



Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)

Volume 1, Issue 4, November 2016

e-ISSN : 2504-8562

Journal home page:
www.msocsciences.com

Teori Tingkah Laku Berencana dan Tingkah Laku Menyokong Perubahan: Satu Sorotan

Wan Baharudin Wan Mahmood¹, Khairuddin Idris¹, Bahaman Abu Samah¹, Zoharah Omar¹

¹Faculty of Educational Studies, University Putra Malaysia

Correspondence: Wan Baharudin Wan Mahmood (wan.baha@students.upm.edu.my)

Abstrak

Sokongan pekerja semasa pelaksanaan perubahan organisasi adalah penting untuk memastikan perubahan tersebut mencapai kejayaan. Oleh itu, mengenal pasti faktor-faktor yang boleh memotivasikan individu untuk menyokong perubahan organisasi adalah penting. Kajian-kajian lepas telah mengesahkan faktor-faktor yang boleh memberi kesan terhadap tingkah laku individu menyokong perubahan. Walau bagaimanapun, hanya terdapat beberapa kajian sahaja yang telah mengenal pasti faktor-faktor yang berpotensi dalam bentuk kerangka kerja yang berasaskan teori khususnya menggunakan teori tingkah laku berencana. Oleh itu, kajian ini meneroka bagaimana faktor jangkaan manfaat dari perubahan, sokongan penyelia dan efikasi sendiri berkenaan perubahan menggalakkan tingkah laku individu menyokong perubahan. Seterusnya, sorotan yang dilakukan menawarkan beberapa proposisi berdasarkan literatur terkini untuk dibuat kajian empirikal yang lebih mendalam bagi mengenal pasti kesan faktor-faktor tersebut ke atas tingkah laku menyokong perubahan yang boleh dijadikan panduan dalam bidang akademik dan juga praktis.

Kata kunci: perubahan organisasi, tingkah laku menyokong perubahan, teori tingkah laku berencana, jangkaan manfaat, sokongan penyelia, efikasi sendiri berkenaan perubahan

Theory of Planned Behaviour (TPB) and Behavioural Support for Change: A Review

Abstract

Employees support during the implementation of organizational changes is important to ensure successful change. Thus, identifying factors that motivate individuals to support organizational change is of vital interest for the successful management of changes. Previous studies have confirmed a number of factors that can affect individual behavior to support the change. However, there are only few studies that have identified the potential factors to form a framework that is based on theory, in particular using the theory of planned behavior. Therefore, this study explores how perceived benefits of change, supervisor support and change self-efficacy affects behavioural support for change. Furthermore, this review offers propositions based on current literature for further in-depth empirical investigations to find out the effects of these factors towards behavioural support for change that can be used as a guide in the academic field as well as practical.

Keywords: organizational change, behavioural support for change, theory of planned behaviour, perceived benefit, supervisor support, change self-efficacy

Pengenalan

Perubahan yang kompleks dan pantas telah berlaku di mana-mana sama ada di dalam atau di luar organisasi. Penstrukturan semula, pengecilan, penggabungan dan lain-lain bentuk perubahan organisasi yang berskala besar menjadi salah satu strategi yang biasa digunakan oleh organisasi sama ada sektor swasta ataupun sektor awam untuk berhadapan dengan perubahan persekitaran yang dinamik serta tekanan untuk meningkatkan keberkesanan organisasi. Walaupun usaha-usaha perubahan organisasi berskala besar telah dilakukan oleh kebanyakan organisasi, namun kerap kali usaha ini gagal mencapai matlamat yang dihasratkan (Beer & Nohria, 2000). Malahan terdapat pandangan yang diterima secara meluas oleh kebanyakan penyelidik bahawa kira-kira 70 peratus daripada semua program perubahan yang telah dilaksanakan oleh organisasi adalah gagal kerana tidak mencapai matlamat yang telah ditetapkan (Burke, 2010; Judge & Douglas, 2009).

Sebagai tindak balas terhadap kadar kegagalan program perubahan yang tinggi, ramai penyelidik telah berusaha untuk mengenal pasti faktor-faktor yang boleh meningkatkan kemungkinan bagi organisasi untuk berjaya apabila melaksanakan perubahan. Walaupun tidak dapat disangkal bahawa terdapat pelbagai penjelasan yang boleh diberikan mengenai peratusan kegagalan program perubahan yang tinggi yang berlaku dalam organisasi, namun penyelidik-penyelidik dalam bidang pengurusan semakin membuat kesimpulan bahawa faktor pekerja memainkan peranan penting dalam menentukan kejayaan atau kegagalan sesuatu program perubahan dalam organisasi mereka (contohnya, Bouckennooghe & Devos, 2007; Magundjaya, 2015). Menurut Fugate (2012), tanpa mengambil kira bentuk perubahan organisasi yang dilaksanakan oleh sesebuah organisasi (seperti penstrukturan semula, pengecilan, penggabungan, dan perekayasaan), adalah diketahui umum bahawa pekerja akan menjadi penentu terhadap kejayaan sesuatu usaha perubahan. Malahan, kajian-kajian empirikal sebelum ini mengesahkan dakwaan bahawa reaksi sikap dan tingkah laku pekerja terhadap perubahan memainkan peranan utama dalam menentukan kejayaan sesuatu perubahan (Shin, Taylor & Seo, 2012).

