



UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

***KOMITMEN SEBAGAI PENGANTARA TERHADAP HUBUNGAN
ANTARA JANGKAAN MANFAAT, EFIKASI KENDIRI, SOKONGAN
PENYELIA, DAN KEPERCAYAAN DENGAN TINGKAH LAKU
MENYOKONG PERUBAHAN***

WAN BAHARUDIN BIN WAN MAHMOOD

FPP 2018 26



**KOMITMEN SEBAGAI PENGANTARA TERHADAP HUBUNGAN
ANTARA JANGKAAN MANFAAT, EFIKASI KENDIRI, SOKONGAN
PENYELIA, DAN KEPERCAYAAN DENGAN TINGKAH LAKU
MENYOKONG PERUBAHAN**

Oleh

WAN BAHARUDIN BIN WAN MAHMOOD

**Tesis ini dikemukakan kepada Sekolah Pengajian Siswazah, Universiti Putra
Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah**

April 2018

HAK CIPTA

Semua bahan yang terkandung dalam tesis ini, termasuk tanpa had teks, logo, ikon, gambar dan semua karya seni lain, adalah bahan hak cipta Universiti Putra Malaysia kecuali dinyatakan sebaliknya. Penggunaan mana-mana bahan yang terkandung dalam tesis ini dibenarkan untuk tujuan bukan komersil daripada pemegang hak cipta. Penggunaan komersil bahan hanya boleh dibuat dengan kebenaran bertulis terdahulu yang nyata daripada Universiti Putra Malaysia.

Hak cipta © Universiti Putra Malaysia



Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia
sebagai memenuhi keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah

**KOMITMEN SEBAGAI PENGANTARA TERHADAP HUBUNGAN
ANTARA JANGKAAN MANFAAT, EFIKASI KENDIRI, SOKONGAN
PENYELIA, DAN KEPERCAYAAN DENGAN TINGKAH LAKU
MENYOKONG PERUBAHAN**

Oleh

WAN BAHARUDIN BIN WAN MAHMOOD

April 2018

Pengerusi : Profesor Madya Khairuddin Idris, PhD
Fakulti : Pengajian Pendidikan

Organisasi sama ada sektor awam atau swasta sentiasa berhadapan dengan perubahan secara berterusan pada setiap saat dan setiap masa. Situasi ini menyebabkan organisasi terpaksa berhadapan dengan perubahan organisasi yang tidak berkesudahan untuk menyesuaikan diri dengan keadaan semasa dan memastikan organisasi tersebut kekal relevan. Namun, bilangan organisasi yang telah gagal dalam melaksanakan perubahan organisasi semakin meningkat. Walaupun terdapat pelbagai penjelasan yang boleh diberikan mengenai peningkatan jumlah kegagalan tersebut, namun penyelidikan-penyelidikan dalam bidang pengurusan semakin membuat kesimpulan bahawa faktor sokongan pekerja memainkan peranan penting dalam menentukan kejayaan atau kegagalan sesuatu program perubahan dalam organisasi. Kajian-kajian empirikal sebelum ini mengesahkan dakwaan bahawa kejayaan perubahan organisasi banyak bergantung kepada tingkah laku pekerja untuk menyokong sesuatu perubahan organisasi yang dilaksanakan.

Kajian-kajian lepas telah mengenal pasti faktor-faktor yang boleh memberi kesan terhadap tingkah laku individu menyokong perubahan, tetapi hanya terdapat sedikit kajian sahaja yang telah mengenal pasti faktor-faktor yang berpotensi dalam bentuk kerangka kerja yang berasaskan teori. Oleh itu, satu model konseptual dibangunkan berdasarkan Teori Tingkah Laku Berencana serta disokong oleh Teori Kognitif Sosial dan Model Umum Komitmen Tempat Kerja bagi memenuhi keperluan tersebut. Di samping itu, Model Tiga Langkah Perubahan telah digunakan sebagai panduan dalam membincangkan pelaksanaan perubahan organisasi berencana. Berasaskan teori-teori tersebut, kerangka kajian telah dibentuk untuk mengkaji hubungan antara jangkaan manfaat dari perubahan, efikasi sendiri berkenaan perubahan, sokongan penyelia dan kepercayaan terhadap pengurusan dengan tingkah laku individu menyokong perubahan serta peranan komitmen afektif untuk berubah sebagai pengantara dalam hubungan berkenaan.

Bagi mencapai objektif kajian, reka bentuk kajian secara tinjauan keratan rentas telah digunakan. Populasi kajian adalah terdiri dari 2373 orang pekerja dari Kumpulan Pengurusan & Profesional, Kumpulan Sokongan satu dan Kumpulan Sokongan dua yang berkhidmat di Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia (JPA). Sampel bagi kajian ini dipilih dengan menggunakan teknik persampelan rawak berstrata setara. Seterusnya, soal selidik secara *self-administered* telah digunakan untuk mengumpul data dalam kalangan 343 responden. Analisis deskriptif dan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan menggunakan *Analysis of Moment Structures (AMOS)* telah dijalankan untuk menganalisis data kajian. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahawa majoriti pekerja JPA mempunyai tahap yang tinggi bagi tingkah laku menyokong perubahan (70%), komitmen afektif untuk berubah (65%), jangkaan manfaat dari perubahan (61.2%), efikasi sendiri berkenaan perubahan (66.5%), sokongan penyelia (64.7%), dan kepercayaan terhadap pengurusan (54.7%).

Model pengukuran dan model struktural yang diuji menepati dan mencapai indeks kesesuaian dan secara langsung mengesahkan bahawa model SEM sesuai dengan data kajian yang digunakan. Keputusan analisis SEM AMOS menunjukkan bahawa jangkaan manfaat dari perubahan ($\beta=.205$, $p=.0001$), efikasi sendiri berkenaan perubahan ($\beta=.287$, $p=.0001$), kepercayaan terhadap pengurusan ($\beta=.198$, $p=.0001$) dan komitmen afektif untuk berubah ($\beta=.329$, $p=.0001$) mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan TLMP. Walau bagaimanapun, sokongan penyelia didapati tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan TLMP ($\beta=.06$, $p=.278$). Seterusnya, kesan pengantara komitmen afektif untuk berubah diuji menggunakan kaedah *bootstrapping*. Hasil analisis menunjukkan komitmen afektif untuk berubah menjadi pengantara ke atas hubungan antara jangkaan manfaat dari perubahan ($\beta=.056$, $p=.011$), efikasi sendiri berkenaan perubahan ($\beta=.097$, $p=.0001$) dan kepercayaan terhadap pengurusan ($\beta=.109$, $p=.0001$) dengan TLMP. Namun, komitmen afektif untuk berubah tidak mempunyai kesan pengantara terhadap hubungan antara sokongan penyelia dengan TLMP ($\beta=.025$, $p=.295$).

Kajian ini memberi sumbangan terhadap disiplin ilmu dalam perubahan organisasi dengan membangunkan satu kerangka kerja untuk kajian masa hadapan dengan menggabungkan penemuan berasaskan empirikal bersama-sama dengan penjelasan teori dari kajian literatur. Kajian ini juga menekankan beberapa implikasi kajian dan cadangan terhadap dasar dan amalan ke arah meningkatkan lagi sokongan pekerja terhadap pelaksanaan perubahan organisasi berencana.

