam kajian ini bagi mengukur kecenderungan memusat dan dikira dengan membahagikan jumlah semua nilai bersama bilangan nilai dalam set data. Sisihan piawai adalah satu ukuran penyebaran yang diberikan oleh punca kuasa dua positif varians. Penyelidik akan dapat mengenal pasti tekanan kerja terhadap pembolehubah dengan menggunakan jenis analisis ini.

Jadual 4.40
Analisis Statistik Deskriptif Pemboleh ubah

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
RTC	274	2.11	6.56	4.8185	.63475
ATC	274	2.00	7.00	4.9818	.79271
POS	274	1.75	7.00	4.7372	.79061
OC	274	3.00	6.50	4.8207	.62821
Valid N (listwise)	274				

Jadual 4.40 menunjukkan nilai min, sisihan piawai, nilai minimum dan maksimum data bagi pemboleh ubah bersandar dan tidak bersandar di dalam kajian ini. Nilai min bagi setiap skor bagi setiap soalan yang dikemukakan adalah di antara 4.74 sehingga 4.98. Nilai min skor yang paling rendah adalah 4.74 di bawah pemboleh ubah tidak bersandar persepsi sokongan organisasi. Nilai min yang paling tinggi adalah sikap terhadap perubahan yang juga merupakan pemboleh ubah tidak bersandar iaitu sebanyak 4.98. Manakala bagi pemboleh ubah bersandar iaitu kesediaan untuk berubah mencatatkan nilai min 4.82 dan komitmen organisasi (pemboleh ubah tidak bersandar) pula mencatatkan nilai min sebanyak 4.82.

4.11 Analisis Korelasi Pearson

Sejajar dengan objektif kajian, analisis korelasi pearson digunakan untuk mengkaji hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar (sikap terhadap perubahan, persepsi sokongan organisasi dan komitmen organisasi) dan pemboleh ubah bersandar (kesediaan untuk berubah). Selain itu, analisis korelasi pearson ini juga digunakan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis yang telah dibentuk dalam kajian ini. Darjah kekuatan hubungan di antara kedua-dua pemboleh ubah juga turut dianalisis bagi mengenal pasti

faktor-faktor yang lebih signifikan terhadap kesediaan untuk berubah. Menurut Cohen (1988), nilai $r = 0.10$ hingga 0.29 adalah kecil, nilai $r = 0.30$ hingga 0.49 adalah sederhana, dan nilai $r = 0.50$ hingga 1.0 adalah besar.

Jadual 4.41

Analisis Korelasi Pearson bagi Sikap Terhadap Perubahan, Persepsi Sokongan Organisasi dan Komitmen Organisasi

	1	2	3	4
Kesediaan untuk Berubah	1			
Sikap Terhadap Perubahan	.793**	1		
Persepsi Sokongan Organisasi	.215**	.337**	1	
Komitmen Organisasi	.051**	.213**	.670**	1

n=274; **p<0.01 level (1-tailed)

Berdasarkan Jadual 4.41 nilai analisis korelasi Pearson bagi ketiga-ketiga pembolehubah tidak bersandar iaitu sikap terhadap perubahan, persepsi sokongan organisasi dan komitmen organisasi dengan kesediaan untuk berubah mempunyai korelasi yang positif tetapi mempunyai aras signifikan yang berbeza. Daripada ketiga-tiga pemboleh ubah tidak bersandar tersebut menunjukkan bahawa nilai korelasi bagi pemboleh ubah sikap terhadap perubahan mempunyai hubungan yang kuat ($r=0.793$, $p<0.01$). Manakala bagi pembolehubah persepsi sokongan organisasi pula mempunyai hubungan sederhana iaitu $r = 0.215$. Untuk komitmen organisasi pula mempunyai hubungan yang lemah iaitu $r = 0.051$.

4.12 Analisis Regresi

Analisis regresi digunakan bagi mengkaji kekuatan hubungan antara pembolehubah tidak bersandar iaitu sikap terhadap perubahan, persepsi sokongan organisasi dan komitmen organisasi dengan pembolehubah bersandar iaitu kesediaan untuk berubah. Kekuatan hubungan tersebut akan menentukan jenis hubungan yang manakah yang lebih signifikan kepada kesediaan untuk berubah.

Jadual 4.42

Analisis regresi sikap terhadap perubahan, persepsi sokongan organisasi dan komitmen organisasi dengan pemboleh ubah bersandar iaitu kesediaan untuk berubah

Kesediaan Untuk Berubah	Beta (β)	t	Sig.
Sikap Terhadap Perubahan	.724	21.05	.000
Persepsi Sokongan Organisasi	.031	.826	.410
Komitmen Organisasi	-.122	-3.07	.002
**p<.05	$r^2=0.645$	Nilai F = 163.367	Sig. F = 0.00

Keputusan regresi menunjukkan bahawa kesemua pemboleh ubah tidak bersandar iaitu sikap terhadap perubahan, persepsi sokongan organisasi dan komitmen organisasi dapat menghuraikan sebanyak 64.5% varian ke atas kesediaan untuk berubah dan selebihnya iaitu 35.5% dihuraikan oleh faktor-faktor lain yang tidak terdapat dalam skop kajian ini.

Keputusan regrasi menunjukkan nilai $r^2 = 0.645$. Hasil keputusan regrasi menunjukkan bahawa dua daripada tiga pembolehubah mempunyai pengkali beta yang positif. Bagi pemboleh ubah sikap terhadap perubahan nilai pekali $\beta = 0.724$ dan menunjukkan nilai yang signifikan iaitu 0.00 dan untuk persepsi sokongan organisasi pula nilai pekali $\beta = 0.031$ tetapi tidak signifikan iaitu 0.410. Manakala untuk pembolehubah komitmen organisasi menunjukkan nilai negatif iaitu $\beta = -0.122$ dan menunjukkan nilai yang

signifikan iaitu 0.02. Di dalam keputusan regrasi ini juga menunjukkan nilai $F = 163.36$ dan $p < 0.05$. Bagi nilai t pula menunjukkan sikap terhadap perubahan $t = 21.05$, persepsi sokongan organisasi sebanyak $t = 0.826$ dan komitmen organisasi sebanyak $t = -3.07$.

