

## Faktor Penentu kepada Sinisisme Pekerja terhadap Perubahan Khusus dan Hubungannya dengan Niat untuk Menentang Perubahan dalam Sistem Politeknik di Malaysia

*(Determinant Factors of Employee's Cynicism towards Specific Change and its Relationship with Intention to Resist Change in the Polytechnics System in Malaysia)*

Nor Azila Mohd Noor

(Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business  
College of Business, University Utara Malaysia)

Zamzam Mohd Walid

(Jabatan Pengajian Politeknik, Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia)

### ABSTRAK

*Sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi atau dikenali sebagai sinisisme perubahan khusus merujuk pada kecenderungan pekerja untuk bersikap sinis terhadap sesuatu perubahan yang diperkenalkan oleh organisasi mereka. Kajian ini mengkaji peranan faktor kepercayaan terhadap organisasi, identifikasi organisasi dan penglibatan dalam membuat keputusan dalam mempengaruhi sinisisme pekerja ketika berhadapan dengan perubahan organisasi. Kajian ini juga mengkaji hubungan antara sinisisme perubahan khusus pekerja dengan niat untuk menentang perubahan tersebut. Seramai 263 tenaga pengajar yang bertugas di Politeknik Malaysia telah dipilih sebagai sampel kajian ini. Dapatan kajian ini menunjukkan terdapat dua faktor yang secara negatif mempengaruhi sinisisme perubahan khusus; kepercayaan terhadap organisasi dan penglibatan dalam membuat keputusan. Keputusan kajian ini juga menunjukkan bahawa wujud hubungan yang positif antara sinisisme perubahan khusus dengan niat untuk menentang perubahan. Implikasi terhadap teori dan amalan secara terperinci serta cadangan kajian pada masa hadapan turut dibincangkan.*

### ABSTRACT

*Employee's cynicism towards organizational change or known as change-specific cynicism refers to the tendency of employees to be cynical about any changes introduced by their respective organisations. This study examines the roles of trust in management, organizational identification and participation in decision making factors in influencing employees' cynicism when dealing with organisational change. It also assesses the relationship between change-specific cynicism with intention to resist changes. A total of 263 teachers working in the Polytechnics in Malaysia have been chosen as sample in this study. The findings of this study state that there are two factors that negatively influencing change-specific cynicism; trust in management and participation in decision making. Result of the present study also shows that there is a positive relationship between change-specific cynicism with the intention to resist change. Theoretical and practical implications of the study details as well as suggestions for future research are discussed.*

**Kata Kunci :** Sinisisme Pekerja; Menentang Perubahan

### PENGENALAN

Idea untuk berubah selalunya merupakan perkara asas dalam kehidupan manusia. Dalam konteks organisasi sama ada klasik mahu pun moden, ia mengiktiraf bahawa organisasi berkemampuan untuk berubah dan perubahan tersebut boleh memberi kebaikan (Delacroix & Swaminathan 1991). Beberapa dekad yang lalu, kadar perubahan organisasi telah meningkat sejajar dengan peningkatan faktor-faktor seperti permintaan pelanggan, globalisasi, tekanan kos, dan perkembangan teknologi (Huy 2002; Longenecker, Neubert & Fink 2007). Madsen, Miller dan John (2005) menegaskan bahawa organisasi sentiasa berhadapan dengan perubahan yang berterusan. Keupayaan untuk terus berubah merupakan perkara asas yang paling penting bagi memastikan organisasi kekal bersaing, terutamanya dalam sektor

yang sangat dinamik seperti teknologi maklumat, peruncitan (Brown & Eisenhardt 1997; Greenwald 1996), dan sektor pendidikan seperti institusi pengajian tinggi (Lindholm 2003).

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

efektif (Kanter 1989; Probst & Raisch 2005).

Dalam usaha organisasi mengharungi cabaran ekonomi, teknologi dan persekitaran sosial, pihak pengurusan mengharapkan agar pekerja sentiasa bersedia untuk menghadapi perubahan (Armenakis, Harris, & Mossholder 1993). Walau bagaimanapun perubahan sering berhadapan dengan penentangan (Kotter & Schlesinger 1979; Strebel 1996). Kajian lepas menunjukkan perubahan organisasi akan menyebabkan berlakunya sinisisme (Armenakis & Bedeian 1999; Dean, Brandes & Dharwadkar 1998). Pekerja akan cenderung untuk bersikap sinis terhadap perubahan organisasi yang berterusan (Wanous, Reichers & Austin 2000). Mereka juga menyatakan bahawa sinisisme boleh bertindak sebagai penghalang kepada usaha untuk berubah (Reichers, Wanous & Austin 1997). Perkara ini menjadi semakin penting apabila sesuatu perubahan itu kerap berlaku akibat persekitaran ekonomi dan politik yang tidak menentu (Qian & Daniels 2008).

Terdapat banyak alasan yang berpotensi untuk menjadi punca kepada penentangan ini, namun yang menjadi perhatian sejak akhir-akhir ini ialah sinisisme pekerja terhadap perubahan khusus dalam organisasi (cth., Abraham 2000; Reichers et al. 1997; Vance, Brooks & Tesluk 1996; Wanous et al. 2000). Sinisisme perubahan khusus ialah ketidakpercayaan pekerja terhadap kenyataan atau motif pengurusan untuk melakukan perubahan organisasi secara khusus (Stanley, Meyer & Topolnysky 2005). Ia merujuk kepada sikap negatif terhadap perubahan organisasi yang merangkumi tiga dimensi iaitu ketidakpercayaan kepada motif pihak pengurusan untuk berubah, perasaan pesimisme dan kecewa dengan usaha untuk berubah, dan berkecenderungan untuk memperkecil serta mengkritik perubahan tersebut (Qian & Daniel 2008).

Kajian lepas telah membuktikan bahawa perubahan akan mendorong sinisisme terhadap perubahan khusus (Armenakis & Bedeian 1999) dan usaha untuk berubah akan menemui kegagalan jika pekerja tidak mempercayai motif perubahan yang dinyatakan oleh pihak pengurusan (Reichers et al. 1997). Justeru, sinisisme perubahan khusus menjadi pembolehkan penting untuk dikaji dalam konteks perubahan organisasi (Qian & Daniels 2008; Stanley et al. 2005). Namun, jawapan kepada persoalan apa yang mendorong kepada sinisisme masih lagi terhad (Rubin et al. 2009; Stanley et al. 2005) dan kajian yang ada pula kebanyakannya dijalankan dalam bidang psikologi (cth., Abraham 2000; Anderson 1996; Anderson & Batemen 1997; Dean et al. 1998; Kanter & Mirvis 1991; Stanley et al. 2005; Wanous et al. 2000). Di samping itu, sehingga kini kebanyakan kajian yang berkaitan dengan sinisisme yang dilakukan di negara barat memberi fokus kepada sinisisme organisasi secara keseluruhan (Reichers et al. 1997; Wanous, Reichers & Austin 1994). Hanya sedikit kajian yang memfokus kepada sinisisme pekerja terhadap sesuatu perubahan secara khusus atau lebih dikenali sinisisme perubahan khusus (Qian & Daniels 2008; Stanley et al. 2005).

Melihat sinisisme perubahan secara khusus adalah penting kerana ianya memberikan tumpuan secara spesifik kepada sesuatu perubahan yang menerbitkan sinisisme pekerja, berbanding dengan melihat perubahan organisasi secara umum (Stanley et al. 2005).

Ramai pengkaji melihat kajian sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi ini masih di peringkat awal dan masih belum meluas (Abraham 2000; Anderson 1996; Anderson & Batemen 1997; Bateman, Sakano & Fujita 1992; Dean et al. 1998; Kanter & Mirvis 1989; Qian & Daniels 2008; Reichers et al. 1997; Stanley et al. 2005; Wanous et al. 2000). Pemilihan sinisisme pekerja sebagai fokus kajian adalah kerana melihat kepentingannya yang bertindak sebagai petunjuk kepada kesan terhadap perubahan organisasi. Fenomena sinisisme pekerja yang merupakan sikap negatif di tempat kerja boleh dikaitkan sebagai petunjuk pertama yang mungkin boleh memberi kesan negatif kepada usaha untuk mengubah organisasi kepada keadaan yang lebih baik (Abraham 2000; Anderson & Batemen 1997; Bateman et al. 1992). Segala punca dan faktor penentu kepada sinisisme pekerja ini juga wajar dikenalpasti oleh pihak pengurusan bagi mengekang penularannya kepada pekerja-pekerja yang lain dengan cara mengatasi segala puncanya, lantas menarik mereka menjayakan perubahan organisasi.

Dari aspek metodologi, kajian awal sinisisme perubahan khusus yang dijalankan sebelum ini hanya mengukur dari dimensi kognitif sahaja (cth., Stanley et al. 2005). Kajian selanjutnya pula mengukur dari pelbagai dimensi seperti kognitif, afektif dan tingkah laku (cth., Qian & Daniels 2008). Ketidaktekalan pengukuran ini memperlihatkan bahawa konsep sinisisme perubahan khusus masih belum mantap dan sedang berkembang. Ianya membuka ruang yang luas untuk kajian selanjutnya menggunakan pengukuran yang meliputi pelbagai aspek sikap sinisisme perubahan organisasi.