Abstract of thesis presented to the Senate of Universiti Putra Malaysia in fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy

**COMMITMENT AS A MEDIATOR TOWARDS THE RELATIONSHIP
BETWEEN PERCEIVED BENEFIT, SELF-EFFICACY, SUPERVISOR
SUPPORT, TRUST AND BEHAVIOURAL SUPPORT FOR CHANGE**

By

WAN BAHARUDIN BIN WAN MAHMOOD

April 2018

Chairman : Associate Professor Khairuddin Idris, PhD
Faculty : Educational Studies

Organizations regardless whether they are public or private are faced with constant changes at all times. This situation has led the organizations to have continuous organizational change to adapt to the current situation and to ensure that the organization remains relevant. However, the number of organizations that have failed to implement organizational change have increased. Although there are various explanations that may be given regarding the increase in number of failures, researchers in the field of management have concluded that the factor of employee's support play an important role in determining the success or failure of a change program in the organization. In fact, previous empirical studies confirm that the success of organizational change depends largely on the employees' behavioural to support change.

Previous studies have identified factors that can affect individual behaviour to support change, but only a few studies have identified potential factors in the form of a theory-based framework. Therefore, in order to meet these needs, a conceptual model was developed based on the Theory of Planned Behaviour and was supported by Social Cognitive Theory and General Workplace Commitment Model. In addition, the Three Steps of Change Model has been used as a guide in discussing the implementation of planned organizational change. Based on these theories, a research framework has been established to examine the relationship between perceived benefits of change, change self-efficacy, supervisor support, trust in management and behavioural support for change, and the mediation effect of affective commitment to change in that relationship.

In order to meet the objectives of the study a cross-sectional survey design was employed. The population of the study consist of 2373 employees from the Management & Professional Group, First Support Group and Second Support Group

serving at the Public Service Department of Malaysia (JPA). The sample of this study was selected using proportionate stratified random sampling technique. Furthermore, self-administered questionnaires were used to gather data from 343 respondents. Descriptive analysis and Structural Equation Modelling (SEM) using Analysis of Moment Structures (AMOS) was conducted for data analysis. The descriptive finding of the study revealed that majority of JPA employees have high levels of behavioural support for change (70%), affective commitment to change (65%), perceived benefits of changes (61.2%), change self-efficacy (66.5%), supervisor support (64.7%), and trust in management (54.7%).

Measurement and structural model tested fulfilled and achieved goodness of fit (GOF) and validated that the SEM model is suitable to the data. The results of the SEM AMOS analysis indicated that perceived benefits of change ($\beta = .205$, $p = .0001$), change self-efficacy ($\beta = .287$, $p = .0001$), trust in management ($\beta = .198$, $p = .0001$), and affective commitment to change ($\beta = .329$, $p = .0001$) have a significant positive relationship with behavioural support for change. However, supervisor support was found to have no significant relationship with behavioural support for change ($\beta = .06$, $p = .278$). Subsequently, the mediating effect of affective commitments to change was tested using the bootstrapping method. The results of the analysis indicated that affective commitment to change gives significant mediating towards the relationship between perceived benefits of change ($\beta = .056$, $p = .011$), change self-efficacy ($\beta = .097$, $p = .0001$) and trust in management ($\beta = .109$, $p = .0001$) and behavioural support for change. Nevertheless, affective commitment to change does not mediate the relationship between supervisor support and behavioural support for change ($\beta = .025$, $p = .295$).

This study contributed to body of knowledge in organizational change by developing a framework for future studies by combining empirical-based findings together with theoretical explanations from the literature. This study also highlighted some implications and recommendations for policy and practice towards the implementation of planned organizational changes.

PENGHARGAAN

Pertamanya, saya memanjatkan puji dan syukur ke hadrat Allah SWT kerana mengurniakan saya kekuatan, kesihatan, kesabaran dan keupayaan untuk menyempurnakan penulisan tesis ini. Tesis penyelidikan ini mungkin tidak akan dapat disiapkan tanpa bantuan dan sokongan daripada pelbagai pihak. Oleh itu, setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih dirakamkan kepada penyelia saya, Profesor Madya Dr. Khairuddin Idris serta ahli jawatankuasa penyeliaan, Profesor Dr. Bahaman Abu Samah dan Dr. Zoharah Omar di atas kesabaran dalam memberikan bimbingan, tunjuk ajar dan nasihat dalam memastikan tesis ini disempurnakan dengan baik. Ucapan penghargaan dan terima kasih juga dirakamkan kepada semua pensyarah, staf Fakulti Pengajian Pendidikan dan sahabat-sahabat seangkatan yang banyak menghulurkan bantuan dan memberikan dorongan sepanjang menempuh pengajian ini.

Saya juga merakamkan ucapan terima kasih kepada pihak Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) kerana memberi ruang dan peluang kepada saya dengan menyediakan penajaan untuk mengikuti pengajian peringkat Doktor Falsafah di Universiti Putra Malaysia. Ucapan penghargaan juga dirakamkan kepada pihak pengurusan JPA khususnya Bahagian Khidmat Pengurusan di atas kerjasama penuh yang diberikan dalam membekalkan maklumat serta membantu dalam urusan pengumpulan data bagi kajian ini.

Seterusnya, penghargaan dan terima kasih tidak terhingga dirakamkan buat ibu, Siti Hasmah Mat Amin dan ayah, Wan Mahmood Wan Ismail yang sentiasa memberi sokongan dan memanjatkan doa restu ke hadrat illahi agar perjalanan pengajian ini dipermudahkan oleh Allah. Buat isteri tercinta, Wan Faizah Wan Abdullah, terima kasih atas segala pengorbanan, kasih sayang dan sokongan sepanjang tempoh pengajian ini serta tidak putus-putus memberi motivasi sehingga tesis ini berjaya disiapkan. Terima kasih juga kepada anak-anak tersayang, Husna dan Amirul yang menjadi penghibur ketika berhadapan dengan cabaran serta sentiasa menjadi azimat pembakar semangat untuk terus berjuang menyempurnakan tesis ini.

Akhir kata, terima kasih kepada semua pihak yang terlibat sama ada secara langsung atau tidak langsung dalam membantu menyempurnakan tesis ini walaupun nama mereka tidak disebut di sini. Semoga Allah memberikan ganjaran yang tak terhingga atas bantuan yang diberikan oleh semua pihak dan diharap tesis ini boleh memberi sumbangan kepada pihak yang berkenaan. Terima kasih.