4.13 Ringkasan Hasil Keputusan Kajian

Ringkasan hasil pengujian hipotesis diterangkan melalui jadual dibawah:

Jadual 4.43

Ringkasan hasil pengujian hipotesis

	Deskriptif Hipotesis	Keputusan
H1	Faktor sikap terhadap perubahan mempunyai hubungan dengan kesediaan untuk berubah	DITERIMA
H2	Faktor persepsi sokongan organisasi mempunyai hubungan dengan kesediaan untuk berubah	DITOLAK
H3	Faktor komitmen organisasi mempunyai hubungan dengan kesediaan untuk berubah	DITERIMA

4.14 Kesimpulan

Bab ini telah membentangkan hasil analisis kebolehpercayaan, deskriptif, kekerapan, korelasi dan analisis regresi. Berdasarkan analisis yang dijalankan, didapati bahawa nilai Cronbach Alpha untuk pembolehubah bersandar (kesediaan untuk berubah) dan pembolehubah bebas (sikap terhadap perubahan, persepsi sokongan organisasi dan komitmen organisasi) boleh diterima.

BAB 5

PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN

5.1 Pengenalan

Bab ini menerangkan tentang dapatan kajian secara ringkas yang terbahagi kepada lima bahagian iaitu penemuan kajian, perbincangan kajian, batasan yang dihadapi oleh penyelidik semasa menjalankan kajian serta cadangan-cadangan untuk kajian pada masa hadapan. Seterusnya, bab ini juga memberi hujah yang relevan tentang kesan kajian serta kesimpulan.

5.2 Ringkasan Kajian

Isu berkaitan kesediaan untuk berubah bukan sahaja penting untuk industri-industri komersil malah juga perlu dititikberatkan dalam sektor pendidikan negara. Isu ini adalah penting bagi mengenalpasti kesediaan dalam kalangan guru terhadap perubahan yang berlaku dalam sistem pendidikan negara. Tujuan kajian ini adalah untuk menilai pengaruh dan mengenalpasti hubungan di antara pemboleh ubah tidak bersandar iaitu sikap terhadap perubahan, persepsi sokongan organisasi dan komitmen organisasi terhadap pemboleh ubah bersandar iaitu kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru-guru di sekolah menengah di daerah Kubang Pasu, Jitra, Kedah.

Kajian ini menggunakan kaedah pengutipan data secara kuantitatif iaitu dengan mengedarkan set borang soal selidik ke atas 320 orang guru-guru di sekolah menengah di daerah Kubang Pasu, Jitra, Kedah. Borang soal selidik yang diedarkan menggunakan Bahasa Melayu dan item-item dalam borang soal selidik telah diambil dan diubahsuai daripada kajian Dunham *et al.* (1989) untuk item-item pemboleh ubah kesediaan untuk

berubah, Alreck dan Settle (2004) untuk item-item pemboleh ubah sikap terhadap perubahan dan Eisenberger (1984) untuk item-item pemboleh ubah persepsi sokongan organisasi. Seterusnya bagi item-item komitmen organisasi pula diambil daripada kajian Meyer dan Allen (1977).

Ujian Korelasi Pearson telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif di antara faktor sikap terhadap perubahan, persepsi sokongan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kesediaan untuk berubah. Seterusnya, berdasarkan dapatan daripada analisis regresi menunjukkan bahawa kesemua pemboleh ubah tidak bersandar iaitu sikap terhadap perubahan, persepsi sokongan organisasi dan komitmen organisasi dapat menghuraikan sebanyak 64.5% varian ke atas kesediaan untuk berubah dan selebihnya iaitu 35.5% dihuraikan oleh faktor-faktor lain yang tidak terdapat dalam skop kajian ini.

5.3 Perbincangan Berdasarkan Objektif Kajian

Perbincangan selanjutnya adalah berkaitan tiga faktor yang mempengaruhi kesediaan untuk berubah dalam kajian ini. Perbincangan ini akan menghuraikan berkenaan keputusan analisa regresi dan kajian-kajian literatur yang dapat menyokong keputusan analisa yang berkaitan.

5.3.1 Hubungan Antara Sikap Terhadap Perubahan, Persepsi Sokongan

Organisasi dan komitmen Organisasi Terhadap Kesediaan Untuk Berubah

Hasil daripada analisis statistik menunjukkan bahawa ketiga-tiga pemboleh ubah tidak bersandar mempunyai hubungan yang positif terhadap kesediaan untuk berubah. Sikap terhadap perubahan mempunyai hubungan positif yang kuat dengan kesediaan untuk berubah dimana nilai $r = 0.793$ dan ini menunjukkan faktor sikap terhadap perubahan

adalah sangat penting bagi memastikan peningkatan terhadap tahap kesediaan untuk berubah di kalangan guru.

Hasil kajian ini adalah selari dengan pandangan daripada Rowden (2001), Armenakis *et al* (1993), Berneth (2004), Cochran, Bromley dan Swando (2002) yang mendapati orientasi kerja dan persepsi kesediaan organisasi mempunyai pengaruh yang besar ke atas penerimaan perubahan. Setiap individu dalam unit atau jabatan yang bersedia untuk proses perubahan akan mempunyai sikap yang positif dan lebih terbuka untuk menerima sebarang perubahan dalam organisasi. Menurut Rowden, (2001); Armenakis *et al*, (1993), kunci utama dalam perubahan organisasi sama ada berjaya ataupun gagal adalah bergantung kepada keinginan individu dalam organisasi untuk berubah. Menurut Armenakis, Harris dan Mossholder (1993), kesediaan untuk berubah menjurus kepada kepercayaan pekerja, sikap dan niat pekerja yang berkaitan dengan tahap perubahan yang diperlukan dan kejayaan kapasiti organisasi dalam melaksanakan proses perubahan. Selain itu, dapatan ini disokong oleh Turner (1982), yang menekankan keberkesanan pelaksanaan sesuatu perubahan, kesediaan dan komitmen terhadap perubahan perlu diperluaskan.

Hasil kajian ini juga selari dengan dapatan oleh Holt (2002) yang menyatakan bahawa seseorang individu yang mempunyai tahap kesediaan yang tinggi akan lebih komited untuk berubah dan akan menunjukkan sikap dan sokongan yang kuat terhadap perubahan. Holt (2002) juga mendapati bahawa kesediaan untuk berubah memainkan peranan penting dalam perubahan komitmen, sokongan dan juga rintangan perubahan. Oleh itu, penyelidik mendapati bahawa guru-guru akan lebih bersedia untuk melaksanakan perubahan sekiranya mereka diberikan kursus atau latihan yang bersesuaian, modul dan

bahan-bahan yang lebih interaktif. Guru-guru akan dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan setelah menyadari kepentingan melaksanakan perubahan dan keupayaan mereka untuk menyokong perubahan yang berlaku dalam sektor pendidikan.