Selain sektor perniagaan dan sektor perkhidmatan, sektor pendidikan terutamanya institusi pendidikan tinggi juga mengalami perubahan yang pesat (Lindholm 2003; Othman, Ahmad & Mohd Hamzah 2010). Perubahan ini juga mencetuskan sinisisme (Martin, Manning & Ramaley 2001; Ramaley 2002; Young 1997) terutamanya dalam kalangan tenaga pengajarnya (Qian & Daniels 2008). Malangnya, sorotan literatur terhadap kajian sinisisme terutamanya di institusi pengajian tinggi di Malaysia sehingga kini tidak banyak dikaji (Othman et al. 2010). Kebanyakan kajian yang berkaitan dengan sinisisme dilakukan di agensi kerajaan yang melibatkan penguatkuasaan seperti polis (cth., Niederhoffer 1967). Sangat sedikit dilakukan dalam sektor pendidikan terutamanya institusi pengajian tinggi (cth., Qian & Daniels 2008). Berbeza dengan organisasi perniagaan, institusi pengajian tinggi dianggap sebagai organisasi profesional yang berautonomi yang mana kerja-kerja profesional adalah tertakluk kepada bidang kuasanya sendiri dan bukannya dalam bidang kuasa pentadbiran (Hall 1967). Hall (1967) menyatakan bahawa dalam

kedudukan ini, hubungan di antara profesional dan organisasi dicirikan sebagai konflik. Dalam konteks pengajian tinggi, tenaga pengajar cenderung untuk mengenalpasti dan mendalami bidang masing-masing berbanding dengan untuk memahami universiti atau kolej mereka. Sinisisme boleh berlaku apabila tenaga pengajar menerima perubahan organisasi sebagai tidak menepati autonomi profesional dan nilai akademik. Oleh itu, adalah penting dan praktikal untuk menjalankan kajian sinisisme dalam konteks institusi pengajian tinggi. Ini bagi menjamin pertumbuhan pendidikan negara tidak terjejas dan merealisasikan Wawasan 2020, Malaysia sebagai negara maju.

Berdasarkan kepada isu-isu dan kepentingan kajian yang telah dibincangkan di atas, maka secara umumnya objektif kajian ini adalah untuk mengkaji faktor-faktor penentu yang mempengaruhi sinisisme pekerja terhadap perubahan khusus dalam organisasi dan hubungannya dengan niat untuk menentang perubahan. Secara khususnya, kajian ini akan mengkaji peranan faktor kepercayaan terhadap organisasi, identifikasi organisasi dan penglibatan dalam membuat keputusan dalam mempengaruhi sinisisme pekerja ketika berhadapan dengan perubahan khusus dalam organisasi. Selain daripada itu, kajian ini juga akan mengkaji hubungan di antara sinisisme pekerja ketika berhadapan dengan perubahan khusus dalam organisasi dengan niat untuk menentang perubahan tersebut.

## SOROTAN LITERATUR

Perubahan organisasi sering berhadapan dengan sikap pesimisme, skeptisisme, ketidakpercayaan, ketidakpuasan kerja, penentangan kepada perubahan dan sinisisme yang lahir dalam kalangan warganya. Konstruk sikap-sikap tersebut telah mendapat perhatian yang semakin meningkat di kalangan masyarakat barat terutamanya di negara Amerika Syarikat. Sejak sedekat yang lalu, ahli akademik dan ahli politik menyatakan bahawa sinisisme telah merebak dengan meluas di Amerika sejak abad ke 20 sehinggakan ia telah menjadi sebahagian daripada endemik jiwa masyarakat dalam tahun 1980an (Eisinger 2000). Menurut Goldfarb (1991), sinisisme telah menguasai kehidupan politik dan budaya masyarakat dan telah menjadi sebahagian daripada struktur sosial. Penyelidik-penyelidik seperti Kanter dan Mirvis (1991) juga memberikan pemerhatian yang khusus kepada konstruk ini dan hubungannya dengan masalah organisasi.

Kajian lepas telah menunjukkan bahawa perubahan organisasi akan mengakibatkan sinisisme (Shapiro 1996). Kurangnya sokongan untuk menangani sinisisme boleh membawa kepada kegagalan perubahan dalam sesebuah organisasi, manakala kejayaan perubahan dalam organisasi akan dicapai apabila sinisisme dapat ditangani dengan baik. Menurut Wanous et al. (2000), sinisisme perubahan organisasi didefinisikan sebagai

satu pandangan negatif terhadap usaha perubahan dalam organisasi dimana pihak yang bertanggung jawab terhadap perubahan tersebut dianggap sebagai tidak bermotivasi, tidak cekap atau mungkin kedua-duanya.

Stanley et al. (2005) pula menyatakan bahawa sinisisme perubahan organisasi adalah terlalu umum dan tidak menyentuh tentang sinisisme pekerja terhadap sesuatu perubahan organisasi secara khusus. Oleh itu, mereka membangunkan konsep yang dipanggil sinisisme perubahan khusus. Stanley et al. (2005) mendefinisikan sinisisme perubahan khusus sebagai ketidakpercayaan kepada motif tersurat atau tersirat pihak pengurusan terhadap perubahan khusus yang berlaku dalam organisasi. Manakala Qian dan Daniels (2008) pula mendefinisikan sinisisme perubahan khusus sebagai sikap negatif terhadap perubahan khusus dalam organisasi yang terdiri daripada tiga dimensi (i) ketidakpercayaan kepada kenyataan atau motif pihak pengurusan untuk berubah, (ii) perasaan pesimis dan kecewa terhadap usaha untuk berubah dan (iii) kecenderungan untuk bertingklaku memperkecil dan mengkritik sesuatu perubahan khusus organisasi.

Tinjauan ke atas kajian-kajian lepas menemui beberapa faktor peramal kepada sinisisme perubahan khusus. Di antara pengkaji awal yang menemui faktor peramal kepada sinisisme perubahan khusus adalah Wanous et al. (2000). Hasil kajian mereka menunjukkan bahawa terdapat tiga faktor peramal kepada sinisisme perubahan khusus iaitu; bilangan perubahan yang ditanggung oleh pekerja, keberkesanan kepimpinan, dan penglibatan dalam membuat keputusan. Diikuti oleh kajian Albrecht (2002) yang mengkaji 749 sampel dari dua organisasi besar sektor awam mendapati integriti dan kepercayaan kepada pengurusan kanan sebagai faktor peramal yang signifikan kepada sinisisme perubahan khusus. Sementara itu, Ferres dan Connell (2004) mendapati kecerdasan emosi pemimpin, empati, kawalan sendiri, kemahiran sosial, kesedaran diri dan motivasi, masing-masing mempunyai perkaitan secara negatif dengan sinisisme perubahan khusus. Manakala Bommer, Rich, dan Rubin (2005) mendapati bahawa tingkah laku transformasi kepimpinan juga berkait secara negatif dengan sinisisme perubahan khusus.

Selain daripada faktor-faktor di atas, Qian dan Daniels (2008) mencadangkan bahawa hubungan dalam organisasi memainkan peranan penting dalam membina hubungan positif atau negatif antara majikan dan pekerja terutamanya ketika perubahan organisasi. Menurut mereka, masalah dalam hubungan sosial dengan ahli organisasi yang lain mungkin menyumbang kepada sinisisme perubahan khusus. Kajian lepas (Bedeian 2007; Cheung & Law 2008; Kreiner & Ashforth 2004; Miller et al. 1990; Qian & Daniels 2008; Reichers et al. 1997; Stanley et al. 2005; Wanous et al. 2000, Wu, Neubert & Yi 2007) mendapati bahawa pembolehubah-pembolehubah hubungan dalam organisasi seperti kepercayaan terhadap pengurusan, identifikasi organisasi, dan penglibatan dalam membuat keputusan mungkin boleh menjadi

peramal sinisisme perubahan organisasi khususnya dalam konstruk sinisisme perubahan khusus.

#### HUBUNGAN ANTARA KEPERCAYAAN TERHADAP PENGURUSAN DENGAN SINISISME PERUBAHAN KHUSUS

Faktor hubungan meliputi hubungan organisasi yang wujud dalam persekitaran tempat kerja. Ia termasuk hubungan antara ahli organisasi seperti rakan sekerja, penyelia dan juga majikan. Pelbagai kajian telah bersetuju bahawa kepercayaan memainkan peranan penting dalam organisasi yang berfungsi dengan baik (Dirks & Ferrin 2001; Mayer, Davis & Schoorman 1995, Tschannen-Moran & Hoy 1998). Menurut Rotter (1967), kepercayaan ditakrifkan sebagai jangkaan yang boleh dipegang oleh individu atau kumpulan bahawa perkataan, janji, kenyataan secara lisan atau bertulis individu atau kumpulan lain adalah boleh dipercayai. Organisasi membentuk manusia agar saling bergantung antara satu sama lain. Dalam jaringan saling bergantung, manusia bergantung kepada orang lain untuk melaksanakan matlamat sendiri dan organisasi (Mayer et al. 1995). Justeru itu, kepercayaan adalah perlu untuk kerjasama yang berkesan dan kecekapan operasi dalam organisasi (Tschannen-Moran & Hoy 1998).

Berdasarkan definisi sinisisme perubahan khusus yang dikemukakan oleh Stanley et al. (2005), kepercayaan terhadap pihak pengurusan merupakan penentu penting kepada sinisisme. Walau bagaimanapun, mereka juga mendakwa bahawa sinisisme dan kepercayaan adalah konsep yang berbeza, dan justeru itu ia tidak bertindan antara satu sama lain. Di sebalik perbezaan ini, kepercayaan dan sinisisme adalah berkait rapat secara konseptual dan empirikal. Individu yang sinis terhadap sesuatu perkara akan mempamerkan ketidakpercayaan terhadapnya. Begitu juga individu yang menunjukkan kepercayaan yang tinggi terhadap sesuatu perkara akan memperlihatkan sikap tidak sinis kepadanya. Oleh itu, Anderson (1996) berpandangan bahawa kepercayaan boleh menjadi peramal kepada sinisisme. Albrecht (2002) mendapati kepercayaan dalam kalangan pengurus kanan adalah penentu sinisisme terhadap perubahan. Beliau juga mendapati integriti dalam kalangan pengurus kanan mempengaruhi secara langsung kepercayaan terhadap pengurus kanan dan sinisisme terhadap perubahan. Oleh itu, hipotesis kajian yang boleh dibentuk adalah seperti berikut:

Hipotesis<sub>1</sub> Kepercayaan terhadap pengurusan mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan khusus pekerja.