Tesis ini telah dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi syarat keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah. Ahli Jawatankuasa Penyeliaan adalah seperti berikut:

Khairuddin Idris, PhD

Profesor Madya
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Pengerusi)

Bahaman Abu Samah, PhD

Profesor
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)

Zoharah Omar, PhD

Pensyarah Kanan
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)

ROBIAH BINTI YUNUS, PhD

Profesor dan Dekan
Sekolah Pengajian Siswazah
Universiti Putra Malaysia

Tarikh:

Perakuan pelajar siswazah

Saya memperakui bahawa:

- tesis ini adalah hasil kerja saya yang asli;
- setiap petikan, kutipan dan ilustrasi telah dinyatakan sumbernya dengan jelas;
- tesis ini tidak pernah dimajukan sebelum ini, dan tidak dimajukan serentak dengan ini, untuk ijazah lain sama ada di Universiti Putra Malaysia atau di institusi lain;
- hak milik intelek dan hakcipta tesis ini adalah hak milik mutlak Universiti Putra Malaysia, mengikut Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- kebenaran bertulis daripada penyelia dan Pejabat Timbalan Naib Canselor (Penyelidikan dan Inovasi) hendaklah diperoleh sebelum tesis ini diterbitkan (dalam bentuk bertulis, cetakan atau elektronik) termasuk buku, jurnal, modul, prosiding, tulisan popular, kertas seminar, manuskrip, poster, laporan, nota kuliah, modul pembelajaran atau material lain seperti yang dinyatakan dalam Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- tiada plagiat atau pemalsuan/fabrikasi data dalam tesis ini, dan integrity ilmiah telah dipatuhi mengikut Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 2003 (Semakan 2012-2013) dan Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012. Tesis telah diimbaskan dengan perisian pengesanan plagiat.

Tandatangan: _____

Tarikh: _____

Nama dan No. Matrik: Wan Baharudin bin Wan Mahmood/ GS40309

JADUAL KANDUNGAN

ABSTRAK	Muka Surat
ABSTRACT	i
PENGHARGAAN	iii
KELULUSAN	v
PERAKUAN	vi
SENARAI JADUAL	viii
SENARAI RAJAH	xiv
SENARAI SINGKATAN	xvi
	xvii

BAB

1	PENDAHULUAN	1
1.1	Pengenalan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	1
1.3	Latar Belakang Masalah	4
1.4	Pernyataan Masalah	6
1.5	Objektif Kajian	9
1.6	Persoalan Kajian	9
1.7	Kepentingan Kajian	10
1.7.1	Sumbangan Ilmu	10
1.7.2	Sumbangan Metodologi	11
1.7.3	Sumbangan Praktis	11
1.8	Andaian Kajian	12
1.9	Skop dan Limitasi Kajian	12
1.10	Definisi Istilah	13
1.10.1	Tingkah Laku Menyokong Perubahan (TLMP)	13
1.10.2	Komitmen Afektif untuk Berubah	14
1.10.3	Jangkaan Manfaat dari Perubahan	14
1.10.4	Efikasi Kendiri Berkenaan Perubahan	14
1.10.5	Kepercayaan Terhadap Pengurusan	14
1.10.6	Sokongan Penyelia	14
1.11	Ringkasan	15
2	TINJAUAN LITERATUR	16
2.1	Pengenalan	16
2.2	Perubahan Organisasi	16
2.2.1	Konsep Perubahan Organisasi	16
2.2.2	Model-model Perubahan Organisasi	18
2.3	Teori-teori Yang Mendasari Kajian	21
2.3.1	Teori Tingkah Laku Berencana	21
2.3.2	Teori Kognitif Sosial	24
2.3.3	Model Umum Komitmen Tempat Kerja	25
2.4	Tingkah Laku Menyokong Perubahan (TLMP)	28
2.4.1	Konsep Reaksi Individu Terhadap Perubahan	28
2.4.2	Konsep Tingkah Laku Menyokong Perubahan	30
2.4.3	Pengukuran Tingkah Laku Menyokong Perubahan (TLMP)	33

2.4.4	Anteseden Tingkah Laku Menyokong Perubahan (TLMP)	34
2.4.4.1	Ciri-ciri Penerima Perubahan	35
2.4.4.2	Konteks Dalaman	35
2.4.4.3	Proses Perubahan	36
2.4.4.4	Jangkaan Manfaat/ Keburukan	36
2.4.4.5	Kandungan Perubahan	36
2.5	Pemboleh Ubah Bebas	37
2.5.1	Jangkaan Manfaat dari Perubahan	37
2.5.2	Efikasi Kendiri Berkenaan Perubahan	38
2.5.2.1	Efikasi Kendiri Secara Umum	38
2.5.2.2	Efikasi Kendiri Berkenaan Perubahan	39
2.5.3	Sokongan Penyelia	41
2.5.4	Kepercayaan Terhadap Pengurusan	43
2.6	Pemboleh Ubah Pengantara Komitmen Afektif Untuk Berubah	45
2.7	Hubungan Antara Pemboleh Ubah	46
2.7.1	Jangkaan Manfaat dari Perubahan dan TLMP	46
2.7.2	Efikasi Kendiri Berkenaan Perubahan dan TLMP	48
2.7.3	Sokongan Penyelia dan TLMP	49
2.7.4	Kepercayaan Terhadap Pengurusan dan TLMP	51
2.7.5	Komitmen Afektif untuk Berubah dan TLMP	52
2.7.6	Jangkaan Manfaat dari Perubahan dan Komitmen Afektif untuk Berubah	54
2.7.7	Efikasi Kendiri Berkenaan Perubahan dan Komitmen Afektif untuk Berubah	55
2.7.8	Sokongan Penyelia dan Komitmen Afektif Untuk Berubah	56
2.7.9	Kepercayaan Terhadap Pengurusan dan Komitmen Afektif untuk Berubah	57
2.8	Peranan Komitmen Afektif untuk Berubah Sebagai Faktor Pengantara	59
2.9	Kerangka Teoretikal	61
2.10	Ringkasan	64
3	METODOLOGI KAJIAN	66
3.1	Pengenalan	66
3.2	Pendekatan Penyelidikan	66
3.3	Reka Bentuk Kajian	67
3.4	Kerangka Kajian	68
3.5	Populasi Kajian	69
3.6	Sampel Kajian	70
3.7	Instrumen Kajian	74
3.7.1	Skala Jangkaan Manfaat dari Perubahan	75
3.7.2	Skala Efikasi Kendiri Berkenaan Perubahan	76
3.7.3	Skala Sokongan Penyelia	77
3.7.4	Skala Kepercayaan Terhadap Pengurusan	77
3.7.5	Skala Komitmen Afektif untuk Berubah	78
3.7.6	Skala Tingkah Laku Menyokong Perubahan (TLMP)	78