Selain itu, faktor persepsi sokongan organisasi juga mempunyai hubungan yang positif dengan kesediaan untuk berubah iaitu nilai $r = 0.215$. Dapatan kajian ini adalah selari dengan kajian yang dilakukan oleh Rhoades, Eisenberger dan Armeli (2001) berhujah bahawa berdasarkan norma timbal balik, sokongan organisasi dilihat mewujudkan suatu kewajiban untuk mengambil berat tentang kebijakan organisasi dan untuk membantu organisasi itu mencapai objektifnya. Salah satu cara di mana individu boleh membantu organisasi mencapai objektifnya adalah untuk menyokong perubahan organisasi. Beberapa bukti empirikal turut menunjukkan bahawa sokongan organisasi dikaitkan dengan kesediaan untuk berubah.

Seterusnya, dapatan ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Eby *et al.* (2000) mendapati bahawa dalam organisasi yang mempraktikkan struktur organisasi berasaskan pasukan, persepsi sokongan organisasi mempunyai hubungan yang sangat positif berkaitan dengan kesediaan untuk perubahan. Menurut Eby *et al.* (2000) persepsi sokongan organisasi dilihat berkait rapat dengan kesediaan untuk berubah di mana individu dalam organisasi akan mengambil sikap yang positif terhadap perubahan sebagai salah satu cara individu boleh membantu organisasi mencapai matlamatnya.

Menurut Hall dan Mirvis (1996), organisasi yang membantu pembangunan pekerja, menyediakan peluang latihan, dan menyediakan sokongan persekitaran adalah kunci untuk mendapat komitmen daripada tenaga kerja mereka. Ini bukan sahaja meningkatkan komitmen pekerja sahaja malah akan turut membantu meningkatkan

keberkesanan seseorang pekerja (Tansky & Cohen, 2001). Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa apabila terdapat sokongan daripada pihak organisasi khususnya pihak sekolah, guru akan menunjukkan rasa dihargai dan kebajikan mereka terjaga. Secara tidak langsung, guru-guru akan menerima sebarang perubahan yang dilakukan bagi menunjukkan rasa kebertanggungjawaban mereka terhadap sekolah.

Seterusnya, analisa statistik menunjukkan bahawa faktor komitmen organisasi mempunyai hubungan positif dengan kesediaan untuk berubah yang mana nilai $r = 0.051$. Dalam setiap pencapaian kejayaan perubahan dalam sesebuah organisasi, komitmen merupakan salah satu faktor utama ke arah proses perubahan dalam organisasi. Ini telah dibuktikan oleh Herscovitch dan Meyer (2002) yang mana komitmen adalah faktor yang paling penting dan mempunyai hubungan dengan kejayaan perubahan organisasi. Kenyataan ini disokong oleh Darwish (2000) yang mengatakan bahawa komitmen organisasi memainkan peranan yang penting dalam penerimaan pekerja terhadap perubahan.

Menurut Cummings dan Worley (2005), komitmen merupakan elemen kritikal semasa proses perubahan berlaku yang mana organisasi akan berubah dari keadaan semasa kepada keadaan yang diharapkan. Semasa proses perubahan ini berlaku, organisasi memerlukan komitmen daripada semua pihak yang terlibat bagi mengekalkan momentum inisiatif perubahan. Menurut Madsen *et al.* (2005) terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan kesediaan untuk perubahan. Anjani dan Dhanapal (2012) dan Yousef (2000b) dalam kajian mereka juga turut menyokong penemuan ini.

Berdasarkan dapatan kajian ini, terdapat hubungan yang lemah antara komitmen organisasi dan kesediaan untuk berubah kerana kemungkinan terdapat faktor-faktor lain

yang mempengaruhi kesediaan untuk berubah seperti sikap guru itu sendiri terhadap perubahan. Guru-guru yang mempunyai sikap yang positif terhadap perubahan akan lebih terbuka untuk menerima perubahan dan secara tidak langsung mereka akan memberikan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Selain itu, faktor demografi juga boleh dilihat sebagai faktor penyumbang hubungan yang lemah kerana terdapat guru-guru senior yang berumur 50 tahun ke atas kurang memberi komitmen terhadap perubahan yang dilakukan. Ini disebabkan guru-guru tersebut lebih selesa dengan keadaan sebelum perubahan dan pelaksanaan perubahan ini memerlukan mereka menggunakan teknologi ICT dan pelbagai e-sistem dalam menjalankan tugas. Keadaan ini akan menyulitkan guru-guru senior untuk menjalankan tugas seharian mereka.

Oleh itu, secara keseluruhannya hasil analisa korelasi Pearson menunjukkan bahawa ketiga-tiga dimensi di dalam pemboleh ubah tidak bersandar iaitu sikap terhadap perubahan, persepsi sokongan organisasi dan komitmen organisasi mempunyai hubungan yang positif terhadap kesediaan untuk berubah walaupun aras signifikan yang berbeza.

5.3.2 Pengaruh Antara Sikap Terhadap Perubahan, Persepsi Sokongan

Organisasi dan komitmen Organisasi Terhadap Kesediaan Untuk Berubah

Hasil keputusan kajian juga menunjukkan bahawa dua daripada tiga dimensi kesediaan untuk berubah mempunyai pekali beta yang positif iaitu sikap terhadap perubahan ($\beta = .724$, $p = .000$; $p < .05$.) dan persepsi sokongan organisasi ($\beta = .031$, $p = .410$; $p > .05$.). Manakala bagi komitmen organisasi menunjukkan nilai pekali beta yang negatif ($\beta = -0.122$, $p = .002$; $p < .05$.). Analisis kajian ini juga menunjukkan bahawa sikap terhadap perubahan mempunyai hubungan yang signifikan ke atas kesediaan untuk berubah.