Pekerja yang mempunyai reaksi tingkah laku yang positif terhadap perubahan organisasi akan bersabar ketika memahami dan mengikuti peraturan-peraturan dan norma baru di tempat kerja untuk mencapai matlamat pelaksanaan sesuatu perubahan (Choi & Price, 2005). Mereka sanggup bertahan ketika menghadapi kesusahan yang sementara, mengatasi gangguan yang sederhana, dan secara konsisten berusaha ke arah perubahan organisasi dan matlamatnya (Herscovitch & Meyer, 2002). Malahan kajian oleh Chung, Du dan Choi (2014) mendapati bahawa pekerja yang mempunyai tingkah laku menyokong perubahan cenderung untuk melakukan tugas-tugas bagi menjayakan perubahan yang dilaksanakan sehingga menghasilkan prestasi tugas yang baik.

Berdasarkan kajian lepas terdapat pelbagai faktor yang mempengaruhi tingkah laku individu menyokong perubahan dan boleh dikategorikan kepada lima faktor iaitu ciri-ciri penerima perubahan, konteks dalaman, proses perubahan, melihat manfaat/keburukan dan kandungan perubahan (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Walau bagaimanapun, kajian ini hanya memberi fokus terhadap beberapa faktor sahaja iaitu jangkaan manfaat dari perubahan, sokongan penyelia, dan efikasi-kendiri berkenaan perubahan.

Tingkah Laku Menyokong Perubahan

Perubahan organisasi berencana merujuk kepada tugas pengurusan untuk menggerakkan organisasi dari keadaan sekarang kepada keadaan masa depan yang dikehendaki (Harigopal, 2006). Kebanyakan organisasi terpaksa berhadapan dengan perubahan organisasi yang tidak berkesudahan untuk bertahan di pasaran saingan global. Namun, bilangan organisasi yang telah gagal untuk melaksanakan perubahan organisasi semakin meningkat. Ini kerana kejayaan perubahan organisasi berencana banyak bergantung kepada sikap dan tingkah laku pekerja untuk menyokong sesuatu perubahan organisasi yang dilaksanakan (Chou, 2014). Sokongan pekerja telah dikenal pasti sebagai faktor penting bagi kejayaan pelbagai jenis perubahan organisasi berencana yang terdiri daripada pelaksanaan inisiatif kualiti (Boiral, 2003), pembaharuan dalam organisasi sektor awam (Baraldi, Kalyal, Berntson,

Näswall, & Sverke, 2010), pengabungan organisasi (Chung et al., 2014), penempatan semula bangunan pejabat (Peach, Jimmieson, & White, 2005), penjenamaan semula organisasi (Jimmieson & White, 2011), pengambialihan (Kovoor-misra & Smith, 2011), penyusunan semula organisasi (Shin et al., 2014), dan perubahan teknologi berskala besar (Vakola, 2016). Berdasarkan kepentingan sokongan pekerja terhadap kejayaan sesuatu pelaksanaan perubahan organisasi, ramai penyelidik telah membuat kajian berkenaan reaksi tingkah laku individu terhadap perubahan organisasi (Lam dan Gordon, 2010).

Penyelidik-penyelidik telah memberikan definisi-definisi yang berbeza dalam mendefinisikan tingkah laku menyokong perubahan yang boleh dikategorikan kepada empat kategori iaitu niat sokongan, sokongan pasif, sokongan aktif dan sokongan proaktif. Jimmieson dan White (2011) telah mengkaji tingkah laku menyokong perubahan dan mereka memberi fokus terhadap niat untuk menyokong perubahan dan didefinisikan sebagai sejauh mana pekerja berniat untuk melaksanakan setiap satu daripada tingkah laku menyokong perubahan semasa pelaksanaan sesuatu perubahan. Kim, Hornung dan Rousseau (2011) pula memberi fokus terhadap sokongan aktif di mana tingkah laku menyokong perubahan didefinisikan sebagai tindakan pekerja melibatkan diri dengan mengambil bahagian secara aktif, memudahkan dan menyumbang terhadap pelaksanaan perubahan yang dirancang oleh organisasi. Manakala, kajian yang dilakukan oleh Griffin, Neal dan Parker (2007) terhadap tingkah laku menyokong perubahan pula memberi fokus terhadap tingkah laku proaktif dan didefinisikan sebagai sejauh mana individu melibatkan diri dalam memulakan sendiri sesuatu kerja, tingkah laku yang berorientasikan masa depan untuk mengubah situasi kerja setiap individu, peranan kerja individu, atau diri mereka sendiri. Dalam konteks kajian ini, tingkah laku menyokong perubahan akan menggunakan definisi Herscovitch dan Meyer (2002) iaitu ia merupakan demonstrasi pekerja menyokong perubahan dengan melakukan sesuatu lebih dari kebiasaan yang diperlukan dan mengenakan usaha tambahan untuk bersama-sama dengan semangat perubahan itu.