3.8	Proses Terjemahan Instrumen Kajian	79
3.9	Tatacara Pengumpulan Data	80
3.10	Tatacara Penyediaan Data	81
3.10.1	Penyediaan Data Menggunakan SPSS	81
3.10.2	Penyediaan Data Menggunakan SEM AMOS	82
3.10.3	Analisis Faktor Pengesahan	83
3.10.4	Model Pengukuran	88
3.10.5	Ujian Normaliti	89
3.10.6	Ujian <i>Outliers</i>	90
3.10.7	Ujian <i>Multicollinearity</i>	90
3.10.8	Kebolehpercayaan Instrumen	91
3.10.9	Kesahan Instrumen	92
3.10.9.1	Kesahan Kandungan	92
3.10.9.2	Kesahan Konstruk	92
3.11	Tatacara Penganalisan Data	96
3.11.1	Analisis Deskriptif	96
3.11.2	Analisis Inferensi	96
3.12	Ringkasan	98
4	DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN	99
4.1	Pengenalan	99
4.2	Profail Demografi Responden	99
4.3	Analisis Deskriptif	101
4.3.1	Tahap Tingkah Laku Menyokong Perubahan	101
4.3.2	Tahap Komitmen Afektif untuk Berubah	102
4.3.3	Tahap Jangkaan Manfaat dari Perubahan	103
4.3.4	Tahap Efikasi Kendiri Berkenaan Perubahan	103
4.3.5	Tahap Sokongan Penyelia	103
4.3.6	Tahap Kepercayaan Terhadap Pengurusan	104
4.4	Analisis Model Struktural	104
4.4.1	Pengujian Hipotesis Hubungan Langsung Antara Pemboleh Ubah	104
4.4.1.1	Hubungan Jangkaan Manfaat dari Perubahan dan TLMP	106
4.4.1.2	Hubungan Efikasi Kendiri Berkenaan Perubahan dan TLMP	107
4.4.1.3	Hubungan Sokongan Penyelia dan TLMP	107
4.4.1.4	Hubungan Kepercayaan Terhadap Pengurusan dan TLMP	107
4.4.1.5	Hubungan Komitmen Afektif untuk Berubah dan TLMP	108
4.4.2	Pengujian Hipotesis Kesan Pengantara Komitmen Afektif untuk Berubah	108
4.4.2.1	Komitmen Afektif untuk Berubah Sebagai Pengantara Dalam Hubungan Antara Jangkaan Manfaat dari Perubahan dan TLMP	109
4.4.2.2	Komitmen Afektif untuk Berubah Sebagai Pengantara Dalam Hubungan Antara Efikasi Kendiri Berkenaan Perubahan dan TLMP	110

4.4.2.3	Komitmen Afektif untuk Berubah Sebagai Pengantara Dalam Hubungan Antara Sokongan Penyelia dan TLMP	110
4.4.2.4	Komitmen Afektif untuk Berubah Sebagai Pengantara Dalam Hubungan Antara Kepercayaan Terhadap Pengurusan dan TLMP	111
4.5	Perbincangan	111
4.5.1	Profail Demografi	111
4.5.2	Analisis Deskriptif	114
4.5.3	Analisis Inferensi: Model Persamaan Berstruktur	117
4.5.3.1	Hubungan Jangkaan Manfaat dari Perubahan dan TLMP	117
4.5.3.2	Hubungan Efikasi Kendiri Berkenaan Perubahan dan TLMP	119
4.5.3.3	Hubungan Sokongan Penyelia dan TLMP	121
4.5.3.4	Hubungan Kepercayaan Terhadap Pengurusan dan TLMP	122
4.5.3.5	Hubungan Komitmen Afektif untuk Berubah dan TLMP	124
4.5.3.6	Kesan Pengantara Komitmen Afektif untuk Berubah ke Atas Hubungan Antara Jangkaan Manfaat dari Perubahan dan TLMP	125
4.5.3.7	Kesan Pengantara Komitmen Afektif untuk Berubah ke Atas Hubungan Antara Efikasi Kendiri Berkenaan Perubahan dan TLMP	126
4.5.3.8	Kesan Pengantara Komitmen Afektif untuk Berubah ke Atas Hubungan Antara Sokongan Penyelia dan TLMP	127
4.5.3.9	Kesan Pengantara Komitmen Afektif untuk Berubah ke Atas Hubungan Antara Kepercayaan Terhadap Pengurusan dan TLMP	128
4.6	Ringkasan	129
5	RINGKASAN, RUMUSAN, IMPLIKASI, DAN CADANGAN	130
5.1	Ringkasan Kajian	130
5.2	Rumusan	132
5.3	Implikasi Kepada Pembangunan Sumber Manusia	137
5.3.1	Implikasi Teoretikal	138
5.3.2	Implikasi Praktis	140
5.4	Cadangan Kajian Masa Hadapan	143
	RUJUKAN	146
	LAMPIRAN	167
	BIODATA PELAJAR	191
	SENARAI PENERBITAN	192

SENARAI JADUAL

Jadual	Muka Surat
1.1 Indikator Keberkesanan Kerajaan Berdasarkan WGI	5
1.2 Pencapaian Indeks Persepsi Rasuah Bagi Malaysia	5
2.1 Konsep Tingkah Laku Menyokong Perubahan	31
3.1 Bilangan Keseluruhan Populasi Berdasarkan Kumpulan Jawatan	70
3.2 Kadar bagi Setiap Stratum dalam Populasi	73
3.3 Bilangan Elemen yang Dipilih dari Setiap Stratum	74
3.4 Taburan Item Soal Selidik Kajian	75
3.5 Jumlah Maklum Balas Responden	81
3.6 GOF Yang Biasa Digunakan dalam SEM	82
3.7 Cadangan Nilai GOF bagi <i>Fit Indices</i>	83
3.8 Keputusan Anggaran Korelasi bagi Pemboleh ubah- Pemboleh Ubah Bebas	90
3.9 Kebolehpercayaan Instrumen Berdasarkan Kajian Rintis	91
3.10 Nilai Kebolehpercayaan Konstruk Bagi Instrumen Kajian	92
3.11 <i>Factor Loading, Average Variance Extracted</i> dan Kebolehpercayaan Konstruk	93
3.12 Nilai Koefisien Korelasi bagi Konstruk-konstruk	95
3.13 Nilai AVE dan Korelasi Kuasa Dua (r^2)	95
3.14 Penetapan Nilai Skor bagi Tahap	96
4.1 Taburan Demografi Responden	100
4.2 Analisis Tahap Bagi Setiap Pemboleh Ubah	102
4.3 Kesan Pemboleh Ubah Terhadap TLMP	106

4.4	Kesan Pemboleh Ubah Bebas Terhadap Komitmen Afektif untuk Berubah	109
4.5	Analisis Kesan Pengantara Komitmen Afektif untuk Berubah	109
4.6	Objektif Kajian, Hipotesis dan Keputusan Kajian	112



SENARAI RAJAH

Rajah	Muka Surat
2.1 Model-model Perubahan Organisasi Berencana	18
2.2 Teori Tingkah Laku Berencana	21
2.3 Penentu Timbal Balas <i>Triadic</i>	24
2.4 Model Umum Komitmen Tempat Kerja (Meyer & Herscovitch, 2001)	27
2.5 Kerangka Teoritikal	65
3.1 Interaksi Antara Pandang Alam Falsafah, Reka Bentuk Penyelidikan dan Kaedah Penyelidikan	67
3.2 Kerangka Kajian	68
3.3 Model Analisis Faktor Pengesahan bagi Jangkaan Manfaat dari Perubahan	84
3.4 Model Analisis Faktor Pengesahan bagi Efikasi Kendiri Berkenaan Perubahan	84
3.5 Model Analisis Faktor Pengesahan bagi Sokongan Penyelia	85
3.6 Model Analisis Faktor Pengesahan bagi Kepercayaan terhadap Pengurusan	86
3.7 Model Analisis Faktor Pengesahan bagi Komitmen Afektif untuk Berubah	87
3.8 Model Analisis Faktor Pengesahan bagi TLMP	88
3.9 Model Pengukuran	89
4.1 Model Struktural	105