Justeru itu, di antara ketiga-tiga dimensi tersebut, dimensi sikap terhadap perubahan mempunyai pengaruh yang paling dominan dengan nilai pekali beta sebanyak 0.724 ke atas kesediaan untuk berubah dan ini bermaksud faktor sikap terhadap perubahan memberikan sumbangan terbesar dalam mempengaruhi kesediaan untuk berubah. Sikap guru terhadap perubahan itu adalah dianggap antara yang paling ketara faktor penentu yang berjaya dan mapan. Dapatan ini juga memberikan petunjuk yang signifikan kepada guru-guru sekolah menengah di daerah Kubang Pasu bahawa untuk meningkatkan tahap kesediaan untuk berubah, maka aspek pemupukan sikap keterbukaan terhadap perubahan haruslah diberi keutamaan. Dapatan ini adalah selari dengan kajian yang dijalankan oleh Armenakis *et al.* (1993); Bernerth (2004) yang mengatakan bahawa sikap dan tabiat pekerja perlulah dibentuk terlebih dahulu untuk mencapai kejayaan sesuatu perubahan dalam organisasi. Ini adalah penting kepada organisasi sebelum melancarkan program perubahan, pengurusan perlu mengetahui tentang niat pekerja terhadap perubahan kerana ini akan memberi kesan yang positif atau negatif terhadap sikap pekerja dan produktiviti mereka (Weber dan Weber, 2001).

Selain itu, sikap terhadap perubahan sangat mempengaruhi kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru juga disebabkan sikap para guru itu sendiri yang sentiasa peka terhadap dasar-dasar dan polisi yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia. Hal ini menyebabkan para guru lebih terbuka terhadap sebarang perubahan yang dilaksanakan oleh KPM. Seterusnya, pengaruh yang kuat antara sikap terhadap perubahan dalam kalangan guru dengan kesediaan guru untuk berubah juga mungkin disebabkan budaya organisasi (sekolah) yang diamalkan oleh guru-guru tersebut. Kenyataan ini disokong oleh Tai dan Omar (2014) dalam kajian mereka yang mengaitkan

budaya organisasi yang diamalkan di sekolah memudahkan penerimaan perubahan dalam kalangan guru. Budaya organisasi dikatakan berpotensi untuk meningkatkan sikap terhadap tingkah laku yang diingini. Kebanyakan sekolah mempunyai nilai-nilai teras yang dipegang dan dikongsi bersama guru-guru bagi menggalakkan dan meningkatkan budaya organisasi positif supaya guru-guru. Peningkatan budaya organisasi ini dapat memupuk sikap positif dalam kalangan guru untuk menerima dan melaksanakan sesuatu perubahan dalam sistem pendidikan.

Pengetua juga turut berperanan penting dalam mempengaruhi sikap guru terhadap perubahan. Dalam kajian Tai dan Omar (2015), menyokong bahawa pengetua sekolah memainkan peranan penting dalam membangunkan sikap positif terhadap perubahan dalam kalangan guru. Kepimpinan pengetua diperlukan bagi memastikan pembangunan berterusan dalam bidang pengurusan perubahan di sekolah-sekolah. Seperti yang sedia maklum, Institut Aminuddin Baki (IAB) merupakan sebuah institusi yang menyediakan latihan kepimpinan dan pengurusan pendidikan telah merekabentuk dan menjalankan kursus-kursus latihan untuk pengetua sekolah di Malaysia bagi membantu pengetua-petua melaksanakan tugas dengan berkesan. Pengetua menggunakan pendekatan yang berbeza yang boleh membantu mereka untuk memupuk dan mengekalkan sikap positif terhadap perubahan dalam kalangan guru.

Selain itu, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa pemboleh ubah komitmen organisasi menunjukkan nilai pekali beta yang negatif ($\beta = -0.122$, $p = .002$; $p < .05$). Berdasarkan keputusan analisis menunjukkan bahawa nilai pekali beta bagi komitmen organisasi adalah negatif tetapi masih mempunyai hubungan yang signifikan ke atas kesediaan untuk berubah. Pengaruh positif ini mungkin disebabkan guru-guru yang mempunyai

komitmen tinggi terhadap organisasi akan lebih melibatkan diri dengan organisasi dan kerja. Penglibatan yang lebih banyak daripada pihak guru secara tidak langsung akan memudahkan guru-guru untuk menerima dan melaksanakan sesuatu perubahan. Kenyataan ini disokong oleh Powell dan Meyer (2002) yang mengatakan bahawa komitmen organisasi dikaitkan dengan pengenalan dan penglibatan pekerja dalam organisasi dan tahap kesetiaan seseorang pekerja kepada organisasi. Dengan adanya komitmen terhadap organisasi (sekolah), guru-guru akan merasakan satu ikatan perasaan untuk lebih setia bersama pentadbiran sekolah dan dengan sukarelnya guru akan menyesuaikan diri dengan nilai-nilai yang dipegang sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia) dan mereka akan sentiasa bersedia untuk menghadapi sebarang perubahan yang dilaksanakan oleh organisasi. Pengaruh positif ini juga disebabkan budaya dan nilai yang dipegang dan diamalkan oleh kakitangan awam termasuklah golongan guru. Kebanyakkan kakitangan awam akan lebih terbuka dan menerima apa sahaja arahan daripada pihak kementerian. Oleh itu, merujuk kepada profesion perguruan, guru-guru akan lebih komited dan menurut arahan daripada KPM dan ini mendorong kepada kesediaan para guru untuk menerima segala bentuk perubahan yang dilaksanakan oleh KPM.

Penyelidik juga berpendapat komitmen organisasi turut dipengaruhi oleh sikap pekerja terhadap perubahan. Kenyataan ini disokong oleh Nafei (2014) bahawa komitmen organisasi adalah penentu yang paling penting dalam sikap terhadap perubahan organisasi. Dengan kata lain, guru yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi lebih bersedia untuk menerima sesuatu perubahan. Oleh itu, para guru lebih cenderung untuk membangunkan sikap positif terhadap organisasi (sekolah) untuk berubah.

Komitmen organisasi akan mempengaruhi sikap tertentu individu ke arah perubahan organisasi yang menjurus kepada kepuasan kerja. Ini merangkumi keseluruhan aspek dalam pekerjaan secara langsung atau tidak langsung yang memberi kesan kepada dimensi yang berbeza berkaitan sikap terhadap perubahan organisasi (Yousef, 2000).