Menurut Herscovitch dan Meyer (2002), tingkah laku menyokong perubahan melibatkan tiga jenis tingkah laku iaitu tingkah laku pematuhan (sokongan pasif), tingkah laku kerjasama (sokongan aktif) dan tingkah laku perjuangan (sokongan aktif). Tingkah laku pematuhan adalah merujuk kepada kesediaan pekerja untuk melakukan apa yang diperlukan oleh organisasi daripada mereka untuk melaksanakan sesuatu perubahan. Tingkah laku kerjasama pula merujuk kepada penerimaan pekerja terhadap semangat untuk melaksanakan perubahan dan kesediaan mereka untuk melakukan sedikit kerja tambahan untuk memastikan perubahan dapat dilaksanakan. Seterusnya, tingkah laku perjuangan merujuk kepada kesediaan pekerja untuk menerima perubahan dan mempromosikannya kepada orang lain.

Faktor-faktor yang mendorong individu untuk menyokong perubahan organisasi adalah penting untuk dikenal pasti bagi menjamin kejayaan dalam pengurusan perubahan, di mana penglibatan pekerja memainkan peranan penting untuk mencapai objektif sesuatu pelaksanaan perubahan. Berdasarkan kajian lepas terdapat pelbagai faktor yang mempengaruhi tingkah laku individu menyokong perubahan antaranya kekaburan peranan dan jangkaan tidak selamat kerja (Baraldi et al., 2010), kepimpinan transformasi (Chou, 2014), keselamatan kerja (Chung et al., 2014), efikasi sendiri (Chou, 2015), keadilan organisasi (Fuchs, 2011), kualiti hubungan pekerjaan dan penglibatan secara formal dalam perubahan (Kim et al., 2011), persepsi positif terhadap perubahan (Kovoor-misra & Smith, 2011), pemerksaan psikologi (Lam dan Gordon, 2010), dan daya tahan psikologi (Shin et al. 2012). Walau bagaimanapun, kajian ini hanya memberi fokus terhadap beberapa faktor sahaja berdasarkan kepada teori tingkah laku berencana.

Teori Tingkah Laku Berencana

Berdasarkan kajian literatur yang dijalankan terdapat banyak kajian telah dilakukan untuk mengkaji reaksi individu terhadap pelaksanaan sesuatu perubahan yang dilaksanakan oleh organisasi. Walau bagaimanapun, hanya terdapat beberapa kajian sahaja yang telah mengenal pasti antededen yang berpontensi dalam bentuk kerangka kerja yang berasaskan teori (Kim, et al., 2011). Setakat ini, hanya terdapat beberapa kajian sahaja yang telah menggunakan teori tingkah laku berencana (Ajzen, 1991) untuk menerangkan fenomena tingkah laku menyokong perubahan (Jimmieson, Peach & White, 2008;

Kim et al., 2011; Peach et al., 2005). Malahan, kebanyakan pengkaji yang menggunakan teori tingkah laku berencana memberi fokus terhadap niat tingkah laku dan bukannya tingkah laku sebenar (Kim et al., 2011). Oleh itu, kajian ini menggunakan teori tingkah laku berencana sebagai teori asas bagi menerangkan fenomena tingkah laku menyokong perubahan.