SENARAI SINGKATAN

AGFI	<i>Adjusted of Goodness of Fit Index</i>
AMOS	<i>Analysis of Moment Structure</i>
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
CI	Confidence Interval
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CPI	<i>Corruption Perception Indexs</i>
CR	<i>Critical Ratio</i>
EF	Efikasi
EG	<i>Electronic Government</i>
GFI	<i>Goodness og Fit Index</i>
GOF	<i>Goodness of Fit</i>
IFI	<i>Incremental Fit Index</i>
INTAN	Institut Tadbiran Awam Negara
ITBM	Institut Terjemahan dan Buku Malaysia
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia
KE	Kepercayaan
KO	Komitmen
KTJPA	Kerangka Transformasi Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia
KTPA	Kerangka Transformasi Perkhidmatan Awam
LB	<i>Lower Bound</i>
MA	Manfaat
MAMPU	<i>Malaysian Administrative Modernisation and Management Planning Unit</i>
MEB	Model Ekonomi Baru

NFI	<i>Normed Fit Index</i>
NKRA	Bidang Keberhasilan Utama Negara
PE	Penyelia
PKPA	Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam
PPU	Petunjuk Prestasi Utama
PSM	Pembangunan Sumber Manusia
PTE	Program Transformasi Ekonomi
PTK	Program Transformasi Kerajaan
PTN	Program Transformasi Negara
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
SE	<i>Standard Error</i>
SEM	<i>Structural Equation Modelling</i>
SIE	<i>Standardized Indirect Effect</i>
TKS	Teori Kognitif Sosial
TL	Tingkah Laku
TLMP	Tingkah Laku Menyokong Perubahan
TQM	Pengurusan Kualiti yang Menyeluruh
UB	<i>Upper Bound</i>
WGI	<i>Worldwide Governance Indicator</i>

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan mengenai latar belakang kajian, latar belakang masalah, permasalahan kajian, persoalan kajian, objektif kajian, kepentingan kajian, andaian kajian, skop dan limitasi kajian, dan definisi istilah bagi terma-terma yang digunakan dalam kajian.

1.2 Latar Belakang Kajian

Semua organisasi sentiasa berhadapan dengan perubahan secara berterusan pada setiap hari dan setiap masa. Ini adalah kerana dalam dunia moden hari ini hanya perubahan sesuatu yang malar. Oleh itu, kebanyakan pemimpin dalam organisasi akan sentiasa memikirkan cara untuk mengurus dan menangani perubahan dalam organisasi dengan sebaik mungkin bagi memastikan ianya berjaya. Kejayaan dalam menguruskan perubahan dalam organisasi telah dikenal pasti sebagai satu keperluan untuk memastikan sesebuah organisasi itu mampu bertahan dan seterusnya berjaya dalam menghadapi persekitaran persaingan yang berterusan (Luecke, 2003).

Perubahan yang kompleks dan pantas telah berlaku di mana-mana sama ada di dalam atau luar organisasi. Penstrukturan semula, pengecilan, pengabungan 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 (Pitts, 2006). Malah, laporan Model Ekonomi Baru (MEB) menyatakan perubahan persekitaran yang berlaku menjadikan kebanyakan dasar dan strategi sedia ada tidak lagi mampu untuk membawa negara bersaing ke peringkat seterusnya (JPA, 2013). Situasi ini menyebabkan organisasi perlu berubah untuk menyesuaikan diri dengan keadaan semasa dan memastikan organisasi yang wujud masih lagi relevan. Selaras dengan perubahan yang berlaku ini, perkhidmatan awam di Malaysia telah banyak melakukan perubahan bermula dari pengambilalihan perkhidmatan awam dari pihak British setelah mencapai kemerdekaan sehinggalah ke hari ini untuk memastikan ianya relevan dengan keperluan semasa.

Perubahan dalam perkhidmatan awam Malaysia telah bermula pada awal tahun 1960an apabila bentuk dan cara pentadbiran tinggalan kolonial tidak lagi sesuai dilaksanakan. Pada masa tersebut peranan baru perkhidmatan awam adalah bertanggungjawab untuk menjaga keamanan dan ketenteraman awam. Seterusnya, pada awal tahun 1970an pula, dengan pengenalan perancangan pembangunan oleh

Tun Abdul Razak, peranan perkhidmatan awam turut berubah di mana bukan hanya sekadar menguatkuasakan peraturan dan undang-undang tetapi juga turut bertindak sebagai ejen perancangan dan pelaksanaan pembangunan negara.

Perubahan juga diteruskan pada awal 1980an, apabila Tun Dr. Mahathir Mohamad mengambil alih tugas selaku Perdana Menteri, di mana beliau memberi fokus terhadap perubahan dari segi sikap dan budaya kerja perkhidmatan awam seperti memperkenalkan pelbagai dasar antaranya 'Penerapan Nilai Islam Dalam Pentadbiran', 'Konsep Bersih, Cekap dan Amanah' dan 'Dasar Pandang Ke Timur'. Seterusnya, mulai tahun 1990an, kerajaan telah memperkenalkan program-program pengukuhan dan penambahbaikan perkhidmatan awam mulai melalui pengeluaran Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) seperti Pengurusan Kualiti dan Produktiviti, Piagam Pelanggan, Inovasi Dalam Perkhidmatan Awam, dan Penambahbaikan Sistem dan Prosedur. Selanjutnya, bermula tahun 2000an, pelbagai perubahan telah berlaku dalam perkhidmatan awam selaras dengan pelaksanaan aplikasi perdana kerajaan elektronik yang telah diperkenalkan oleh kerajaan. Aplikasi perdana kerajaan elektronik (EG) telah mengubah corak perkhidmatan yang diberikan oleh kerajaan dengan penggunaan teknologi maklumat dan multimedia (INTAN, 2006).

Pada tahun 2009, apabila Dato' Sri Mohd Najib Tun Razak mengambil alih kepimpinan daripada Tun Abdullah Ahmad Badawi, Malaysia sedang mengalami kemelesetan ekonomi akibat krisis kewangan global. Krisis ini telah menjejaskan usaha Malaysia untuk menjadi sebuah negara maju yang berpendapatan tinggi menjelang tahun 2020. Oleh itu, terdapat keperluan yang mendesak bagi organisasi sektor awam untuk melaksanakan perubahan organisasi terutama semasa berhadapan dengan krisis kewangan (Van der Voet, 2014). Oleh itu, selepas membuat perancangan dan perundingan yang bersungguh-sungguh, Perdana Menteri telah memperkenalkan Program Transformasi Negara (PTN) untuk meningkatkan ekonomi dan pembangunan negara. Program ini adalah satu pelan tindakan yang komprehensif dan substantif bagi merangsang pertumbuhan ekonomi negara dan keberkesanan kerajaan melalui empat asas transformasi kerajaan yang terdiri daripada konsep 1Malaysia, Program Transformasi Kerajaan (PTK), Program Transformasi Ekonomi (PTE) yang termasuk Model Ekonomi Baru (MEB), dan Rancangan Malaysia Ke-10 (NEAC, 2009). Pembaharuan ekonomi negara perlu disertai dengan peningkatan ketelusan, keberkesanan dan kecekapan kerajaan. Salah satu faktor yang dikenal pasti dalam strategi ini adalah kepentingan untuk mengubah prestasi sektor awam untuk menjadi lebih cekap, berkesan dan responsif (JPA, 2013).