#### HUBUNGAN ANTARA IDENTIFIKASI ORGANISASI DENGAN SINISISME PERUBAHAN KHUSUS

Dalam penyelidikan tingkah laku organisasi, identifikasi organisasi dianggap sebagai satu bentuk identifikasi sosial (Bergami & Bagozzi 2000; Bhattacharya,

Rao & Glynn 1995; Gautam, Van Dick & Wagner 2004; Mael & Ashforth 1995). Johnson, Johnson dan Heimberg (1999) mendefinisikan identifikasi organisasi sebagai satu proses di mana individu dalam sesebuah organisasi mentakrifkan dirinya sebagai sebahagian daripada organisasi yang diwakilinya dan menganggap kejayaan dan kegagalan organisasi sebagai kejayaan dan kegagalannya sendiri. Seseorang yang mengaitkan dirinya dengan sesebuah organisasi, menyatakan bahawa dirinya adalah sebagai seorang anggota dalam organisasi tersebut (Ashforth & Mael 1989; Bhattacharya, Rao & Glynn 1995; Dutton, Dukerich & Harquail 1994; Mael & Ashforth 1995; Mael & Tetrick 1992). Kreiner dan Ashforth (2004) juga menyatakan bahawa ahli-ahli organisasi yang mengaitkan diri mereka dengan sesebuah organisasi adalah apabila mereka mentakrifkan diri mereka sebagai sebahagian daripada organisasi yang diwakilinya. Mael dan Tetrick (1992) pula menambah dengan memfokus kepada tanggapan kesatuan iaitu dengan menganggap dirinya berkongsi pengalaman-pengalaman dan ciri-ciri sesuatu kumpulan atau ahli-ahli kumpulan dalam menakrifkan identifikasi organisasi. Individu tersebut menganggap kejayaan dan kegagalan organisasi sebagai kejayaan dan kegagalannya dirinya sendiri. Tanggapan kesatuan dan identifikasi kejayaan serta kegagalan organisasi juga ditekankan dalam kajian identifikasi organisasi oleh Mael dan Ashforth (1992). Kajian empirikal telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara identifikasi organisasi dengan sokongan individu terhadap organisasi, termasuk kesediaan untuk menasihati orang lain (Mael & Ashforth 1992). Dalam kajian identifikasi organisasi di sebuah syarikat insurans, Bell dan Menguc (2002) mendapati bahawa tanggapan sokongan organisasi pekerja mempunyai pengaruh yang positif kepada tahap identifikasi organisasi, dan identifikasi organisasi menunjukkan hubungan yang positif dengan tingkah laku kewargaan serta indeks kualiti perkhidmatan.

Berkenaan dengan perkaitan antara identifikasi organisasi dengan sinisisme perubahan khusus, Bartel (2001) mendapati bahawa proses identifikasi organisasi beroperasi dalam konteks kerja seharian. Ia tidak bersifat statik tetapi boleh meningkat dan menurun kesan daripada sesuatu pengalaman baru. Memandangkan sinisisme juga terhasil dari pengalaman, keraguan kepada motif, tindakan dan nilai organisasi, maka ia mengurangkan kesediaan seseorang untuk meletakkan dirinya sebagai ahli organisasi. Potensi hubungan ini masih belum dikaji dan perkaitannya juga tidak diketahui (Mael & Ashforth 1992). Dalam kajian ke atas model identifikasi organisasi, Kreiner dan Ashforth (2004) mendapati sinisisme kemasyarakatan terhadap institusi sebagai faktor penentu kepada identifikasi, namun ia tidak merujuk kepada sinisisme yang berkait dengan kerja. Perkaitan negatif yang dilaporkan di antara sinisisme kemasyarakatan dengan identifikasi organisasi memberi ruang kepada kajian ini untuk membina hipotesis kajian seperti berikut:

Hipotesis<sub>2</sub>, Identifikasi organisasi mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan khusus pekerja.

#### HUBUNGAN ANTARA PENGLIBATAN DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN DENGAN SINISISME PERUBAHAN KHUSUS

Penglibatan dalam membuat keputusan merupakan topik kajian yang telah mendapat banyak perhatian pengkaji semenjak setengah abad yang lalu. French, Israel dan As (1960) mendefinisikan penglibatan dalam membuat keputusan sebagai penglibatan pemikiran dan emosi individu dalam kumpulan yang menggalakkannya untuk menyumbang kepada matlamat kumpulan serta bertanggungjawab bersama. Kepentingan penglibatan dalam membuat keputusan bukan hanya dari fungsi pragmatiknya ke atas organisasi tetapi juga daripada implikasi ideologi dan moral (Locke & Schweiger 1979; Margulies & Black 1987).

Semenjak Coch dan French (1948) mengesyorkan bahawa penglibatan dalam membuat keputusan mampu mengurangkan penentangan kepada perubahan, banyak kajian telah dijalankan untuk menguji kesan penglibatan dalam membuat keputusan terhadap perubahan sikap dan hasil kerja. Sebagai contoh, Sagie, Elizur dan Koslowsky (1995) mendapati bahawa penglibatan dalam membuat keputusan mempunyai hubungan yang positif terhadap penerimaan perubahan. Wanous et al. (2000) mencatatkan bahawa kekurangan penglibatan dalam membuat keputusan boleh menyebabkan sinisisme perubahan organisasi. Kajian telah menunjukkan bahawa penglibatan dalam membuat keputusan mempunyai perkaitan dengan pelbagai kesan kerja yang positif seperti kepuasan kerja dan produktiviti kerja (Miller & Monge 1986). Dalam penelitian penglibatan dalam membuat keputusan, Locke dan Schweiger (1979) mengesyorkan bahawa penglibatan dalam membuat keputusan mempengaruhi kesan kerja melalui dua mekanisme iaitu kognitif dan motivasi. Secara kognitifnya, penglibatan dalam membuat keputusan akan meningkatkan pemahaman berkenaan dengan alasan untuk berubah dan keputusan untuk berubah, lantas bersedia untuk menerima perubahan tersebut. Sebagai tambahan, melalui penglibatan yang aktif, individu boleh memperoleh maklumat sebenar mengenai perubahan. Maklumat carian sendiri lebih mempengaruhi berbanding dengan menerima maklumat dari orang lain, dan ianya memberikan rasa perkongsian kepada individu tersebut (Armenakis & Harris 2002). Dari aspek motivasi, penglibatan individu meningkatkan perasaan mengawal dan mengurangkan ketidaktentuan (Bordia et al. 2004).

Satu kajian mendapati bahawa kekurangan penglibatan dalam membuat keputusan merupakan salah satu penentu sinisisme perubahan dalam organisasi (Wanous et al. 2000). Mereka menyatakan bahawa sekiranya pemimpin dalam organisasi melibatkan pekerja dalam membuat keputusan, para pekerja cenderung untuk tidak menyalahkan pemimpin kerana

mereka telah diberikan kuasa untuk bersuara dalam membuat keputusan dan melihat organisasi memahami kehendak mereka. Kajian lepas menunjukkan bahawa penglibatan dalam membuat keputusan berkait secara positif dengan sikap positif terhadap perubahan seperti keterbukaan kepada perubahan dan penerimaan perubahan, namun ianya berkait secara negatif kepada sikap negatif terhadap perubahan seperti kebimbangan kepada perubahan dan penentangan kepada perubahan (Lines 2004; Sagie et al. 1995; Wanberg & Banas 2000). Oleh itu, sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi biasanya merujuk kepada sikap negatif yang mungkin berkait secara songsang dengan penglibatan dalam membuat keputusan.

Sebagai tambahan, penglibatan dalam membuat keputusan boleh dianggap sebagai enakmen dalam persekitaran sosial yang mana kesannya mempengaruhi sikap individu (Aminudin 2011). Ini selari dengan kenyataan Salancik dan Pfeffer (1978) bahawa individu akan membentuk sikap yang konsisten dengan komitmen mereka terhadap sesuatu aktiviti. Oleh itu, pekerja yang aktif melibatkan diri lebih mudah mengenalpasti perubahan. Kajian empirikal dan analisis teori di atas menunjukkan bahawa penglibatan dalam membuat keputusan dalam proses perubahan boleh mengurangkan sikap negatif pekerja terhadap perubahan. Justeru itu, kajian ini mencadangkan bahawa penglibatan dalam membuat keputusan semasa perubahan organisasi mempunyai hubungan dengan sinisisme perubahan khusus. Oleh itu, hipotesis kajian yang boleh dibentuk adalah seperti berikut:

Hipotesis<sub>3</sub>, Penglibatan dalam membuat keputusan mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan khusus pekerja.

#### HUBUNGAN ANTARA SINISISME PERUBAHAN KHUSUS DENGAN NIAT UNTUK MENENTANG PERUBAHAN

Di samping mengkaji peramal kepada sinisisme perubahan organisasi, kesan atau impak daripada sinisisme perubahan organisasi juga telah menjadi topik kajian ramai pengkaji. Antara kesan yang telah dikaji adalah kepercayaan terhadap pengurusan (Thompson et al. 2000), kepuasan kerja (Abraham 2000), prestasi (Rubin et al. 2009), komitmen organisasi (Abraham 2000; Rubin et al. 2009), dan tingkah laku kewargaan organisasi (Abraham 2000; Rubin et al. 2009). Sebagai contohnya, Thompson et al. (2000) yang mengkaji 70 orang responden dari agensi persekutuan mendapati sinisisme perubahan memberi kesan kepada kepercayaan terhadap pengurusan. Abraham (2000) yang mengkaji 69 wakil-wakil perkhidmatan pelanggan industri telekomunikasi, hiburan, makanan, dan pakaian di Amerika Syarikat mendapati sinisisme perubahan organisasi memberi kesan secara positif kepada komitmen organisasi. Di samping itu, kajian ini juga mendapati sinisisme perubahan organisasi memberi

kesan secara negatif kepada kepuasan kerja.