Teori tingkah laku berencana telah digunakan secara meluas dalam pelbagai bidang penyelidikan untuk meramal tingkah laku dengan berjaya (Armitage & Conner, 2001). Dalam persekitaran organisasi, teori tingkah laku berencana telah digunakan untuk memahami keseimbangan kerja dan hidup (McCarthy, Darcy & Grady, 2010), niat untuk pemindahan latihan (Al-Eisa et al., 2009), niat untuk melantik orang kurang upaya (Ang, Ramayah & Amin, 2015), niat untuk menyertai organisasi (Warmerdam, Lewis & Banks, 2015), penggunaan teknologi (Baker, Al-Gahtani & Hubona, 2007), niat pekerja terhadap program penglibatan pekerja (Dawkins & Frass, 2005), dan niat untuk terlibat dengan salah laku akademik (Stone, Jawahar & Kisamore, 2009). Dalam konteks perubahan organisasi pula, beberapa kajian telah menggunakan teori tersebut antaranya niat tingkah laku menyokong perubahan (Jimmieson et al., 2008) dan tingkah laku menyokong perubahan (Kim et al., 2011). Kejayaan teori tingkah laku terancang untuk meramal tingkah laku dengan berjaya dalam pelbagai bidang penyelidikan khususnya perubahan organisasi berencana mendorong penyelidik untuk menggunakannya bagi meramal tingkah laku individu menyokong perubahan.

Berdasarkan teori tingkah laku berencana (Ajzen, 1991), dapat difahami bahawa individu membuat keputusan secara sedar untuk melibatkan diri dalam tingkah laku tertentu, dan ianya dipengaruhi oleh (a) sikap iaitu kepercayaan peribadi terhadap tingkah laku dan penilaian terhadap hasilnya, (b) norma subjektif iaitu kepercayaan normatif mengenai kebolehinginan sosial dan jangkaan tekanan sosial untuk melaksanakannya, dan (c) jangkaan kawalan tingkah laku iaitu kepercayaan kawalan mengenai keupayaan dan peluang untuk melakukan tingkah laku masing-masing (Ajzen, 1991). Secara keseluruhannya, ketiga-tiga faktor iaitu sikap, norma subjektif dan jangkaan kawalan tingkah laku dicadangkan akan menentukan kesediaan individu untuk melakukan tingkah laku masing-masing (niat tingkah laku), yang, seterusnya, telah dibuktikan menjadi peramal yang kuat bagi tingkah laku sebenar.

Menurut teori tingkah laku berencana, sikap diiktiraf sebagai penilaian yang positif atau negatif oleh seseorang individu terhadap tingkah laku yang tertentu dan dinyatakan dalam bentuk jangkaan hasil terhadap pelaksanaan tingkah laku tersebut. Sikap seorang pekerja terhadap pelaksanaan sesuatu perubahan dalam organisasi adalah dijangka akan meningkatkan kesanggupan dan motivasi beliau untuk menyokong perubahan tersebut. Jangkaan manfaat dari perubahan iaitu penilaian positif individu terhadap tingkah laku berkenaan perubahan digunakan untuk mengukur sikap. Ini bermakna, individu yang mempunyai jangkaan manfaat dari perubahan yang tinggi akan menyokong sebarang perubahan yang dilakukan dalam organisasi.

Norma subjektif pula adalah merupakan tekanan normatif yang timbul daripada persepsi bahawa orang lain yang berkenaan mahu orang yang berkenaan untuk melaksanakan tingkah laku tertentu (Ajzen, 1991). Dalam kata lain, norma subjektif adalah merujuk kepada persepsi seseorang individu sama ada orang-orang penting di sekelilingnya menyokong atau tidak menggalakkan beliau untuk melaksanakan tingkah laku tersebut. Norma subjektif berdasarkan teori ini adalah merujuk kepada pengaruh interpersonal (contohnya, sokongan rakan sebaya, sokongan penyelia, sokongan pengurus, sokongan keluarga). Orang-orang penting atau orang-orang yang menjadi rujukan yang berpengaruh dalam persekitaran kerja bagi seseorang pekerja termasuk semua orang yang boleh menyediakan sokongan sosial bagi usaha menyokong sesuatu perubahan seperti penyelia. Oleh itu, individu yang mempunyai sokongan penyelia yang tinggi akan menyokong sebarang perubahan yang dilakukan oleh organisasi.

Dalam konteks perubahan, jangkaan kawalan tingkah laku adalah merujuk kepada "sejauh mana pekerja-pekerja percaya bahawa terdapat pelbagai faktor akan sama ada memudahkan atau menghalang keupayaan mereka untuk bertindak menyokong perubahan" (Jimmieson et al., 2008). Faktor-faktor tersebut adalah seperti efikasi sendiri dan jangkaan peluang untuk melibatkan diri dalam tingkah laku (Ajzen, 1991). Dalam kajian ini, konstruk efikasi sendiri digunakan dalam rangka kerja teori tingkah laku terancang. Efikasi sendiri merujuk kepada keyakinan yang seseorang rasa berkenaan