PTK yang telah diperkenalkan pada 28 Januari 2010 adalah pelan transformasi negara melalui Perkhidmatan Awam Malaysia. PTK memberi penekanan terhadap hasil daripada Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA) di mana prestasi kerajaan boleh diukur melalui Petunjuk Prestasi Utama (PPU). PPU mengukur kepantasan penyampaian dan pencapaian aktiviti-aktiviti yang telah dirancang dalam setiap sektor. Dalam usaha untuk mencapai PPU yang diperlukan, kerajaan melalui perkhidmatan awam mesti mempunyai sumber untuk mencapai tahap prestasi yang diperlukan.

Selepas PTK, kerajaan telah memperkenalkan pelan ekonomi jangka panjang menerusi MEB pada 30 Mac 2010. MEB telah dibangunkan atas tiga prinsip utama untuk memacu negara ke hadapan iaitu berpendapatan tinggi, mampan dan inklusif. Melalui Inisiatif Pembaharuan Strategik yang keempat, pengukuhan sektor awam, kerajaan memberi tumpuan terhadap pembaharuan sektor awam melalui peningkatan proses membuat keputusan dan penyampaian perkhidmatan, tidak bertolak ansur dengan rasuah dan memperkukuhkan pengurusan kewangan awam. Langkah-langkah ini diambil untuk membentuk kerajaan menjadi sebuah kerajaan yang bertanggungjawab dan responsif yang akan memudahkan pertumbuhan ekonomi dan pembangunan negara.

Keperluan untuk mentransformasi perkhidmatan awam dan peranan utama sektor awam dalam PTN juga ditekankan dalam Rancangan Malaysia ke-10 yang telah diperkenalkan pada 10 Jun 2010 dengan tempoh pelaksanaan dari tahun 2011 hingga 2015. Bagi mentransformasi kerajaan, terdapat empat prinsip utama yang digariskan dalam Rancangan Malaysia Kesepuluh iaitu dengan melaksanakan budaya kreativiti dan inovasi, cepat dalam membuat keputusan dan pelaksanaan, nilai untuk wang dan meningkatkan tahap integriti. Semua nilai-nilai ini telah dijadikan asas untuk meningkatkan prestasi perkhidmatan awam dengan mereka bentuk semula perkhidmatan awam, mempercepatkan penyampaian, meletakkan kedudukan kerajaan sebagai pemudah cara yang berkesan, pemacu produktiviti dan rasionalisasi kapasiti perkhidmatan awam. Penekanan yang sama telah dilakukan oleh Kerajaan apabila melaksanakan Rancangan Malaysia ke-11.

Selaras dengan agenda untuk melaksanakan transformasi perkhidmatan awam, Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia (JPA) telah diberi mandat untuk menerajui transformasi perkhidmatan awam. JPA memainkan peranan sebagai penasihat utama dan pembuat dasar kepada kerajaan dalam urusan pengurusan sumber manusia perkhidmatan awam. Dalam usaha untuk membawa transformasi perkhidmatan awam, JPA telah memperkenalkan Kerangka Transformasi JPA (KTJPA) pada bulan Julai 2013 untuk menjadi model transformasi dan dijadikan sebagai penanda aras bagi kementerian-kementerian dan jabatan-jabatan kerajaan yang lain (JPA, 2014). KTJPA adalah dirangka berdasarkan kepada lima teras strategik seperti berikut:

- i. Mendaya upaya bakat: bertujuan untuk melahirkan penjawat awam dengan daya saing dan ilmu pengetahuan yang tinggi, kompetensi, bakat dan kemahiran dalam pelbagai bidang bagi meningkatkan prestasi, produktiviti dan daya inovasi;
- ii. Merekayasa Organisasi: menumpukan kepada peningkatan keupayaan dan penambahbaikan struktur organisasi melalui proses perekayasaan agar lebih dinamik, tangkas dan fleksibel serta berupaya berubah supaya dapat menyesuaikan diri untuk terus memberikan perkhidmatan yang terbaik mengikut kehendak dan keperluan semasa;
- iii. Merakytakan perkhidmatan awam: menitikberatkan pemantapan kecekapan dan keberkesanan penyampaian perkhidmatan awam yang berasaskan pelanggan dan rakyat agar cepat, tepat, berkualiti, proaktif dan responsif;

- iv. Merangkum dan sepunya: memberi penekanan kepada usaha melebarluaskan jaringan kerja dan kolaborasi strategik dalam dan luar negara bagi mendapat pandangan dan maklum balas yang lebih inklusif dan terangkum; dan
- v. Membudaya nilai; mengutamakan pembudayaan patriotisme, nilai-nilai murni, etos dan integriti bagi melahirkan penjawat awam yang cintakan negara, terbukti pekerti dan beretika tinggi.

Seterusnya, KTJPA telah dijadikan model dalam membangunkan Kerangka Transformasi Perkhidmatan Awam (KTPA) untuk dilaksanakan di seluruh kementerian, jabatan dan pejabat setiausaha kerajaan negeri mulai tahun 2014 hingga sekarang. Sebagaimana dinyatakan, lima teras strategik rangka kerja transformasi perkhidmatan awam adalah merangkumi tiga prinsip asas transformasi perkhidmatan awam iaitu tadbir urus, nilai dan penyampaian perkhidmatan. Ini bermakna, transformasi perkhidmatan awam dilaksanakan oleh kerajaan di semua kementerian dan jabatan dengan tujuan untuk meningkatkan sistem penyampaian kerajaan melalui penambahbaikan proses penyampaian dan peningkatan akauntabiliti dan ketelusan (JPA, 2015).

Kerajaan telah menggariskan dengan jelas program-program transformasi untuk meningkatkan sistem penyampaian perkhidmatan awam. Usaha-usaha transformasi dilaksanakan ini hanya akan dapat dicapai melalui sokongan dan komitmen daripada pekerja-pekerja sektor awam (MAMPU, 2012). Dalam konteks JPA, sokongan dan komitmen pekerja-pekerja di JPA akan dapat memastikan pelaksanaan Kerangka Transformasi JPA dapat mencapai kejayaan.

1.3 Latar Belakang Masalah

Pelaksanaan perubahan organisasi yang telah dilaksanakan oleh sesebuah organisasi sentiasa berhadapan dengan risiko sama ada dapat mencapai kejayaan sebagaimana yang telah dirancang atau berhadapan dengan kegagalan yang mengakibatkan kerugian dari segi kos dan masa. 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; Cinite, Duxbury & Higgins, 2009; Judge & Douglas, 2009).