Rubin et al. (2009) mendapati sinisisme perubahan organisasi pemimpin memberi kesan secara positif kepada sinisisme perubahan organisasi di kalangan pekerja, namun memberi kesan secara negatif kepada prestasi pemimpin, tingkahlaku kewargaan pemimpin dan komitmen organisasi pekerja. Kajian ini juga mendapati tingkah laku transformasi pemimpin menjadi pengantara kepada hubungan di antara sinisisme perubahan organisasi pemimpin dengan prestasi pemimpin, tingkahlaku kewargaan pemimpin, komitmen organisasi pekerja dan sinisisme perubahan organisasi dalam kalangan pekerja.

Kesemua kesan yang dibincangkan di atas adalah merujuk kepada kesan dari sinisisme perubahan organisasi dalam konteks umum. Di sepanjang pengetahuan penyelidik, sehingga kini hanya dua sahaja kajian yang mengkaji kesan sinisisme perubahan khusus terhadap organisasi. Kedua-dua kajian tersebut mendapati sinisisme perubahan khusus memberi kesan secara positif kepada niat untuk menentang perubahan (Qian & Daniels 2008; Stanley et al. 2005). Kajian lepas oleh Qian dan Daniels (2008) dan Stanley et al. (2005) telah mengesyorkan supaya lebih banyak kajian dijalankan untuk melihat sejauh mana sinisisme perubahan khusus mampu memberi kesan kepada niat untuk menentang perubahan dalam konteks yang berbeza. Menyahut saranan daripada kedua-dua penyelidik ini, maka kajian ini akan melihat kesan sinisisme perubahan khusus ke atas niat untuk menentang perubahan.

Sorotan kajian lepas menunjukkan bahawa sinisisme perubahan khusus dan niat untuk menentang perubahan organisasi mempunyai hubungan yang rapat. Stanley et al. (2005) mendapati sinisisme perubahan khusus adalah sebagai peramal kepada niat untuk menentang perubahan organisasi. Beberapa kajian lain juga mendapati sinisisme sebagai salah satu sumber kepada penentangan perubahan organisasi (Del Val & Fuentes 2003; Ford, Ford & McNamara 2001; Reichers et al. 1997; Maurer 1996).

Penentangan kepada perubahan organisasi telah dikaji secara meluas sejak setengah abad yang lalu. Pengkaji telah berusaha untuk mendefinisikan penentangan dan menjelaskan sebab musabab mengapa penentangan berlaku dari pelbagai perspektif. Lewin (1952) mendefinisikan penentangan sebagai tindakan menahan pergerakan di samping berusaha mengekalkan keadaan yang sedia ada. Beliau mentakrifkan penentangan kepada perubahan sebagai hasil daripada tindakan penahanan dalam sistem, hubungan kuasa dalam organisasi, sifat psikologi, dan proses komunikasi dalam konteks situasi. Definisi ini menunjukkan bahawa penentangan boleh berlaku di mana-mana tahap dalam sistem organisasi. Jermier, Knights, dan Nord (1994) menyifatkan penentangan sebagai proses reaktif di mana

pekerja menentang hubungan kuasa yang dimiliki oleh pihak lain dalam organisasi. Definisi ini mencadangkan pembahagian (dikotomi) antara pekerja atau buruh dengan pengurusan, kawalan dan penentangan.

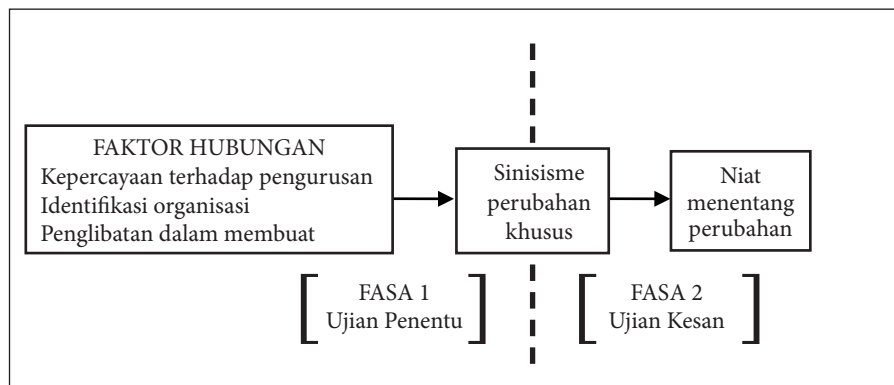
Secara umumnya, penentangan kepada perubahan boleh dicituskan oleh sifat individu atau faktor situasi. Oreg (2003) menganggap penentangan kepada perubahan sebagai sifat individu yang ditentukan oleh sesuatu ciri seperti pencarian yang rutin, reaksi emosi kepada perubahan yang diterapkan, fokus jangka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

Kebanyakan kajian melihat penentangan sebagai sejenis tingkah laku. Sebagai contoh, Zander (1950) mendefinisikan penentangan sebagai tingkah laku yang bertujuan untuk melindungi individu daripada kesan sesuatu perubahan. Niat dilihat sebagai perancangan atau resolusi untuk membuat satu tindakan. Definisi di atas menunjukkan bahawa sinisisme dan niat untuk menentang perubahan mempunyai ciri-ciri yang sama iaitu sikap negatif terhadap perubahan organisasi yang terhasil dari proses komunikasi. Ianya memperlihatkan percanggahan antara majikan dengan pekerja. Oleh itu, sinisisme sering dikaitkan dengan niat untuk menentang perubahan atau gelagat penentangan sama ada dalam amalan mahupun literatur. Walau bagaimanapun sinisisme dan penentangan merupakan dua konsep yang berbeza. Niat untuk menentang perubahan melibatkan perancangan atau resolusi untuk menentang perubahan dengan aktif (Jermier et al. 1994), manakala sinisisme dilihat sebagai reaksi yang lebih pasif. Sinisisme tidak menunjukkan aksi yang agresif (Dean et al. 1998). Namun sinisisme yang berlanjutan serta merebak luas boleh menjadi penyebab kepada tindakan yang lebih agresif iaitu untuk tidak suka kepada perubahan organisasi, lalu mewujudkan niat untuk menentang perubahan. Oleh itu, hipotesis kajian yang boleh dibentuk adalah seperti berikut:

Hipotesis<sub>4</sub> Sinisisme perubahan khusus pekerja mempunyai hubungan yang positif dengan niat untuk menentang perubahan.

Berdasarkan tinjauan literatur di atas, kerangka kerja kajian dibangunkan seperti yang ditunjukkan

dalam Rajah 1 di bawah.



RAJAH 1. Kerangka kerja kajian

### METODOLOGI

Kajian ini adalah berbentuk pengujian korelasi. Kajian dijalankan dengan hasrat untuk memahami sikap sinisisme terhadap perubahan organisasi dalam kalangan tenaga pengajar di Politeknik Malaysia. Kajian ini merupakan kajian berbentuk rentas-masa di mana data dikumpulkan sekali untuk menjawab soalan-soalan kajian. Kaedah tinjauan digunakan kerana sangat dipercayai bahawa kajian tinjauan adalah yang terbaik untuk memperoleh fakta peribadi dan sosial, kepercayaan dan sikap (Kerlinger 1973).

Sinisisme perubahan khusus dioperasikan menggunakan tiga dimensi iaitu kognitif, afektif dan tingkah laku (Qian & Daniels 2008). Dimensi kognitif merujuk kepada ketidakpercayaan pekerja terhadap kenyataan atau motif perubahan yang diperkenalkan oleh pihak pengurusan. Dimensi afektif atau emosi merujuk kepada perasaan pesimisme dan kekecewaan terhadap perubahan. Manakala dimensi tingkah laku merujuk kepada perbuatan seperti memperkecil, mengkritik dan mengelakkan diri dari melaksanakan tugas yang berkaitan dengan perubahan (Dean et al. 1998; Qian & Daniels 2008; Stanley et al. 2005). Niat untuk menentang perubahan dioperasikan menggunakan tiga dimensi iaitu penafian, penolakan dan menahan diri dari melakukan perubahan. Penafian merujuk kepada menafikan keperluan untuk berubah, manakala penolakan merujuk kepada menolak tanggungjawab untuk berurusan dengan isu perubahan dan menahan diri pula merujuk kepada keengganan untuk melaksanakan perubahan (Agocs 1997; Qian & Daniels 2008). Kepercayaan terhadap pengurusan beroperasi dengan tiga dimensi iaitu keupayaan, kemurahan hati dan integriti (Mayer et al. 1995; Stanley et al. 2005). Dimensi keupayaan, kemurahan hati dan integriti merujuk kepada kecekapan, kesanggupan membantu dan kebolehppercayaan pihak pengurusan yang bertindak sebagai pihak yang dipercayai dan pekerja sebagai pihak yang mempercayai.

Dimensi-dimensi ini akan dinilai dan menjadi penentu sama ada pekerja sanggup untuk menjadi mangsa kepada pihak pengurusan akibat kepercayaan yang diberikan kepadanya (Mayer et al. 1995; Stanley et al. 2005).

Identifikasi organisasi dioperasikan dengan menggunakan empat dimensi iaitu konstruk kognitif, hubungan dan perbandingan, identiti sosial, dan pengkelasan (Mael & Asforth 1992). Penglibatan dalam membuat keputusan dioperasikan dengan menggunakan tiga dimensi iaitu kesanggupan untuk terlibat, peluang untuk terlibat dan pengaruh mengubah keputusan (Bordia et al. 2004).

Sinisisme perubahan khusus diukur dengan mengadaptasikan instrumen yang dibangunkan oleh Qian dan Daniels (2008). Instrumen ini mengandungi 13 item. Niat untuk menentang perubahan diukur dengan mengadaptasikan instrumen yang telah dibangunkan oleh Qian dan Daniels (2008). Ia mengandungi lapan item kesemuanya. Bagi mengukur kepercayaan terhadap pengurusan, instrumen yang dibangunkan oleh Stanley et al. (2005) diadaptasikan ke dalam kajian ini. Identifikasi organisasi diukur dengan mengadaptasi instrumen yang dibangunkan oleh Mael dan Ashforth (1992). Instrumen ini mengandungi skala enam item. Penglibatan dalam membuat keputusan diukur dengan mengadaptasikan instrumen yang dibangunkan oleh Bordia et al. (2004). Terdapat empat item digunakan untuk mengukur penglibatan dalam membuat keputusan. Kesemua instrumen-instrumen ini menggunakan skala Likert 5 mata dengan julat dari "1=sangat tidak bersetuju" hingga "5=sangat bersetuju".