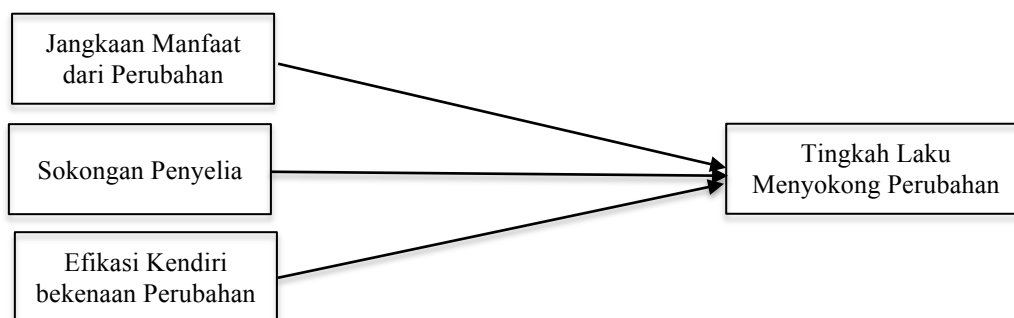
melakukan tingkah laku tertentu, termasuk keyakinan dalam mengatasi halangan untuk mencapai tingkah laku tersebut. Dalam konteks perubahan organisasi, efikasi boleh ditakrifkan sebagai menjangka keupayaan untuk melaksanakan inisiatif (Bandura, 1986). Efikasi sendiri telah disebut dalam karya sebagai konstruk yang sama atau serupa dengan jangkaan kawalan tingkah laku (Ajzen, 2002). Oleh itu, individu yang mempunyai efikasi sendiri berkenaan perubahan yang tinggi akan menunjukkan sokongan yang tinggi terhadap perubahan yang dilaksanakan.

Berdasarkan teori tingkah laku berencana, terdapat tiga faktor utama yang memberi kesan terhadap tingkah laku iaitu faktor sikap, norma subjektif dan jangkaan kawalan tingkah laku. Oleh itu, tiga faktor telah dikenal pasti akan memberi kesan terhadap tingkah laku menyokong perubahan iaitu jangkaan manfaat dari perubahan (sikap), sokongan penyelia (norma subjektif) dan efikasi sendiri berkenaan perubahan (jangkaan kawalan tingkah laku).

Walaupun teori tingkah laku berencana telah diguna pakai secara meluas oleh ramai penyelidik, tetapi para penyelidik telah mencadangkan bahawa faktor sikap, norma subjektif dan jangkaan kawalan tingkah laku dalam teori tingkah laku berencana mungkin tidak mencukupi untuk menjelaskan sepenuhnya niat dan tindakan individu (Armitage & Conner, 1999; Conner & Armitage, 1998; Terry, Hogg, & White, 1999). Oleh itu, beberapa konstruk tambahan mungkin berguna jika ditambah kepada model (Conner & Armitage, 1998). Berdasarkan limitasi teori tingkah laku berencana, faktor-faktor persekitaran lain seperti keadilan organisasi dan kepercayaan terhadap pengurusan mungkin boleh diambil kira untuk menjelaskan tingkah laku seseorang individu dengan lebih baik. Ini kerana walaupun teori tingkah laku berencana mengambil kira faktor normatif tetapi ia tidak mengambil kira faktor-faktor persekitaran lain.

Cadangan Model Konseptual

Berdasarkan teori tingkah laku berencana, terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi tingkah laku menyokong perubahan iaitu jangkaan manfaat dari perubahan (sikap), sokongan penyelia (norma subjektif) dan efikasi sendiri berkenaan perubahan (jangkaan kawalan tingkah laku). Cadangan model konseptual adalah seperti di Rajah 1.



Rajah 1: Model Konseptual

Jangkaan Manfaat dari Perubahan

Jangkaan manfaat dari perubahan merupakan faktor yang penting untuk memastikan individu atau pekerja dalam organisasi menyokong perubahan yang dilaksanakan. Menurut Vakola (2014), pekerja yang bersedia untuk melakukan perubahan adalah pekerja yang mempamerkan sikap yang proaktif dan positif ke arah perubahan, yang boleh diterjemahkan kepada kesediaan untuk menyokong perubahan dan mempunyai keyakinan untuk berjaya dalam pelaksanaan perubahan. Malahan, jangkaan manfaat adalah menjadi sebab yang sangat kuat untuk seseorang individu mempunyai reaksi yang positif terhadap sesuatu perubahan yang dilaksanakan. (Vakola, 2016). Persediaan untuk bertindak atau

menyokong perubahan adalah bergantung kepada sama ada jangkaan manfaat dari perubahan lebih besar daripada jangkaan risiko. Setiap orang melihat kepentingan terhadap perubahan dengan berbeza-beza. Ashford (1988) berpendapat bahawa orang-orang yang merasa bahawa perubahan tempat kerja memberi kesan kepada mereka secara langsung (gangguan contohnya di tempat kerja), mengalami tekanan yang lebih besar, dan oleh itu boleh membangunkan sikap negatif terhadap perubahan..