Secara umumnya, pelaksanaan program transformasi perkhidmatan awam telah berjaya meningkatkan sistem penyampaian kerajaan. Walau bagaimanapun, terdapat beberapa isu dan cabaran yang perlu diberi perhatian bagi memastikan program transformasi mencapai sepenuhnya matlamat yang telah ditetapkan. Inisiatif-inisiatif yang dilaksanakan dalam program transformasi perkhidmatan awam perlu menunjukkan peningkatan terhadap kualiti penyampaian perkhidmatan awam kepada

pelanggan dan rakyat. Walau bagaimanapun, *Worldwide Governance Indicator (WGI)* yang dikeluarkan oleh Bank Dunia menunjukkan prestasi kerajaan dari aspek keberkesanan kerajaan adalah menurun. Aspek keberkesanan kerajaan yang dinilai adalah mencerminkan persepsi terhadap kualiti perkhidmatan awam, bebas dari tekanan politik, kualiti pembentukan dan pelaksanaan polisi, dan kredibiliti komitmen kerajaan terhadap polisi tersebut. Pencapaian pada tahun 2016 telah menurun kepada 75.96% berbanding 79.15% pada tahun 2013 seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1.1 (World Bank, 2017). Ini menunjukkan terdapat aspek dalam sistem penyampaian perkhidmatan awam yang masih perlu dipertingkatkan.

Jadual 1.1: Indikator Keberkesanan Kerajaan Berdasarkan WGI

Tahun	2013	2014	2015	2016
Kedudukan	79.15%	82.69%	76.92%	75.96%

*Sumber: World Bank (2017)

Keberkesanan penyampaian perkhidmatan awam juga adalah berkaitan dengan ketelusan dan integriti kerana ia memberi penekanan terhadap perkhidmatan awam yang responsif dan mempunyai akauntabiliti. Oleh itu, transformasi yang dilaksanakan perlu mampu meningkatkan tahap ketelusan dan integriti dalam sistem penyampaian perkhidmatan awam. Namun, kedudukan Malaysia dalam Indeks Persepsi Rasuah (CPI) 2016 menunjukkan berlaku penurunan dari tangga 53 pada tahun 2013 ke tangga 55 pada tahun 2016. Menurut indeks yang dikeluarkan ukuran skor Malaysia juga merosot kepada 49 pada tahun 2016 berbanding dengan 50 pada tahun 2013 seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1.2 (Transparency International, 2017). Di samping itu, menurut Tan Sri Ali Hamsa, Ketua Setiausaha Negara, berdasarkan Laporan Ketua Audit Negara Bil. 1/2016, sebanyak 895 teguran telah dibuat di mana 147 adalah merupakan teguran punitif dan 748 teguran korektif. Berdasarkan jumlah tersebut 60 teguran punitif telah dibuat oleh Jabatan Audit Negara ke atas kementerian, 43 ke atas kerajaan negeri, dan 44 badan-badan berkanun. Sebanyak 31 dari 60 teguran punitif yang dibuat ke atas kementerian adalah melibatkan penyelewengan, penyalahgunaan kuasa, salah laku atau kecuai dalam pelaksanaan tugas (Astro Awani, 2017).

Jadual 1.2: Pencapaian Indeks Persepsi Rasuah Bagi Malaysia

Tahun	2013	2014	2015	2016
Kedudukan/Jumlah Negara	53/175	51/175	54/167	55/176
Skor	50	52	50	49

*Sumber: Transparency International (2017)

Isu-isu yang timbul dalam pelaksanaan program transformasi perkhidmatan awam ini mungkin disebabkan oleh sokongan pekerja-pekerja sektor awam. Ini kerana

menginsitusikan budaya kerja yang menyokong model sistem penyampaian yang baru dilaksanakan dalam pelaksanaan transformasi perkhidmatan awam dalam kalangan pekerja telah dikenal pasti sebagai antara cabaran terbesar dalam pelaksanaan program transformasi perkhidmatan awam (JPA, 2014). Malah, perkara ini telah ditegaskan di peringkat awal pelaksanaan di mana usaha-usaha transformasi dilaksanakan ini hanya akan dapat dicapai melalui sokongan dan komitmen daripada pekerja-pekerja sektor awam (MAMPU, 2012). Walaupun pelbagai inisiatif perubahan organisasi telah dilakukan oleh pihak kerajaan melalui pelaksanaan program transformasi, namun isu penerimaan dan sokongan terhadap perubahan dalam kalangan penjawat awam menjadi punca beberapa aspek dari pelaksanaannya tidak dapat mencapai sepenuhnya matlamat yang ditetapkan (Samah, Abu Samah, Suandi, Idris & Mohd Pauzi, 2017). Perkara ini selaras dengan penemuan penyelidikan-penyelidik lepas di mana penyelidik-penyelidik telah membuat kesimpulan bahawa faktor pekerja memainkan peranan penting dalam menentukan kejayaan atau kegagalan sesuatu program perubahan walaupun pelbagai penjelasan boleh diberikan mengenai kegagalan program perubahan yang berlaku dalam organisasi (contohnya, Bouckennooghe & Devos, 2007; Kotter & Cohen, 2002; Magundjaya, 2015).

Dalam konteks JPA, sokongan dan komitmen pekerja-pekerja di JPA akan dapat memastikan pelaksanaan program transformasi di bawah KTJPA dapat mencapai kejayaan. Kepentingan sokongan pekerja terhadap pelaksanaan sesuatu program transformasi telah disahkan oleh kajian-kajian empirikal sebelum ini yang mendapati bahawa reaksi sikap dan tingkah laku pekerja terhadap perubahan memainkan peranan utama dalam menentukan kejayaan sesuatu perubahan yang dilaksanakan (Shin, Taylor & Seo, 2012).

Berdasarkan kajian lepas terdapat pelbagai faktor yang mempengaruhi tingkah laku individu menyokong perubahan dan boleh dikategorikan kepada lima kategori antededen 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 empat faktor utama iaitu jangkaan manfaat dari perubahan, efikasi sendiri berkenaan perubahan, sokongan penyelia dan kepercayaan terhadap pengurusan yang dicadangkan berasaskan kepada teori. Manakala komitmen afektif untuk berubah dijangka mempunyai kesan pengantara ke atas hubungan antara pemboleh ubah bebas dengan tingkah laku menyokong perubahan (TLMP).

1.4 Pernyataan Masalah

Kebanyakan organisasi sentiasa mengambil inisiatif untuk memperkenalkan dan melaksanakan perubahan bagi meningkatkan kedudukan daya saing dan daya tahan mereka dalam menghadapi persekitaran persaingan yang agak kompleks (Higgs & Rowland, 2005). Oleh itu, adalah menjadi tugas penting pihak pengurusan organisasi masakini untuk memastikan program perubahan yang diperkenalkan dapat dilaksanakan dengan jayanya. Walau bagaimanapun, terdapat banyak organisasi atau syarikat yang gagal untuk melaksanakan perubahan organisasi dalam beberapa dekad

kebelakangan ini (Jaros, 2010). Kegagalan ini membuka ruang yang besar kepada penyelidik-penyelidik untuk menyediakan maklumat berkenaan cara-cara untuk menambah baik pencapaian terhadap pelaksanaan sesuatu program perubahan (Parish, Cadwallader & Busch, 2008).