Unit analisis kajian ini adalah kakitangan akademik yang bertugas sepenuh masa di Politeknik, Kementerian Pengajian Tinggi dipilih sebagai sampel kajian ini. Kajian ini mendapatkan maklum balas bagi setiap tenaga pengajar Politeknik yang menjadi responden sebagai satu sumber data individu. Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan reka bentuk persampelan rawak berstrata berkadaran untuk memilih sampel. Sebanyak 500 soal

selidik telah diedarkan kepada kakitangan Politeknik Malaysia bagi tujuan pengumpulan data. Dari jumlah tersebut, 298 telah dikembalikan. Namun terdapat 35 soal selidik yang tidak lengkap diisi dan diketepikan dari kajian ini. Justeru, sejumlah 263 respon yang diterima boleh digunapakai bagi tujuan penganalisan selanjutnya. Ia memberikan kadar respon sebanyak 52.6 peratus dari jumlah keseluruhan soal selidik yang diedarkan.

Bagi tujuan penganalisan data dan ujian hipotesis, beberapa kaedah dan alat statistik dari perisian SPSS versi 16 digunakan. Ia termasuk analisis kebolehpercayaan untuk menguji tahap pengukuran, statistik deskriptif untuk menerangkan ciri-ciri responden dan analisis korelasi digunakan untuk menerangkan hubungan di antara pembolehubah. Analisis regresi pula digunakan

untuk menguji pengaruh faktor penentu ke atas sinisisme perubahan khusus dan seterusnya ke atas niat untuk menentang perubahan.

## DAPATAN KAJIAN

Jadual 1 menunjukkan profil responden. Selari dengan bilangan wanita yang menguasai bidang pendidikan, majoriti (62%) responden adalah perempuan. Sebanyak 49.8 peratus daripada responden adalah berumur antara 31 hingga 40 tahun. Dari segi pencapaian akademik pula, responden yang mempunyai sarjana dan sarjana muda mendominasi bidang ini secara majoritinya. Umumnya, jumlah tahun pengalaman berkhidmat dalam kalangan responden adalah yang kurang dari 10 tahun.

JADUAL 1. Profil responden

Pembolehubah	Kategori	N	(%)
Jantina	Lelaki	100	38.0
	Perempuan	163	62.0
Umur	30 dan ke bawah	47	17.9
	31 ke 40	131	49.8
	41 ke 50	67	25.5
	51 dan ke atas	18	6.8
Pencapaian Akademik Tertinggi	Diploma	20	7.6
	Ijazah	107	40.7
	Sarjana	133	50.6
	PhD	3	1.1
Pengalaman berkhidmat	1 ke 5 tahun	85	32.3
	6 ke 10 tahun	100	38.0
	11 ke 15 tahun	21	8.0
	16 ke 20 tahun	34	12.9
	21 ke 25 tahun	10	3.8
	26 ke 30 tahun	12	4.6
	31 tahun dan ke atas	1	0.4

Analisis deskriptif bagi pembolehubah kajian ini ditunjukkan dalam Jadual 2. Berdasarkan nilai alpha ( $\alpha$ ) yang diperoleh iaitu antara 0.72 - 0.88, semua pembolehubah boleh dianggap mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi. Sepertimana yang diterangkan sebelum ini, semua pembolehubah yang digunakan adalah menggunakan skala Likert 5 mata. Bagi memudahkan tafsiran, julat skala lima mata Likert dikategorikan kepada saiz yang sama iaitu rendah, sederhana dan tinggi. Oleh itu, skor yang kurang dari

2.33 [ $4/3 +$  nilai paling rendah (1)] dianggap sebagai rendah. Manakala skor 3.67 [nilai paling tinggi (5) -  $4/3$ ] dianggap tinggi dan nilai yang berada di antaranya dianggap sebagai sederhana. Melihat kepada Jadual 2, umumnya responden memberi maklum balas sederhana terhadap sinisisme perubahan khusus dan niat untuk menentang perubahan. Begitu juga bagi kepercayaan terhadap pengurusan, identifikasi organisasi, dan penglibatan dalam membuat keputusan.

JADUAL 2. Analisis deskriptif dan kebolehpercayaan pembolehubah

Pembolehubah	Min	Sisihan Piawai	Nilai $\alpha$
Sinisisme perubahan khusus	3.32	.96	.74
Kepercayaan terhadap pengurusan	2.83	.82	.86
Identifikasi organisasi	3.29	.91	.88
Penglibatan membuat keputusan	2.94	.74	.79
Niat menentang perubahan	2.72	.96	.72



Jadual 3 menunjukkan keputusan analisis korelasi. Analisis pekali korelasi Pearson dilakukan bagi memahami hubungan antara kesemua pembolehubah dalam kajian ini. Nilai koefisien korelasi (r) yang dipaparkan dalam Jadual 3 menunjukkan kekuatan hubungan antara pembolehubah. Walaupun semua nilai korelasi antara pembolehubah adalah signifikan secara statistik, nilai korelasi di bawah 0.50 menunjukkan

hubungan yang lemah antara pembolehubah. Hubungan antara sinisisme perubahan khusus dan niat untuk menentang perubahan adalah signifikan secara positif ( $r = 0.57$ ) manakala sinisisme perubahan khusus mempunyai hubungan yang negatif yang agak lemah dengan penglibatan dalam membuat keputusan, identifikasi organisasi dan kepercayaan terhadap pengurusan ( $r = -0.22$  ke  $-0.47$ ).

JADUAL 3. Korelasi Pearson pembolehubah kajian

Pembolehubah Kajian	1	2	3	4	5
1. Niat menentang perubahan	1.00				
2. Sinisisme perubahan khusus	.57**	1.00			
3. Kepercayaan terhadap pengurusan	-.11*	-.22**	1.00		
4. Identifikasi organisasi	-.17**	-.33**	.44**	1.00	
5. Penglibatan dalam membuat keputusan	-.27**	-.47**	.52**	.32**	1.00

Nota: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ . Tajuk lajur dalam angka merujuk kepada tajuk (pembolehubah) dalam baris.

Dalam usaha untuk menguji hipotesis kajian yang merujuk kepada pengaruh faktor hubungan organisasi ke atas sinisisme perubahan khusus, juga hubungan antara sinisisme perubahan khusus dan niat untuk menentang perubahan, maka analisis regresi dijalankan. Jadual 4 membuktikan wujudnya pengaruh faktor-faktor peramal ke atas sinisisme perubahan khusus. Statistik F ( $F = 48.31$ ,  $p < 0.01$ ) menunjukkan bahawa hubungan antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar adalah signifikan. Nilai  $R^2$  menunjukkan bahawa 31 peratus perubahan dalam pembolehubah kriterion (sinisisme perubahan khusus) adalah disumbangkan oleh perubahan dalam pembolehubah-pembolehubah peramal secara kolektif. Daripada tiga pembolehubah peramal

yang dimasukkan dalam pengiraan regresi, hanya dua pembolehubah sahaja sebagai peramal yang signifikan terhadap sinisisme perubahan khusus iaitu kepercayaan terhadap pengurusan dan penglibatan dalam membuat keputusan. Pembolehubah identifikasi organisasi didapati tidak mempengaruhi sinisisme perubahan khusus. Berdasarkan keputusan tersebut, hipotesis 1 dan 3 adalah diterima. Dengan itu dapat disimpulkan bahawa kepercayaan terhadap pengurusan dan penglibatan dalam membuat keputusan mempunyai hubungan yang negatif dengan sinisisme perubahan khusus. Pembolehubah peramal identifikasi organisasi didapati tidak mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas sinisisme perubahan khusus. Justeru, hipotesis 2 adalah ditolak.

JADUAL 4. Analisis regresi faktor-faktor yang mempengaruhi sinisisme perubahan khusus

Faktor-faktor peramal	Unstd. $\beta$	Std Error	$\beta$
Kepercayaan terhadap pengurusan	.11	.05	-.38**
Identifikasi organisasi	.03	.05	.02
Penglibatan dalam membuat keputusan	-.12	.07	-.15**

Nota:  $R^2 = 0.31$ ;  $F = 48.31$ ;  $\text{Sig. } F = 0.00$ ; \*\* $p < .01$

Nilai beta seterusnya digunakan untuk menentukan faktor yang lebih berpengaruh terhadap sinisisme perubahan khusus. Daripada dua pembolehubah yang signifikan dan berdasarkan nilai beta masing-masing, pembolehubah peramal yang lebih kuat mempengaruhi sinisisme perubahan khusus adalah kepercayaan terhadap pengurusan ( $\beta = -0.38$ ), berbanding dengan penglibatan dalam membuat keputusan ( $\beta = -0.15$ ).

Analisis regresi juga dijalankan bagi menguji hipotesis 4. Dalam analisis ini, sinisisme perubahan khusus berperanan sebagai pembolehubah tidak bersandar dan niat untuk menentang perubahan sebagai pembolehubah bersandar. Jadual 5 menunjukkan hubungan antara sinisisme perubahan khusus dengan niat untuk menentang perubahan.

JADUAL 5. Pengaruh sinisisme perubahan khusus ke atas niat untuk menentang perubahan

Pembolehubah bebas	Unstd. $\beta$	Std Error	$\beta$
Sinisisme Perubahan khusus	.59	.05	.60**

Nota:  $R^2 = 0.30$ ;  $F = 143.10$ ;  $\text{Sig. } F = 0.00$ ; \*\* $p < .01$

Paparan nilai F adalah 143.10 ( $p=0.00$ ) menunjukkan bahawa sinisisme perubahan khusus mempunyai hubungan yang signifikan dengan niat untuk menentang perubahan. Nilai  $R^2$  menunjukkan bahawa 36 peratus perubahan dalam niat untuk menentang perubahan adalah disebabkan oleh perubahan dalam pembolehubah peramal iaitu sinisisme perubahan khusus. Sinisisme perubahan khusus didapati mempunyai pengaruh ke atas niat untuk menentang perubahan secara positif dan signifikan. Justeru, hipotesis 4 adalah diterima.