Kajian ini akan memberi fokus terhadap sejauh mana jangkaan manfaat dari perubahan memberi kesan terhadap tingkah laku menyokong perubahan. Ini kerana menurut Fuchs dan Prouska (2014), adalah penting untuk memberi tumpuan penyelidikan tentang bagaimana penilaian positif terhadap perubahan wujud atau dicipta, kerana mereka percaya bahawa individu yang menerima perubahan mempunyai potensi untuk mengurangkan tentangan kepada perubahan dan juga meningkatkan tahap sokongan individu terhadap perubahan. Oleh itu, ia mencadangkan proposisi berikut:

Proposisi: Jangkaan manfaat terhadap perubahan yang tinggi akan meningkatkan tingkah laku individu menyokong perubahan

Sokongan Penyelia

Dalam konteks perubahan organisasi, sokongan penyeliaan di tempat kerja adalah dianggap oleh penerima perubahan sebagai sumber utama organisasi di mana mereka boleh bergantung ketika menjalankan tugas harian mereka. Ini kerana sokongan penyelia boleh membantu pencapaian matlamat kerja pekerja dan pada masa yang sama, boleh menampakan tekanan dan tekanan permintaan pekerjaan, yang seterusnya membawa kepada penglibatan kerja-kerja yang lebih besar (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004). Oleh itu, jangkaan wujudnya sokongan daripada penyelia boleh meningkatkan keyakinan mereka bahawa kerja tersebut boleh dilakukan dengan baik (van Yperen & Hagedoorn, 2003). Malahan ia membolehkan orang bawahan untuk merasa yakin terhadap keupayaan mereka untuk menghadapi cabaran dan mengatasi masalah di tempat kerja dengan berjaya, yang seterusnya meningkatkan efikasi sendiri mereka (Chou, 2015).

Sokongan daripada penyelia di tempat kerja boleh mewujudkan persekitaran kerja yang menyeronokkan dan membentuk persepsi positif terhadap kerja. Dorongan dan nasihat daripada penyelia juga boleh membuatkan pekerja berasa lebih selamat semasa menjalankan kerja masing-masing. Hasil gabungan proses-proses psikologi ini sepatutnya boleh menyebabkan pekerja membangunkan sikap yang positif terhadap pekerjaan masing-masing. Selain itu, kesan ini boleh menjadi lebih berkesan jika persekitaran kerja dan reka bentuk kerja dalam proses perubahan. Dalam sesuatu senario, di mana inisiatif perubahan sedang dilaksanakan, sokongan penyelia boleh menyediakan pekerja dengan pengetahuan di mana mereka boleh peroleh dari nasihat dan bantuan penyelia mereka untuk melakukan kerja mereka dengan baik dan menangani kesilapan, jika ada. Sokongan daripada penyelia adalah elemen penting dalam persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi (Elias & Mittal, 2011). Menurut Neves (2011), pekerja yang mempunyai tahap persepsi sokongan penyelia yang lebih tinggi akan mewujudkan ikatan emosi yang kuat terhadap matlamat organisasi, dan meningkatkan keinginan mereka untuk menyokong perubahan, berdasarkan kepercayaan mereka mengenai manfaat yang wujud. Malahan, sokongan penyelia menjadi sebab yang kuat bagi seseorang individu untuk sentiasa kekal menunjukkan reaksi yang positif semasa dan sepanjang pelaksanaan perubahan (Vakola, 2016). Oleh itu, proposisi seperti berikut dicadangkan:

Proposisi: Sokongan penyelia terhadap individu akan menggalakkan tingkah laku mereka untuk menyokong perubahan

Efikasi Kendiri berkenaan Perubahan

Efikasi sendiri melibatkan persepsi individu bahawa dia mempunyai kemahiran yang diperlukan untuk memastikan hasil yang dikehendaki (Bandura, 2000). Semasa melaksanakan perubahan organisasi, adalah amat penting bagi organisasi untuk mengenal pasti tahap efikasi sendiri pekerja-pekerjanya (Chou, 2015). Ini kerana pekerja-pekerja yang mempunyai efikasi sendiri yang tinggi akan lebih cenderung untuk menerima perubahan dan lebih mampu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan berbanding dengan rakan-rakan mereka yang mempunyai efikasi sendiri yang rendah (Schyns, 2004). Oleh itu, pekerja-pekerja yang mempunyai efikasi sendiri yang tinggi boleh menjadi agen perubahan untuk rakan-rakan mereka, yang mana ia merupakan satu keperluan yang penting bagi mana-mana strategi perubahan untuk meningkatkan peluang kejayaan pelaksanaan perubahan organisasi (Iverson, 1996).