Seterusnya, analisis bagi persepsi sokongan organisasi menunjukkan nilai pekali beta yang positif ($\beta=0.031$, $p = .410$; $p>.05$). Berdasarkan analisis nilai pekali beta bagi persepsi sokongan organisasi adalah positif tetapi mempunyai hubungan yang tidak signifikan ke atas kesediaan untuk berubah. Ini mungkin disebabkan setiap keputusan berkaitan sesuatu perubahan dalam sistem pendidikan negara dibuat oleh pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Dalam hal ini, kuasa pengetua atau pihak pentadbiran tertakluk kepada arahan pihak KPM. Oleh itu, Pengetua, pihak pentadbiran dan guru-guru perlu melaksanakan setiap arahan yang diberikan dan mengambil tindakan yang bersesuaian dengan arahan seperti yang ditetapkan oleh pihak kementerian. Ini menunjukkan sokongan pihak sekolah tidak mempengaruhi pelaksanaan perubahan dalam kalangan guru. Selain itu, keputusan analisis yang tidak signifikan ini mungkin disebabkan oleh peranan kesatuan perguruan iaitu Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan Malaysia (NUTP) yang mempengaruhi kesediaan guru untuk berubah berbanding sokongan organisasi. Penerimaan setiap perubahan berkaitan dengan profesion keguruan dalam sistem pendidikan lebih dipengaruhi oleh pihak NUTP. Hal ini jelas sekiranya sesuatu pembaharuan dilakukan dan memberi kesan negatif serta timbul rungutan dan penentangan daripada guru, maka, pihak NUTP akan melindungi dan memperjuangkan hak-hak golongan pendidik.

5.4 Batasan Kajian

Dalam kajian ini terdapat beberapa batasan yang perlu ditempuhi oleh penyelidik dari bermulanya proses penyelidikan sehinggalah proses menyiapkan kajian ini. Pertama, dalam menjalankan proses menyiapkan kajian ini banyak melibatkan kos kewangan yang tinggi. Antara kos-kos yang terlibat adalah semasa proses pengedaran dan pengumpulan data. Sebanyak 320 set borang soal selidik perlu dicetak dan ini memakan kos yang banyak. Selain itu, kos semasa pengedaran juga diperlukan oleh penyelidik bagi memudahkan penyelidik untuk mengedarkan dan mengumpul borang soal selidik dari satu sekolah ke satu sekolah yang lain. Ini menyebabkan penyelidik terpaksa memperuntukkan kos yang tinggi untuk menyiapkan kajian ini.

Kedua, dalam menyiapkan kajian ini juga penyelidik berdepan dengan batasan masa. Masa yang diberikan untuk menyiapkan kajian ini adalah terhad. Oleh itu, penyelidik perlu merancang dengan sebaik mungkin untuk pengumpulan data, analisis data dan mencari sumber bahan bacaan untuk ulasan karya bagi menyokong kenyataan dalam kajian ini kerana masa yang ada adalah agak terhad. Selain itu, penyelidik berdepan dengan masalah untuk mengedar dan mengumpulkan borang soal selidik berikutan waktu dan jadual kerja guru yang berbeza. Terdapat sekolah yang mempunyai hanya satu sesi persekolahan dan ada juga sekolah yang mempunyai dua sesi persekolahan. Berikutan batasan tersebut, hanya 274 borang soal selidik dapat dikumpulkan daripada 320 set borang soal selidik yang diedarkan. Seterusnya, sewaktu pengedaran dan pengumpulan borang soal selidik juga kebanyakan guru dan pihak pentadbir sekolah sedang sibuk dalam mempersiapkan pelajar untuk menghadapi peperiksaan Penilaian Tingkatan Tiga (PT3).

Ketiga, skop kajian ini hanya tertumpu kepada sekolah-sekolah menengah di daerah Kubang Pasu sahaja. Daripada 19 buah sekolah menengah harian di Kubang Pasu, penyelidik hanya dibenarkan menjalankan kajian terhadap 7 buah sekolah menengah yang disyorkan oleh pihak Pejabat Pendidikan Daerah Kubang Pasu. Keempat, kajian ini menggunakan kaedah kajian rentas (*cross-sectional study*) yang melibatkan edaran borang soal selidik sekali sahaja dalam satu tempoh masa tertentu. Ini menghadkan penyelidik untuk mendapat lebih maklumat daripada guru-guru untuk tujuan kajian. Kelemahan kajian rentas ini dapat dilihat apabila merujuk kepada jawapan berbeza yang diberikan oleh responden sekiranya satu kajian yang sama dilakukan dalam jangka masa lain.

5.5 Implikasi Kajian

Pengkajian terhadap kesediaan untuk berubah bukan sahaja menyumbang kepada bidang akademik tetapi pengkajian ini turut memberi manfaat dan menambahkan pengetahuan terhadap bidang pengurusan sumber manusia dari segi pengurusan perubahan secara menyeluruh terutama dalam sektor pendidikan negara. Berikut merupakan implikasi kajian:

5.5.1 Pentadbir Sekolah

Kajian ini membantu pihak pentadbir di sekolah untuk mengenalpasti tahap kesediaan guru terhadap perubahan sistem pentadbiran yang diperkenalkan. Berdasarkan dapatan kajian terhadap kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru yang dikaji, didapati sikap terhadap perubahan memainkan peranan penting dalam meningkatkan tahap kesediaan untuk berubah di kalangan guru-guru yang dikaji. Oleh itu, adalah sangat penting bagi

pihak pengurusan sekolah untuk memastikan pemupukan sikap positif dalam kalangan guru untuk menerima sebarang perubahan yang dilaksanakan dalam sistem pendidikan negara. Selain itu, hasil kajian ini juga dapat membantu pihak pentadbir untuk merangka latihan dan pembangunan guru dalam menghadapi sesuatu perubahan.

5.5.2 Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM)

Hasil kajian ini dapat digunakan oleh pihak kementerian untuk menilai kejayaan sistem yang diperkenalkan seterusnya dapat membuat pembetulan dan penambahbaikan sekiranya perubahan tersebut mempunyai kekurangan dan kelemahan sekaligus mempertingkatkan hala tuju pendidikan negara ke tahap yang lebih baik. Kajian ini juga penting sebagai rujukan kementerian untuk perubahan di masa depan dengan mengambil kira dan mempertimbangkan pemikiran, analisis, rujukan dan kajian yang terperinci sebelum membuat sebarang keputusan atau menerima sesuatu perubahan.

5.6 Cadangan Untuk Kajian Akan Datang

Berikut merupakan beberapa cadangan kajian yang boleh dilaksanakan pada masa akan datang:

Pertama, kajian seumpama ini boleh diperluaskan kepada semua guru-guru bagi memastikan guru-guru lebih bersedia terhadap sebarang perubahan yang dilakukan dalam program pendidikan negara. Kesediaan dalam kalangan guru adalah sangat penting kerana sistem pendidikan negara merupakan agen perubahan utama di Malaysia. Pendidikan dan latihan merupakan wahana terpenting di dalam pembangunan sumber manusia ke arah pencapaian matlamat pembangunan sesebuah negara. Oleh itu, kajian

menyeluruh terhadap kesediaan guru untuk mengadaptasikan perubahan merupakan satu langkah yang terbaik bagi mencapai pendidikan di Malaysia bertaraf dunia.