## PERBINCANGAN

Analisis ke atas data yang dikumpul memberikan keputusan yang menunjukkan bahawa wujud hubungan negatif antara kepercayaan terhadap pengurusan dan penglibatan dalam membuat keputusan dengan sinisisme perubahan khusus dalam kalangan kakitangan akademik. Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa identifikasi organisasi kakitangan akademik tidak berkait secara signifikan dengan sinisisme perubahan khusus. Ini menunjukkan bahawa dalam konteks Politeknik di Malaysia, sinisisme perubahan khusus dalam kalangan kakitangan akademiknya akan berkurang apabila mereka meletakkan kepercayaan yang tinggi terhadap pihak pengurusan dan apabila pihak pengurusan melibatkan kakitangan akademik dalam membuat keputusan. Sebaliknya, sinisisme perubahan khusus dalam kalangan kakitangan akademik tidak di pengaruhi secara signifikan oleh tahap identifikasi organisasi dalam kalangan tenaga akademiknya.

Setelah penganalisaan data kajian dijalankan, keputusan menunjukkan bahawa hubungan secara negatif di antara pembolehubah kepercayaan terhadap pengurusan dengan sinisisme perubahan khusus organisasi sepertimana yang dijangkakan adalah diterima. Ini membayangkan bahawa tahap kepercayaan terhadap pengurusan memainkan peranan penting dalam mengurangkan sinisisme perubahan khusus di kalangan kakitangan akademik. Semakin tinggi kepercayaan individu terhadap pihak pengurusan dalam organisasi, semakin kurang kecenderungan untuk bersikap sinis terhadap perubahan khusus yang dibuat oleh organisasi. Dapatan kajian ini adalah bercanggah dengan Thompson et al. (2000) yang mendapati bahawa tiada hubungan yang signifikan di antara sinisisme perubahan dengan kepercayaan terhadap pengurus di tempat kerja. Namun ianya selari dengan dapatan kajian Albrecht (2002), Qian dan Daniels (2008), Stanley et al. (2005) dan Turner dan Valentine (2001) yang menyatakan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara kepercayaan terhadap majikan dengan sinisisme pekerja. Dalam konteks Politeknik, keadaan ini berlaku kerana kebanyakan kakitangan akademiknya telah lama berkhidmat dalam organisasi tersebut dan mereka telah melalui pelbagai proses sosialisasi dan interaksi dengan pihak pengurusan. Di samping itu juga, selari dengan dasar Politeknik

untuk menjadi peneraju kepada pendidikan teknik dan vokasional di peringkat tertiar, pihak pengurusan telah mengadakan pelbagai bentuk program, insentif dan skim yang bertujuan untuk menambahbaik sistem sedia ada. Kepelbagaian penambahbaikan ini meningkatkan tahap kepercayaan kakitangan terhadap kredibiliti dan integriti pihak pengurusan sebagai tempat pergantungan yang seterusnya mengurangkan pandangan sinis mereka terhadap perubahan yang cuba dilakukan oleh pihak pengurusan.

Sepertimana pembolehubah kepercayaan terhadap pengurusan, hipotesis kajian yang menyatakan wujud hubungan secara negatif antara pembolehubah penglibatan dalam membuat keputusan dengan sinisisme perubahan khusus organisasi adalah diterima. Pembolehubah penglibatan dalam membuat keputusan didapati mempunyai hubungan yang songsang dengan sikap sinis pekerja terhadap perubahan khusus dalam organisasi. Dalam konteks ini, penglibatan dalam membuat keputusan boleh dianggap sebagai enakmen dalam persekitaran sosial yang mana kesannya mempengaruhi sikap individu. Sebagaimana pandangan Salancik dan Pfeffer (1978), individu membangunkan sikapnya secara konsisten dengan komitmennya terhadap sesuatu aktiviti. Oleh yang demikian, penglibatan lebih cenderung untuk mengurangkan tindakan menyalahkan pemimpin kerana pekerja mempunyai suara dalam membuat keputusan serta lebih memahaminya. Dapatan ini menyokong pandangan Wanous et al. (2000) bahawa kekurangan penglibatan dalam membuat keputusan boleh mendorong kepada ahli dalam sesebuah organisasi untuk bersikap sinis dan menentang sebarang perubahan yang dilakukan oleh pihak pengurusan. Ini juga selari dengan pandangan yang agak lama iaitu Coch dan French (1948) yang mendapati bahawa menggalakkan penglibatan ahli dalam membuat keputusan sebagai strategi pengantara yang efektif menentang perubahan. Hubungan songsang yang wujud antara penglibatan dalam membuat keputusan dan sinisme perubahan khusus adalah kerana apabila pihak pengurusan melibatkan kakitangan dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan aspek-aspek penting dalam organisasi, ini akan membuatkan kakitangan akan lebih memahami matlamat, kaedah melaksanakan kerja dan alasan kepada sesuatu keputusan yang dibuat oleh pihak pengurusan. Selain daripada itu, melalui perundingan dan perbincangan yang dibuat sebelum sesuatu keputusan dibuat, para pekerja akan lebih memahami dan mempercayai pihak pengurusan dan akhirnya boleh mengurangkan pandangan sinis para pekerja terhadap perubahan yang cuba dilaksanakan oleh pihak pengurusan.

Dapatan kajian ini menunjukkan hipotesis yang menyatakan wujud hubungan negatif antara identifikasi organisasi dengan sinisisme perubahan khusus organisasi adalah ditolak. Ini bermaksud bahawa identifikasi organisasi kakitangan akademik tidak berkait secara signifikan dengan sinisisme perubahan khusus. Ini menunjukkan bahawa identifikasi organisasi tidak

mempengaruhi sikap sinisisme perubahan khusus dalam kalangan kakitangan akademik. Ketiadaan pengaruh identifikasi organisasi ke atas sinisisme perubahan khusus ini mungkin berkait dengan konteks kajian yang dijalankan iaitu di institusi pengajian tinggi yang juga merupakan organisasi profesional yang berautonomi. Kakitangan akademik lebih menunjukkan identifikasinya kepada bidang masing-masing berbanding dengan institusinya. Hasilnya, kakitangan akademik mungkin kurang memberi perhatian kepada aktiviti institusi seperti perubahan baru yang diperkenalkan. Dalam konteks kajian di institusi Politeknik Malaysia, ia juga mungkin berpunca dari sistem pentadbiran berpusat yang diamalkan di mana pihak pengurusan di ibu pejabat adalah pembuat dasar dan di peringkat institusi Politeknik hanya bertindak sebagai pelaksana dasar. Sistem pentadbiran secara berpusat ini akan mengurangkan identifikasi pekerja terhadap organisasi yang mewujudkan jurang pemisah antara kakitangan akademiknya yang berada di 27 cawangan di seluruh negara dengan pengurusan atasan yang berpusat di Putrajaya.

Dapatan kajian ini menyokong kajian Kreiner dan Ashforth (2004) yang mendapati bahawa identifikasi organisasi tidak berkait secara signifikan dengan sinisisme. Namun ia bercanggah dengan dapatan kajian lain seperti Bedeian (2007) dan O'Brien et al. (2004) yang mendapati bahawa terdapat hubungan secara songsang di antara identifikasi organisasi dengan sinisisme. Manakala Kreiner dan Ashforth (2004) juga mendapati bahawa tidak beridentifikasi dengan organisasi berkait secara positif dengan sinisisme.

Hipotesis kajian yang menyatakan wujud hubungan positif antara sinisisme pekerja terhadap perubahan khusus dengan niat untuk menyokong adalah diterima. Analisis menunjukkan bahawa sinisisme perubahan khusus menerangkan peratusan variasi yang agak tinggi terhadap niat untuk menentang perubahan. Ini menunjukkan bahawa sinisisme perubahan khusus mempunyai kekuatan yang agak tinggi dalam meramalkan niat untuk menentang perubahan. Dapatan ini mengesahkan dapatan kajian lepas yang menunjukkan bahawa sinisisme perubahan-khusus berkait dengan niat untuk menentang perubahan (Qian & Daniels 2008; Stanley et al. 2005). Sinisisme perubahan khusus boleh dianggap sebagai peramal kepada niat untuk menentang perubahan. Hubungan positif antara sinisime perubahan khusus dengan niat untuk menentang adalah kerana apabila kakitangan akademik bersikap sinis, mereka akan menunjukkan ketidakpercayaan terhadap pihak pengurusan, melahirkan kekecewaan dan pesimisme, dan mempamerkan tingkahlaku mengkritik. Ini akan mendorong mereka untuk bergerak lebih jauh lagi dengan niat yang kuat untuk menentang perubahan.