Ramai penyelidik (Amiot, Terry, Jimmieson dan Callan, 2006; Chou, 2015; dan Wanberg dan Bannas, 2000) memberikan sokongan terhadap peranan efikasi dalam perubahan organisasi. Sebagai contoh, kajian Jimmieson, Terry, dan Callan (2004) menyokong kesan positif efikasi-diri pada pelarasan individu yang menerima perubahan terhadap perubahan organisasi. Manakala kajian oleh Wanberg dan Banas (2000) dan Chou (2015) pula menyokong bahawa efikasi sendiri berkenaan perubahan mempengaruhi penerimaan terhadap perubahan dan mewujudkan tingkah laku menyokong perubahan. Oleh itu, proposisi seperti berikut dicadangkan:

Proposisi: Efikasi sendiri berkenaan perubahan akan memberi kesan terhadap tingkah laku individu menyokong perubahan

Kesimpulan

Kajian ini mengkaji bagaimana faktor jangkaan manfaat dari perubahan, sokongan penyelia dan efikasi sendiri berkenaan perubahan boleh meningkatkan tingkah laku individu menyokong perubahan yang dilaksanakan oleh organisasi. Model konseptual yang dicadangkan adalah berdasarkan kepada teori tingkah laku berencana di mana jangkaan manfaat dari perubahan (sikap), sokongan penyelia (norma subjektif) dan efikasi sendiri berkenaan perubahan (jangkaan kawalan tingkah laku) boleh menggalakkan tingkah laku individu menyokong perubahan (tingkah laku). Proposisi-proposisi yang telah dimasukkan dalam kajian ini akan membolehkan kajian yang lebih empirikal dilaksanakan berdasarkan literatur terkini yang telah dibincangkan. Panduan yang ditawarkan melalui proposisi-proposisi ini boleh menghasilkan lebih banyak kajian yang mendalam untuk mengetahui kesan faktor jangkaan manfaat dari perubahan (sikap), sokongan penyelia (norma subjektif) dan efikasi-diri berkaitan perubahan (jangkaan kawalan tingkah laku) ke atas tingkah laku menyokong perubahan. Kajian ini bukan sahaja menyediakan perkaitan akademik tetapi juga panduan praktikal bagi pengurus sumber manusia untuk mengenal pasti faktor-faktor yang boleh meningkatkan sokongan individu terhadap pelaksanaan sesuatu perubahan organisasi.

Rujukan

- Ajzen, I. (1991): The theory of planned behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 50: 179-211.
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control and the Theory of Planned Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665-683.
- Al-Eisa, A. S., Furayyan, M. A. & Alhemoud, A. A. (2009). An empirical examination of the effects of self-efficacy, supervisor support and motivation to learn on transfer intention. *Management Decision*, Vol. 47 Iss 8 pp. 1221 – 1244.
- Amiot, C., Terry, D., Jimmieson, N., & Callan, V. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, 32: 552-574.

- Ang, M., C. H., Ramayah, T. & Amin, H. (2015). A theory of planned behavior perspective on hiring Malaysians with disabilities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 34 Iss 3 pp. 186 – 200.
- Armitage, C. J., & Conner, M. (1999). The theory of planned behavior: Assessment of predictive validity and perceived control. *British Journal of Social Psychology*, 38, 35-54.
- Armitage, C. J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the Theory of Planned Behavior: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40: 471-499.
- Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24: 19-36.
- Baker, E. W., Al-Gahtani, S. S. & Hubona, G. S. (2007). The effects of gender and age on new technology implementation in a developing country. *Information Technology & People*, Vol. 20 Iss 4 pp. 352 – 375.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, Vol. 43 No. 1, pp. 83-104.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought And Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Curr. Dir. Psychol. Sci.* 9:75–78.
- Baraldi, S., Kalyal, H.J. , Berntson, E. , Näswall, K. & Sverke, M. (2010). The Importance of Commitment to Change in Public Reform: An Example from Pakistan, *Journal of Change Management*, 10:4: 347-368.
- Beer, M. & Nohria N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78(3): 133–141.
- Boiral, O. (2003). ISO 9000: Outside the iron cage. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 14(6): 720-737.
- Bouckennooghe, D. & Devos, G. (2007). Psychological climate as a crucial catalyst of readiness for change: A dominance analysis. Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2007/27 Retrieved from http://wps-feb.ugent.be/Papers/wp_07_483.pdf.
- Burke, W. W. (2010). *Organization change: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Choi, J. N. & Price, R. H. (2005). The effect of person-innovation fit on individual responses to innovation, 78, 83-96.
- Chou, P. (2014). Transformational leadership and employee's behavioral support for organizational change. *Management and Administrative Sciences Review*, Volume: 3, Issue: 6: 825-838.
- Chou, P. (2015). Transformational leadership and employee's behavioral support for organizational change. *European Journal of Business and Management* ,Vol.7, No.3: 110-122.
- Chung, G. H., Du, J. & Choi, J.N. (2014). How do employees adapt to organizational change driven by cross-border M&As? A case in China. *Journal of World Business*, 49: 78–86.
- Conner, M., & Armitage, C. J. (1998). Extending the theory of planned behavior: A review and avenues for further research. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 195-222.
- Dawkins, C. E., & Frass, J. W. (2005). Decision of union workers to participate in employee involvement: An application of the Theory of Planned Behaviour. *Employee Relations*, 27: 511-531.
- Elias, S.M. & Mittal, R. (2011). The importance of supervisor support for a change initiative. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 19 Iss 4 pp. 305 - 316
- Fuchs, S. (2011). The impact of manager and top management identification on the relationship between perceived organizational justice and change-oriented behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 Iss 6: 555– 583.
- Fuchs, S. & Prouska, R. (2014). *Creating positive employee change evaluation: the role of different levels of organizational support and change participation*. *Journal of Change Management*, 14 (3). pp. 361-383.
- Fugate, M. (2012). The impact of leadership, management, and HRM on employee reactions to organizational change. *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 31: 177–208
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50: 327–347.