Kedua, kajian seperti ini dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain yang boleh menjadi penyumbang kepada kesediaan guru untuk berubah antaranya ialah penyampaian mesej perubahan dan komunikasi. Mesej perubahan dan komunikasi boleh berfungsi untuk menyelaraskan fasa perubahan dengan menyediakan rangka kerja penganjur perubahan (Kementerian Pendidikan Malaysia) untuk mewujudkan kesediaan dan motivasi untuk menerima pakai dan melaksanakan perubahan dalam kalangan guru.

Ketiga, kajian akan datang boleh menggunakan pendekatan kaedah kualitatif seperti teknik temu bual kepada guru-guru yang terlibat kerana ia boleh memberikan maksud sebenar terhadap persoalan yang diajukan dan jawapan yang diberikan lebih tepat. Ini juga adalah sangat penting bagi menyelami situasi sebenar yang dilalui oleh guru-guru di Malaysia agar dapatan kajian lebih telus dan sangat boleh dipercayai.

Akhir sekali, untuk kajian yang akan dilakukan pada masa depan adalah sangat bermakna sekiranya pengkaji melakukan kajian penilaian terhadap keberkesanan kaedah pengurusan perubahan yang dilakukan dalam sektor pendidikan sekarang bagi melihat sejauh mana guru-guru di Malaysia menerima perubahan yang dilakukan.

5.7 Kesimpulan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kesediaan untuk berubah adalah penting untuk dikaji oleh penyelidik dan organisasi. Kajian ini telah menunjukkan bahawa sikap terhadap perubahan memainkan peranan yang sangat penting dalam mempengaruhi kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru sekolah menengah di daerah Kubang Pasu, Kedah. Kajian ini menyediakan kefahaman kepada pihak pengurusan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi guru untuk bersedia terhadap perubahan organisasi. Selain itu, penglibatan semua pihak termasuk pihak KPM, Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) , Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), Pengetua, pihak pentadbiran dan guru-guru merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam menentukan keberhasilan sesuatu program perubahan. Peranan semua pihak dilihat sebagai salah satu faktor kritikal dalam merealisasikan hasrat pembaharuan dalam sistem pendidikan Malaysia. Kejayaan sesuatu program perubahan bukan sahaja dari perspektif teknikal tetapi faktor manusia juga perlu diambil pertimbangan. Oleh itu, guru-guru perlu mempersiapkan diri khususnya dalam aspek ilmu pengetahuan dan kemahiran bagi menghadapi gelombang perubahan dalam dunia pendidikan yang sentiasa berlaku dari masa ke semasa. Dengan itu, warga pendidik perlu mengambil peluang dalam memperkasakan kurikulum sekolah seterusnya menjadikan sistem pendidikan Malaysia setanding dengan pendidikan peringkat dunia.

RUJUKAN

- Abu Bakar Nordin. (1994). Reformasi Pendidikan dalam Menghadapi Cabaran 2020. Kuala Lumpur: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Ahmed, I., Ismail, W., Amin, S. & Ramzan, M. (2011). Conceptualizing Perceived Organizational Support: A Theoretical Perspective, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12): 784.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organization Behavior and Human Decision Processes* 50: 179-211.
- Ajzen, I. & Driver, B. L. (1992). Application of the theory of planned behavior to leisure choice. *Journal of Leisure Research* 24: 207-224.
- Ajzen, I. (2005). Attitudes, personality and behavior. 2nd edition. New York: Open University Press.
- Al-Abrow, H. A. (2013). Individual Differences as a Moderator of the Effect of Organisational Commitment on Readiness for Change: A Study of Employees in the Higher Education Sector in Iraq. *International Journal of Management*, 30(4), 294-309.
- Alreck, P. L. & Settle, R. B. (2004). *The survey research handbook*, 3rd Edition, Boston: McGraw.
- Anjani, P., & Dhanapal, D. (2012). Impact of employee commitment on readiness for change in banking sector in Salem district. *Global Management Review*, 6(3), 24-34.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. & Mossholder, K.W. (1993). 'Creating readiness for organizational change', *Human Relations*, 46: 681-702.
- Armenakis, A.A., & Bedian, A. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-301.
- Armenakis, A., Harris, S., & Feild, H. (1999). Paradigms in organizational change: Change agent and change target perspectives. In R. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. New York: Marcel Dekker.
- Armenakis, A., Harris, S., & Mossholder, K. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Arnold, J., Cooper, C. and Robertson, I.T. (1995), *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*, Pitman Publishing, London.

- Atyeo, J., Adamson, B., & Cant, R. (2007). Managerial Skills for new practitioners in medical radiation sciences in Australia: implication for the tertiary education sector. *Radiography Journal* (7), 235-247. .Re workers (HCWs) to human.
- Bagherian, R., Bahaman, A.S., Asnarulkhadi, A.S. & Shamsuddin, A. (2009) Social Exchange Approach to People's Participations in Watershed Management Programs in Iran. *European Journal of Scientific Research*, 34(3):428-411.
- Barber, Veronica A. (2010) "A Study of Change Readiness: Factors That Influence the eadiness of Frontline Workers Towards a Nursing Home Transformational Change Initiative." *. Education Doctoral*.
- Beer, M. and Nohria, N. (2000), "Cracking the code of change", *Harvard Business Review*, Vol. 78 No. 2, pp. 133-41.
- BeritaHarian (2013). Guru dakwa suasana kerja tak kondusif. *BeritaHarian* 19 Jun.
- Bernerth, J. (2004), "Expanding our understanding of the change message", *Human Resource Development Review*, Vol. 3 No. 1, pp. 36-52.
- Bianey, C., Ulloa, R. & Adams, S.G. (2004). Attitude toward teamwork and effective teaming. *Team Performance Management*, 10(7/8):145-151.
- Boezeman, E. & Ellemers, N. (2007), "Volunteering for charity: pride, respect, and the commitment of volunteers", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, pp. 771-85.
- Bouckennooghe, D. (2009). Change recipients' attitudes toward change: A review study. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, 14, 201-217.
- Bougie, R. & Sekaran, U., (2010). Research methods for business: A skill building approach. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Boyle G. J., Borg M. G., Falzon, J. M. & Baglioni, A. J. Jr. (1995). A Structural Model of the Dimensions of Teacher Stress. *British Journal of Educational Psychology*. 65: 49 - 67.
- Camerman, J., Cropanzano, R. and Vandenberghe, C. (2007), "The benefits of justice for temporary workers", *Group & Organization Management*, Vol. 32, pp. 176-207.
- Cedoline, A.J. (1982). Job burnout in public education: Systems, Causes and survival skills. New York: Teachers College Press.
- Cherniss, C. & Goleman, D. (2001). The Emotionally intelligent workplace. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chua Yan Piaw. (2011). Kaedah dan Statistik Penyelidikan. Buku 1, Kaedah Penyelidikan (Edisi kedua). Kuala Lumpur: McGraw Hill.