## SUMBANGAN KAJIAN KEPADA TEORI DAN PENGURUSAN

Dari perspektif teoritikal, kajian ini mengenalpasti peranan faktor hubungan organisasi yang memberi pengaruh kepada sinisisme perubahan khusus, terutamanya dalam konteks perubahan organisasi di institusi pengajian tinggi. Kajian ini menyumbang kepada literatur dengan mengkaji isu sinisisme perubahan khusus dalam konteks kakitangan akademik di institusi pengajian tinggi tempatan. Ia memberi petunjuk bagaimana faktor hubungan sosial boleh mempengaruhi sikap kakitangan akademik. Kajian ini membantu membina teori yang berkaitan dengan sinisisme perubahan khusus dan menyediakan beberapa panduan kepada pihak pengurusan di institusi pengajian tinggi bagi menanganinya. Kajian ini menguji hubungan yang kompleks dalam institusi pengajian tinggi dan bagaimana hubungan tersebut memberi kesan kepada sinisisme kakitangan akademiknya ketika berlakunya perubahan organisasi. Kajian lepas memfokus kepada hubungan di antara pengurusan dan pekerja. Mereka menggunakan teori pertukaran sosial untuk menerangkan bagaimana pertukaran sosial antara majikan dengan pekerja menyumbang kepada sinisisme pekerja. Sebagai contoh, sinisisme pekerja mungkin berlaku melalui faktor-faktor ketidakadilan dan kurangnya sokongan dari pihak pengurusan. Walau bagaimanapun kajian lepas tidak menyentuh tentang peranan hubungan sosial ke atas sinisisme pekerja. Sorotan literatur tidak banyak menemui kajian yang menguji secara serentak kesan hubungan sosial seperti kepercayaan, identifikasi dan penglibatan dalam membuat keputusan terhadap sinisisme pekerja. Kajian ini menyediakan asas dan arah kajian yang seterusnya di masa hadapan.

Kajian ke atas faktor-faktor peramal kepada sinisisme perubahan khusus sebelum ini dijalankan di negara-negara barat. Kajian ini membuktikan bahawa beberapa faktor tersebut adalah benar dalam konteks institusi pengajian tinggi di Malaysia. Ia menunjukkan bahawa beberapa dapatan yang diperoleh di negara barat boleh juga digeneralisasikan ke negara-negara Asia atau pun sekurang-kurangnya ke Malaysia. Ini membuktikan bahawa usaha untuk mengkaji dapatan di negara barat dengan menggunakan sampel tempatan adalah tepat. Akhirnya, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tiada pengaruh identifikasi organisasi ke atas sinisisme perubahan khusus. Ini mengukuhkan kenyataan Kreiner dan Ashforth (2004) dan Thompson et al. (2000), bahawa faktor peramal sinisisme perubahan khusus mungkin tidak konsisten kepada semua persekitaran kerja. Faktor peramal tersebut mungkin signifikan dalam satu persekitaran kerja tetapi tidak di dalam persekitaran kerja yang lain.

Selain sumbangan teoritikal, kajian ini juga menyumbang kepada perspektif metodologi. Sungguhpun skala sinisisme perubahan khusus yang dibangunkan oleh Stanley et al. (2005) telah diterima dan digunakan di dalam kajian untuk mengukur sinisisme perubahan khusus pekerja, namun Qian dan Daniels (2008) telah membangkitkan isu tentang ketiadaan elemen kognitif, afektif dan tingkah laku dalam konsep sikap sinisisme tersebut. Justeru, Qian dan Daniels (2008) telah meminda dengan memasukkan tiga elemen tersebut ke dalam skala sinisisme perubahan khusus yang baharu. Mereka mencadangkan agar kajian seterusnya dapat mengesahkan skala tersebut di dalam konteks kajian yang lain bagi menguji keupayaan generalisasiannya. Sebagai menyahut saranan Qian dan Daniels (2008), kajian ini menggunakan instrumen tersebut dan membuktikan kesahan dan kebolehpercayaan skala tersebut. Kajian ini juga menyediakan bukti bahawa skala tersebut adalah teguh dan berguna untuk digunakan di dalam kajian yang akan datang.

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

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

Dalam konteks institusi pengajian tinggi, pihak pengurusan organisasi perlu ditampilkan dan diterima sebagai agen pengubah yang penting dalam membangunkan diri dan kerjaya tenaga akademik. Mereka perlu bersikap rasional dan tidak melihat pihak pengurusan daripada sudut negatif. Ini selari dengan pandangan Qian dan Daniels (2008) bahawa sesuatu perubahan yang dilakukan oleh pengurusan akan lebih senang dilaksanakan jika kakitangannya berfikir terbuka dan bijak membuat penilaian. Tenaga akademik perlu bersikap terbuka terhadap aspek perubahan organisasi dan bertindak matang dalam mengemukakan kritikan dan cadangan. Tindakan menyalahkan pihak pengurusan mungkin bukan satu tindakan yang bijak jika ia tidak menyelesaikan masalah atau konflik yang berlaku. Amalan mengadakan perbincangan secara terbuka antara pihak pengurusan dengan pekerja membolehkan persetujuan bersama dicapai secara efektif dan efisien.

Kepercayaan terhadap pihak pengurusan didapati mempengaruhi sinisisme perubahan khusus. Ini memberi implikasi bahawa dalam usaha organisasi untuk melakukan perubahan yang boleh diterima oleh ahli-ahlinya, organisasi perlu membentuk rasa kepercayaan pekerja dengan membuat keputusan-keputusan yang terbaik untuk semua pihak pada setiap masa. Berdasarkan pandangan Stanley et al. (2005), bagi mendapatkan kepercayaan dari kakitangan akademik, pihak pengurusan perlu menyediakan peluang dan ruang yang lebih untuk berinteraksi dengan kakitangan akademik. Adalah sesuatu yang bijak untuk memahami budaya dan sejarah institusi pengajian tinggi masing-masing dan cuba untuk mewujudkan semangat komuniti sebelum membuat perancangan perubahan. Seterusnya, pihak pengurusan harus memberi respon tidak hanya kepada tekanan persaingan luaran tetapi juga kepada permintaan dalaman dari kakitangan akademiknya. Bagi sesebuah organisasi, perubahan adalah sukar untuk dicapai tanpa sokongan kakitangan.

Menurut Locke dan Schweiger (1979), dalam usaha untuk membuat sesuatu perubahan, para pekerja perlulah dilibatkan secara aktif dalam proses perubahan tersebut. Idea dan pandangan mereka perlu diambilkira dan mereka tidak wajar dilihat oleh pengurusan sebagai penerima kepada sesuatu perubahan tanpa diberi peluang untuk memberi input kepada perubahan tersebut. Organisasi yang membuka ruang penglibatan kepada ahlinya dalam merangka pelan perubahan boleh mengurangkan risiko disalahkan oleh warga organisasi sekiranya perubahan tersebut gagal.

## KESIMPULAN

Sinisisme merupakan reaksi yang biasa dalam kalangan pekerja ketika berlakunya perubahan organisasi. Penyebaran sinisisme boleh menghalang kejayaan perubahan organisasi dan memberi kesan kepada aspek yang lain. Fenomena ini menjemput pemerhatian dari semua pihak termasuk para pengkaji dan pihak pengamal. Kajian ini meneroka punca kepada sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi dan kesannya. Dapatan kajian menunjukkan bahawa sinisisme perubahan khusus mempunyai pengaruh yang kuat ke atas niat untuk menentang perubahan. Faktor kepercayaan terhadap organisasi dan penglibatan pekerja dalam membuat keputusan berkaitan dengan perubahan organisasi didapati mempunyai pengaruh yang signifikan dalam menentukan fenomena sinisisme di kalangan warga organisasi. Disebabkan signifikannya kedua-dua faktor ini, pihak pengurusan adalah dinasihatkan untuk mewujudkan persekitaran kerja yang baik bagi perubahan organisasi. Ini adalah penting untuk mengurangkan sinisisme dan penentangan kepada perubahan tersebut.

Akhirnya, penting dijelaskan bahawa kajian ini mempunyai beberapa limitasi. Pertama, kajian ini adalah berdasarkan perubahan organisasi di satu institusi

pengajian tinggi sahaja dan dengan itu generalisasi dapatan kepada institusi pengajian tinggi yang lain mungkin terbatas. Ujian semula kajian ini di institusi lain adalah diperlukan di masa hadapan. Kedua, kajian kuantitatif yang dijalankan ini tidak mendedahkan pengalaman sinis yang luas serta pelbagai bentuk ekspresi sinisisme. Kajian ini juga tidak menggunakan data kualitatif untuk mengesahkan dapatan kajian. Data kuantitatif hanya melaporkan skor skala pelbagai sikap dan tingkah laku, tetapi tidak mendedahkan alasan mengapa ia berlaku. Ketiga, kajian ini adalah jenis kajian lapangan bersifat rentas-masa dengan data yang dilaporkan sendiri oleh responden. Kajian seperti ini tidak melihat perubahan sikap kakitangan akademik semasa berlakunya perubahan organisasi. Kakitangan mungkin menunjukkan tahap sinisisme dan penentangan yang berbeza ketika perubahan tersebut berlangsung. Kajian berpanjangan diperlukan dalam kajian seterusnya di masa hadapan. Sebagai tambahan, kaedah melapor sendiri terdedah kepada kemungkinan bahawa responden mungkin tidak melaporkan data yang tepat dan berkemungkinan juga berat sebelah (*bias*). Sebagai contoh, responden mungkin memberi jawapan kepada sikap yang lebih positif kerana dipengaruhi oleh kehendak sosial, walaupun kerahsiaan kajian ini dijamin.