- Harigopal, K. (2006). *Management Of Organizational Change: Leveraging Transformation* (2nd ed.). New Delhi: Response Books.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87: 474–487.
- Iverson, R. (1996). Employee acceptance of organizational change: The role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 7: 122-149.
- Jimmieson, N. L. & White, K. M. (2011). Predicting employee intentions to support organizational change : an examination of identification processes during a re-brand. *British Journal of Social Psychology*, 50(2): 331-341.
- Jimmieson, N. L., Peach, M., White, K. M. (2008). Utilizing the Theory of Planned Behavior to inform change management: An investigation of employee intentions to support organizational change. *Journal of Applied Behavioural Science*, 44: 237-262.
- Jimmieson, N. L., D. J. Terry and V. J. Callan (2004). A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), pp. 11–27.
- Judge, W.Q. and Douglas, T. (2009). Organizational change capacity: the systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Capacity*, Vol. 22, No. 6, pp. 635-649.
- Kim, T.G., Hornung, S. and Rousseau, D.M. (2011) Change-Supportive Employee Behavior: Antecedents and the Moderating Role of Time. *Journal of Management*, 37: 1664-1693.
- Kovoor-Misra, S. & Smith, M. A. (2011). Artifacts, identification and support for change after an acquisition. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 Iss: 6: 584 – 604.
- Lamm, E., & Gordon, J. R. (2010). Empowerment, Predisposition to Resist Change, and Support for Organizational Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4): 426-437.
- Mangundjaya, W. L. H. (2015). People or trust in building commitment to change? *The Journal of Developing Areas*, Vol. 49, No. 5, pp. 67-78.
- McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviours. *Human Resource Management Review*, 20: 158-167.
- Neves, P. (2011). Building commitment to change: The role of perceived supervisor support and competence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20:4, 437-450,
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, Ach.,(2011) Change recipients reactions to organizational change: A sixty-year review of quantitative studies , *Journal of Applied Behavioural Science*, 47(4): 461–524
- Peach, M., Jimmieson, N. L., & White, K. M. (2005). Beliefs underlying employee readiness to support a building relocation: A theory of planned behavior perspective. *Organization Development Journal*, 23: 9-22.
- Schyns, B. (2004). The Influence of Occupational self-efficacy on the Relationship of Leadership Behavior and Preparedness for Occupational Change. *Journal of career Development* 30(4), 247-261.
- Shin, J., Taylor, S.M., & Seo, M., G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55: 727–748.
- Stone, T. H., Jawahar, I. M. & Kisamore, J. L. (2009). Using the theory of planned behavior and cheating justifications to predict academic misconduct. *Career Development International*, Vol. 14 Iss 3 pp. 221 – 241.
- Terry, D. J., & Hogg, M. A., & White, K. M. (1999). The theory of planned behavior: Self-Identity, social identity and group norms. *British Journal of Social Psychology*, 38, 225-244.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), pp. 195-209.
- Vakola, M. (2016). The reasons behind change recipients' behavioral reactions: A longitudinal investigation. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31 Iss 1 pp. 202 – 215.
- Van Yperen, N.W. & Hagedoorn, M. (2003). Do High Job Demands Increase Intrinsic Motivation or Fatigue or Both? The Role of Job Control and Job Social Support. *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 3, Pp. 339–348.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85: 132-142.

Warmerdam, A., Lewis, L. & Banks, T. (2015). Gen Y recruitment. *Education + Training*, Vol. 57 Iss 5 pp. 560 – 574.