- Clarke, S. G. and Cooper, C. L. (2000) The risk management of occupational stress. *Health, Risk & Society*, 2, 173 – 187.
- Cochran, J.K., Bromley, M.L. & Swando, M.J. (2002). ‘Sheriff’s deputies’ receptivity to organizational change’, *Policing*, 25: 507–529.
- Conrey, F.R., & Smith, E.R. (2007). Attitude representation: Attitudes as patterns in a distributed, connectionist representational system. *Social Cognition*, 25, 718-735.
- Cooper, C.L. dan Kelly, M. (1999). Occupational stress in head teachers: A national UK study.
British Journal of Educational Psychology, 63 (I), 130-143. 86
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A. & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18:159-180.
- Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, & D. Brown, J. (2002). Readiness for organizational Change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(4), 377.
- Cummings, T. G., & Worley, C. H. (2005). *Organizational Development and Change* (9th ed.). Cengage Learning.
- Cunningham, C. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 29-45.
- Darwish, Y. (2000). Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes Toward Organizational Change in a Non-Western Setting. *Personnel Review*, 29, 6–25.
- Deloitte & Touche (1996), “Executive survey of manufacturers”, available at: www.dtcg.co/research
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1989). The development of an attitude toward change instrument. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Washington, DC.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. a., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees’ Reactions to the Implementation of Team-Based Selling. *Human Relations*, 53(3), 419–442.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison S. & Sowa D. (1986), Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, pp. 500-507
- Eisenberger, R. (2008) Perceived Organizational Support. Retrieved April 26, 2013, from <http://eisenberger.psych.udel.edu/POS.html>.
- Elizur, D. and Guttman, L. (1976), "The structure of attitudes toward work and technological change within an organization", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21 No. 1, pp. 611-23.
- Emerson, R. (1981). Social exchange. In M. Rosenberg & R. Turner (Eds.), *Social psychology: Sociological perspectives* (pp.3-24). New York, NY: Basic Books.
- Elias, S.M. (2009). Employee Commitment in times of change: Assessing the Importance of attitudes towards organizational change. *Journal of Management*, 35(1):37-55.
- Elving, W. and BennebroekGravenhorst, K. (2009). Information, Communication, and Uncertainty During Organizational Change; the Role of Commitment and Trust. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, 81 Sheraton New York, New York City, NY.
- Erdogan, B. and Enders, J. (2007), "Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a mediator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, pp. 321-30.
- Faghihi, A., & Allameh, S. (2012). Investigating the Influence of Employee Attitude toward Change and Leadership Style on Change Readiness by SEM (Case Study: Isfahan Municipality). *International Journal*, 2(11), 215–227.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (2010). Predicting and changing behaviour: The reasoned action Approach. New York: Psychology Press.
- Foster, R.D. (2010), "Resistance, justice, and commitment to change", *Human Resources Development Quarterly*, Vol. 21 No. 1, pp. 3-39.
- Gilmore, T.N. and Barnett, C. (1992), "Designing the social architecture of participation in large groups to effect organizational change", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 28 ,No. 4, pp. 534-48.
- Hair, J. F. Jr., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. (2007). Research Methods for Business. Hoboken, N.J.: John Wiley and Sons.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). Multivariate Data Analysis (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

- Hall, D.T., & Mirvis, P.H. (1996). The new protean career: psychological success and the path with a heart. In D.T. Hall & Associates (Eds.), *The career is dead: long live the career*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 15-45.
- Hallgrimsson, T. (2008). Organizational change and change readiness: Employees' attitudes during times of proposed merger. University of Tromso.
- Hanpachern, C., Morgan, G. A. & Griego, O.V. (1998). An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 94, 339-350.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organisational change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- Holt, D.T. (2002). Readiness for change: The development of a scale. Paper presented at The Annual Meeting of the Academy of Management, Denver, CO.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness to change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-251.
- Holt, D.T., Bartczak, S.E., Clark, S.W., & Trent, M.R. (2007). The Development of an Instrument to Measure Readiness for Knowledge Management. *Knowledge Management Research and Practice*, 5, 75-92.
- Iverson, R. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 7, 122-149.
- 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*. Copyright 2007 by the American Psychological Association, 14(2), 142.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(March), 361-386.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 875-897.
- Kirton, M.J., & Mulligan, G. (1973). Correlates of managers' attitudes toward change. *Journal of Applied Psychology*, 58(1): 101-107.
- Kotter, J.P. (1996), "Leading change, why transformation efforts fail", Harvard Business Review on Change, HBS Press, Harvard, MA.

- Kraimer, M. L., Wayne, S. J. & Jaworski, R. A. (2001). "Sources of Support and Expatriate Performance: The Mediating Role of Expatriate Adjustment," *Personnel Psychology*, 54(1), 71-99.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational dan Psychological Measurement*. 30: 607 – 610.
- Kwahk, K-Y., & Kim, H-W.(2008). Managing Readiness in enterprise systems-driven organizational change. *Behavior and Informational Technology*, 27(1), 79-87.
- LaRocco, J., House, J. and French, J. (1980), "Social support, occupational stress and health", *Journal of Health and Social Behaviour*, Vol. 21 No. 2, pp. 202-18.
- Lau, C. & Woodman, R.W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38, 537-54.
- 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), 213–234.
- Martin, M. (1998), "Trust leadership", *Journal of Leadership Studies*, Vol. 5 No. 1, pp. 41-8.
- Martin, A. J., Jones, E. S., & Callan, V. J. (2006). Status differences in employee adjustment during organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 21(2), 145-162.
- McKay, K., Kuntz, J. R. C., & Naswall, K. (2013). The Effect of Affective Commitment , Communication and Participation on Resistance to Change : The Role of Change Readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 42(2), 29–40.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 11(1), 61–89.
- Miller, D., Madsen, S.R. and John, C.R. (2006), "Readiness for change: implications on employees' relationship with management, job knowledge and skills, and job demands", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 11 No. 1, pp. 3-16.
- Mior Khairul Azrin (2011). Sistem Pendidikan di Malaysia: Dasar, Cabaran, dan Pelaksanaan ke Arah Perpaduan Nasional. *Sosiohumanika*, 4(1).
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). Employee-Organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York: Academic Press.
- Nafei, W.A. (2014). Assessing Employee Attitudes towards Organizational Commitment and Change: The Case of King Faisal Hospital in Al-Taif Governorate, Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Management and Sustainability*, Vol. 4, No. 1.