## RUJUKAN

- Abraham, R. 2000. Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs* 126(3): 269-292.
- Agocs, C. 1997. Institutionalized resistance to organizational change: Denial, inaction, and repression. *Journal of Business Ethics* 16(9): 917-931.
- Albrecht, S. L. 2002. Perceptions of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynicism toward change. *Public Administration and Management: An Interactive Journal* 7(4): 320-343.
- Aminudin, N. 2011. Gender and employee involvement in Malaysia. *Jurnal Pengurusan* 32: 73-82.
- Anderson, L. M. 1996. Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations* 49(11): 1395-1418.
- Anderson, L. M. & Bateman, T. S. 1997. Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior* 18: 449-469.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. 1993. Creating readiness for organizational change. *Human Relations* 46(6): 681-703.
- Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G. 1999. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management* 25(3): 293-315.
- Armenakis, A. A. & Harris, S. G. 2002. Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management* 15(2): 169-183.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review* 14(1): 20-39.
- Bartel, C. A. 2001. Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly* 46: 379-413.
- Bateman, T. S., Sakano, T. & Fujita, M. 1992. Roger, me, and my attitude: Film propaganda and cynicism toward corporate leadership. *Journal of Applied Psychology* 77(5): 768-771.
- Bedeian, A. G. 2007. Even if the tower "Ivory," it isn't "white": understanding the consequences of faculty cynicism. *Academy of Management Learning & Education* 6(1): 9-32.
- Bell, S. J. & Menguc, B. 2002. The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing* 78(2): 131-146.
- Bergami, M. & Bagozzi, R. P. 2000. Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology* 39: 555-577.
- Bhattacharya, C. B., Rao, H. & Glynn, M. A. 1995. Understanding the bond of identification: an investigation of its correlates among art museum members. *Journal of Marketing* 59: 46-57.
- Bommer, W. H., Rich, G. A. & Rubin, R. S. 2005. Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior* 26: 733-753.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan, V. J. 2004. Uncertainty during organizational change: types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology* 18(4): 507-532.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. 1997. The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly* 42(1): 1-34.
- By, R. T. 2005. Organizational change management: a critical review. *Journal of Change Management* 5(4): 369-380.
- Cheung, M. F. Y. & Law, M. C. C. 2008. Relationship of organizational justice and organizational identification: the mediating effects of perceived organizational support in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review* 14(2): 213-231.
- Coch, L. & French, J. R. P., Jr. 1948. Overcoming resistance to change. *Human Relations*: 512-532.
- Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. 1998. Organizational cynicism. *Academy of Management Review* 23(2): 341-352.
- Del Val, M. P. & Fuentes, C. M. 2003. Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision* 41(2): 148-155.
- Delacroix, J. & Swaminathan, A. 1991. Cosmetic, speculative, and adaptive organizational change

- in the wine industry: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly* 36(4): 631-661.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. 2001. The role of trust in organizational settings. *Organization Sciences* 12(4): 450-467.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly* 39(2): 239-263.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal* 32(3): 543-576.
- Eisinger, R. M. 2000. Questioning cynicism. *Culture and Society*: 55-60.
- Ferres, N. & Connell, J. 2004. Emotional intelligence in leader: an antidote for cynicism towards change? *Strategic Change* 13(2): 61-71.
- Ford, J. D., Ford, L. W. & McNamara, R. T. 2001. Resistance and background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management* 15(2): 105-121.
- French, Jr., J. R. P., Israel, J. & As, D. 1960. An experiment on participation in a Norwegian factory: interpersonal dimensions of decision-making. *Human Relations* 13: 3-19.
- Gautam, T., Van Dick, R. & Wagner, U. 2004. Organizational identification and organizational commitment: distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology* 7: 301-315.
- Goldfarb, J. C. 1991. *The cynical society. The culture of politics and the politics of culture in American life*. Chicago: University of Chicago Press.
- Greenwald, J. 1996. Reinventing Sears. *Time* 23: 53-55.
- Hall, R. H. 1967. Some organizational considerations in the professional-organizational relationship. *Administrative Science Quarterly* 12(3): 461-478.
- Huy, Q. N. 2002. Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly* 47(1): 31- 69.
- Jermier, J. M., Knights, D. & Nord, W.R. 1994. Resistance and power in organizations: agency, subjectivity and the labour process. In *Resistance and power in organizations*, edited by J.M. Jermier, D. Knights, & W.R. Nord, 1-24. London and New York: Routledge.
- Johnson, W. L., Johnson, A. M. & Heimberg, F. 1999. A primary- and second- order component analysis of the organizational identification questionnaire. *Educational and Psychological Measurement* 59: 159-170
- Kanter, D. L. & Mirvis, P. H. 1989. *The cynical Americans: living and working in an age of discontent and disillusion*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kanter, R. M. 1989. The new managerial work. *Harvard Business Review* 67(6): 85-92.
- Kanter, D. L. & Mirvis, P. H. 1991. Cynicism: the new American Malaise. *Business Society Review*: 57-61.
- Kerlinger, F. N. 1973. *Foundations of behavioural research*. Edisi Ke-2. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. 1979. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review* 57(2): 106-114.
- Kreiner, G. E. & Ashforth, B. E. 2004. Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior* 25(1): 1-27.
- Lawrence, P. R. 1954. How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review* 32(3): 49-57.
- Lewin, K. 1952. Group decision and social change. In *Reading in social psychology*, eds. T.M. Newcomb & E.L. Hartley, 330-341. New York: Henry Holt.
- Lewis, L. K. 2006. Employee perspectives on implementation communication as predictors of success and resistance. *Western Journal of Communication* 70(1): 23-46.
- Lindholm, J. A. 2003. Perceived organizational fit: Nurturing the minds, hearts and personal ambitions of university faculty. *The Review of Higher Education* 27(1): 125-149.
- Lines, R. 2004. Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management* 4(3): 193-215.
- Lines, R. 2005. The structures and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review* 4(1): 8-32.
- Locke, E. A. & Schweiger, D. M. 1979. Participation in decision making: one more look. *Research in Organizational Behavior* 1: 265-339.
- Longenecker, C. O., Neubert, M. J. & Fink, L. S. 2007. Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations. *Business Horizons* 50: 145-155.
- Madsen, S. R., Miller, D. & John, C. R. 2005. Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly* 16(2): 213-233.
- Mael, F. A. & Ashforth, B. E. 1992. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior* 13(2): 103-123.
- Mael, F. A. & Tetrick, L. E. 1992. Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement* 52: 813-824.
- Mael, F. A. & Ashforth, B. E. 1995. Loyal from day one: biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology* 48(2): 309-333.
- Margulies, N. & Black, S. 1987. Perspectives on the implementation of participative approaches. *Human Resource Management* 26(3): 385-412.
- Martin, R. R., Manning, K. & Ramaley, J.A. 2001. The self-study as a chariot for strategic change. *New*

- Direction For Higher Education* 113: 95-115.
- Maurer, R. 1996. Using resistance to build support for change. *The Journal for Quality and Participation* 19(3): 56-66.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20(3): 709-734.
- Miller, K. I. & Monge, P. R. 1986. Participation, satisfaction, and productivity: a meta-analytic review. *Academy of Management Journal* 29(4): 727-753.
- Miller, K. I., Ellis, B. H., Zook, E. G. & Lyles, J. S. 1990. An integrated model of communication, stress, and burnout in the workplace. *Communication Research* 17(3): 300-326.
- Niederhoffer, A. 1967. *Behind the shield: The Police in Urban Society*. Garden City, New York: Doubleday & Company, Inc.
- O'Brien, A. T., Haslam, S. L., Jetten, J., Humphrey, L., O'Sullivan, L., Postmes, T., Eggins, R. & Reynolds, K. J. 2004. Cynicism and disengagement among devalued employee groups: the need to ASPIRE. *Career Development International* 9(1): 28-44.
- Oreg, S. 2003. Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology* 88(4): 680-693.
- Othman, N., Ahmad, Z. & Mohd Hamzah, M.I. 2010. The Influences of human resource management practices in HRM outcomes at non-university status (PHEI). *Jurnal Pengurusan* 31: 43-53.
- Price, A. 2006. The leading edge: developing leaders in volatile times. *Employment Relations Today* 33: 33-41.
- Probst, G. & Raisch, S. 2005. Organizational crisis: the logic of failure. *Academy of Management Review* 19(1): 90-105.
- Qian, Y. & Daniels, T. D. 2008. A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communications: An International Journal* 13(3): 319-332.
- Ramaley, J. A. 2002. New truth and old verities. *New Directions for Higher Education* 119: 15-19.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. & Austin, J. T. 1997. Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive* 11(1): 48-59.
- Rotter, J. B. 1967. A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality* 35(4): 651-665.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H. & Baldwin, T. T. 2009. Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *Leader Quarterly* 20(5): 680.
- Sagie, A., Elizur, D. & Koslowky, M. 1995. Decision type, participative decision making (PDM), and organizational behavior: An experimental simulation. *Human Performance* 8(2): 81-94.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. 1978. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly* 23(2): 224-253.
- Shapiro, E. C. 1996. The "glow and tingle" audit. *The Wall Street Journal* January: 26.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. & Topolnytsky, L. 2005. Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology* 19(4): 429-459.
- Strebels, P. 1996. Why do employees resist change? *Harvard Business Review*: 86-92.
- Thompson, R. C., Joseph, K. M., Bailey, L. L., Worley, J. A. & Williams, C. A. 2000. Organizational change: an assessment of trust and cynicism. *U.S. Department of Transportation Technical Report*: 1-9.
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. K. 1998. Trust in school: A conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration* 36(4): 334-352.
- Turner, J. H. & Valentine, S. R. 2001. Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: a scale development. *Journal of Business Ethics* 34(2): 123-136.
- Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. 2004. The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology* 19(2): 88-110.
- Vance, R. J., Brooks, S. M. & Tesluk, P. E. 1996. Organizational cynicism, cynical cultures, and organizational change. Unpublished manuscript, Center for Applied Behavioral Sciences, Pennsylvania State University.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. 2000. Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology* 85(1): 132-142.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Austin, J. T. 1994. Organizational cynicism: an initial study. *Academy of Management Best Paper Proceedings* 2: 269-273.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Austin, J. T. 2000. Cynicism about organizational change: measurement, antecedents and correlates. *Group & Organization Management* 25(2): 132-153.
- Wu, C., Neubert, M. J. & Yi, X. 2007. Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change: The mediating role of justice perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science* 43(3): 327-351.
- Young, R. B. 1997. *No neutral ground: Standing by the values we prize in higher education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Zander, A. F. 1950. Resistance to change—its analysis and prevention. *Advanced Management* 4(5): 9-11.

Nor Azila Mohd Noor (penulis koresponden)  
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business  
College of Business, University Utara Malaysia  
06010 Sintok, Kedah  
E-mel: azila@uum.edu.my

Zamzam Mohd Walid  
Jabatan Pengajian Politeknik, Kementerian Pengajian  
Tinggi Malaysia  
Aras 3-5, Jalan P4W, Persiaran Perdana, Presint 4  
62100 Putrajaya  
E-mel: zamzam@mohe.gov.my