- Naimatullah Shah, Syed Ghulam Sarwar Shah, (2010), "Relationships between employee readiness's for organisational change, supervisor and peer relations and demography", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 23 Iss: 5 pp. 640 – 652.
- Naimatullah Shah.(2011),"A study of the relationship between organisational justice and employee readiness for change", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 24 Iss 3 pp. 224 – 236.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Patchen, M. (1965). Some Questionnaire Measures of Employee Motivation and Morale (Ann Arbor, Mich: Survey Research Center, University of Michigan), 1-14 and 40-47.
- Piderit, S.C. (2000), "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward and organizational change", *Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 4, pp. 783-94.
- Powell, M. D., & Meyer, P. J. (2002). Side-bet theory and the here-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.
- Rafferty, A. E., & Simons, R. H. (2005).an Examination of the Antecedents of Readiness for Fine-Tuning and Corporate Transformation Changes. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 325–350.
- Ram Al Jaffri Saad, and Zainol Bidin, and Kamil Md. Idris, and Md Hairi Md Hussain, (2010) Faktor-faktor yang mempengaruhi gelagat kepatuhan zakat perniagaan. *Jurnal Pengurusan*, 30.
- Rao, G. G. (1970). Pathology tests: Is the time for demand management ripe at last? *Journal of Clinical Pathology*, 56(4), 243-248.
- Regar, R., Mullane, J., Gustafson, L. and DeMarie, S. (1994), "Creating earthquakes to change organizational mindsets", *Academy of Management Executive*, Vol. 8 No. 4, pp. 31-46.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature," *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson International Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall Inc.

- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2:121-139.
- Rowden, R. (2001) The learning organization and strategic change. *Society for the Advancement of Management Journal*, 66(3), 11-16.
- Rush, M.C., Schoel, W.A. & Barnard, S.M. (1994). Psychological resiliency in the public sector: 'Hardiness' and pressure for change. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 1-22.
- Rush, M., Schoel, W. and Barnard, S. (1995), "Psychological resiliency in the public sector: 'hardiness' and pressure for change", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 46 No. 1, pp. 17-39.
- Samad Yahya. (2009). Hubungan antara organisasi pembelajaran dengan kesediaan untuk berubah dalam perkhidmatan. Projek sarjana yang tidak diterbitkan. Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia.
- Sekaran, U. (2003), *Research Methods For Business*, 3rd ed. John Wiley.
- Shahril @ Charil Marzuki & Habib Mat Som. (1999). Isu Pendidikan di Malaysia: Sorotan dan Cabaran. Kuala Lumpur: *Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.*
- Shaw, J., Fields, M., Thacker, J. and Fisher, C. (1993), "The availability of personal and external coping resources: their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring", *Work and Stress*, Vol. 7 No. 3, pp. 229-46.
- Silverman, D. (1968). Formal organization or industrial sociology: Toward a social action analysis of organization. *Sociology*, 2(2), 221-223.
- Sinar Harian (2015). *Sistem digital, guru terseksa?*. 20 April 2015. Petikan daripada <http://www.sinarharian.com.my/mobile/wawancara/sistem-digital-guru-terseksa-1.381496>
- Soto, M.L. (1977). "Teachers, Parents and Community as Data Sources" in Lewey, A. et al. *Handbook and Curriculum Evaluation*. International Institute For Educational Planning. UNESCO, Paris, Longman Inc. hlm 247-257.
- Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (2002). To stay or to go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behaviour*, 23(6), 707-729.
- Stallworth, L. 2004. 'Antecedents and consequence of organizational commitment to accounting organizations', *Managerial Auditing Journal*, 19(7): 945-955.
- Strebel, P. (1996), "Why do employees resist change?" *Harvard Business Review on Change*, HBS Press, Harvard, MA.

- Subramaniam, P. (1996). *Persepsi Guru-guru Sekolah Rendah Terhadap KDP Mata Pelajaran Kajian Tempatan*. Tesis, Med, Universiti Malaya.
- Suffean Husin. (2008). *Pendidikan di Malaysia: sejarah, sistem, dan falsafah*. Edisi 2. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th Ed.). Boston: Pearson Education
- Tan Ai Mei. (2010). *Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS) di Malaysia. Kesian Guru, Isu dan Panduan Pelaksanaan*. Gerak Budaya Enterprise, Kuala Lumpur. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Tai Mei Kin. (2013). *Modelling of principals' change leadership competencies and its relationship with teachers' change beliefs and teachers' attitudes toward change*. Unpublished doctoral dissertation, Sultan Idris Education University, Tanjong Malim, Perak, Malaysia.
- Tai Mei Kin & Omar Abdull Kareem. (2014). Teachers' Attitudes Toward Change: A Study in Malaysian High Performing Secondary School. *Journal of Scientific Research*, 21 (3), 543-549.
- Tai Mei Kin & Omar Abdull Kareem. (2015). Teacher Attitudes Toward Change: A Study in Malaysian Mediocre Performing Secondary School. The 3rd International Conference on Educational Research And Practice.
- Tansky, J.W., & Cohen, D.J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: an empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 285-300.
- Trader-Leigh, W. (2001), "Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 No. 8, pp. 372-82.
- Turner, A. N. (1982). Consulting is more than giving advice. *Harvard Business Review*, 60, 120-129.
- Vakola, M. & Nikolaou, I. (2005). Attitudes toward organizational change: What is the role of employees, stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160-174.
- Weber, P.S. and Weber, J.E. (2001), "Changes in employee perceptions during organizational change", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 ,5/6, pp. 291-300.
- Yousef, D. (2000b). Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relations*, 53(4), 513-537.

Yousef, D. (2000b). Organizational Commitment as a Mediator of the Relationship between Islamic Work Ethic and Attitudes toward Organizational Change. *Human Relations*, 53(4), 513–572.

Zikmund, W.G.(2003). Business Research Methods. 7th Edition : South-Western : Ohio.

Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). Business research methods (9th ed.). Mason, OH: South-Western.