Pelbagai penjelasan boleh diberikan mengenai peratusan kegagalan program perubahan yang tinggi yang berlaku dalam organisasi, namun penyelidik-penyelidik dalam bidang pengurusan mula membuat kesimpulan bahawa pekerja memainkan peranan penting dalam menentukan sama ada sesuatu program perubahan yang dilaksanakan dalam organisasi mereka itu berjaya atau gagal (contohnya, Bouckenoghe & Devos, 2007; Magundjaya, 2015; Straatmann, Kohnke, Hattrup & Mueller, 2016). Perubahan organisasi berencana yang dirancang dengan teliti pun boleh menemui kegagalan jika individu-individu yang mengerakkannya tidak diambil kira. Bahkan kajian-kajian empirikal yang telah dilakukan sebelum ini telah mengesahkan dakwaan bahawa reaksi sikap dan tingkah laku pekerja terhadap perubahan yang dilaksanakan memainkan peranan penting yang menentukan kejayaan sesuatu perubahan (Shin et al., 2012). Dalam konteks Malaysia, terdapat pandangan bahawa pelaksanaan inisiatif perubahan organisasi yang telah dilaksanakan oleh kerajaan melalui program transformasi, tidak membawa kepada perubahan yang signifikan terhadap perkhidmatan awam Malaysia antaranya kerana disebabkan oleh isu penerimaan dan sokongan penjawat awam (Samah et al., 2017). Beberapa penyelidik cuba membuat kesimpulan dengan menyatakan bahawa jika orang yang berada dalam sesebuah organisasi tidak terdorong atau bersedia untuk berubah, perubahan organisasi yang dilaksanakan hanya ditakdirkan untuk gagal (Antoni, 2004; George & Jones, 2001).

Menurut Graetz dan Smith (2010), individu adalah merupakan unit yang terpenting yang perlu diberi perhatian dalam melaksanakan perubahan organisasi. Oleh itu, kejayaan pelaksanaan perubahan organisasi biasanya memerlukan penerimaan dan sokongan di peringkat individu yang terdiri daripada pihak pekerja (Fedor, Caldwell, & Herold, 2006). Malahan, sikap yang positif dan tingkah laku yang menyokong perubahan dalam kalangan pekerja menjadi syarat penting untuk mencapai kejayaan dalam pelaksanaan sesuatu perubahan yang dirancang (Bakari & Hunjra, 2017; Fedor et al., 2006; Meyer, Srivinas, Lal & Topolnytsky, 2007; Parish et al., 2008). Walau bagaimanapun, terdapat pemahaman yang terhad mengenai faktor-faktor yang boleh dikaitkan dengan keputusan seseorang untuk menyokong perubahan organisasi (Kim, Hornung & Rousseau, 2011; Oreg et al., 2011; Lamm & Gordon, 2010; Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013).

Selain itu, literatur berkenaan perubahan organisasi telah dihadkan dengan fakta kajian lepas yang hanya cenderung untuk mengukur tindak balas afektif dan sikap pekerja terhadap perubahan organisasi, berbanding dengan tindak balas tingkah laku (Lamm & Gordon, 2010). Malahan, jika membuat kajian mengenai tingkah laku pun ianya lebih memberi fokus terhadap niat tingkah laku (contohnya, Jimmieson, Peach & White, 2008; Peach, Jimmieson & White, 2005) kecuali beberapa kajian yang mengkaji tingkah laku sebenar (contohnya, Kim et al., 2011; Bakari, Hunjra & Niazi, 2017). Kajian mengenai tingkah laku sebenar individu menyokong perubahan adalah

masih lagi terhad (Kim et al., 2011; Vakola, 2016). Oleh itu, adalah penting dan bermanfaat untuk membuat kajian bagi mendapatkan pemahaman mengenai perkara yang menjadi pemacu terhadap tingkah laku pekerja untuk menyokong perubahan.

Banyak kajian telah dilakukan berkenaan reaksi individu terhadap perubahan khususnya melibatkan tingkah laku tetapi hanya terdapat beberapa percubaan yang telah dibuat untuk menyusun anteseden yang berpotensi 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 TLMP (Jimmieson et al., 2008; Kim et al., 2011; Bakari et al., 2017). Oleh itu, kajian ini menggunakan Teori Tingkah Laku Berencana sebagai teori asas bagi menerangkan fenomena TLMP. Manakala Teori Kognitif Sosial dan Model Umum Komitmen Tempat Kerja pula digunakan untuk menyokong Teori Tingkah Laku Berencana. Di samping itu, Teori Tiga Langkah Perubahan (Lewin, 1947) telah digunakan sebagai panduan dalam membincangkan pelaksanaan perubahan organisasi berencana.

Kajian mengenai komitmen pekerja untuk berubah banyak menarik minat penyelidik-penyelidik dalam bidang pengurusan. Walaupun terdapat peningkatan yang ketara terhadap kajian mengenai komitmen untuk berubah, sangat sedikit daripada kajian tersebut yang menggunakan pengoperasian yang sama secara konsisten untuk mengukur kesan komitmen untuk berubah ke atas sokongan terhadap perubahan. Situasi ini menyebabkan agak sukar untuk meramalkan dengan tepat kesan sebenar komitmen untuk berubah ke atas TLMP (Bouckennooghe, Schwarz & Minbashian, 2014). Walaupun beberapa kajian penyelidikan sebelum ini menunjukkan hubungan yang positif antara komitmen untuk berubah dengan tingkah laku sebenar yang menyokong inisiatif perubahan, kajian empirikal tambahan perlu dilakukan untuk menjelaskan hubungan ini (Choi, 2011).

Penemuan kajian-kajian lepas mendapati hubungan antara jangkaan manfaat dari perubahan, efikasi sendiri berkenaan perubahan, sokongan penyelia, dan kepercayaan terhadap pengurusan dengan TLMP agak tidak konsisten. Penemuan yang tidak konsisten ini mungkin disebabkan oleh peranan kesan pengantara komitmen untuk berubah yang mempengaruhi hubungan antara pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubah bersandar, TLMP. Tambahan pula, beberapa kajian lepas (Adil, 2016; Baraldi, Kalyal, Bernston, Naswall & Sverke, 2010; Chou, 2014; Machin, Fogarty & Bannon, 2009) telah menjadikan faktor komitmen afektif untuk berubah sebagai pengantara yang menyumbang kepada TLMP.

Terdapat banyak kajian pengurusan perubahan organisasi yang telah dilakukan melibatkan sektor swasta (Armenakis & Bedeian, 1999; Burke, 2010). Tetapi, kajian-kajian terkini telah mempersoalkan sejauhmana teknik pengurusan perubahan sektor swasta boleh digunakan dalam konteks sektor awam, dan telah mencadangkan bahawa perbezaan antara sektor awam dan swasta boleh memainkan peranan (Kickert, 2014). Beberapa penulis telah mencadangkan bahawa konteks tertentu organisasi awam mungkin mempunyai kesan terhadap pengurusan perubahan organisasi (Burnes, 2009;

Isett, Glied, Sparer, & Brown, 2012), tetapi hanya terdapat sedikit bukti empirikal mengenai isu ini (Van der Voet, 2014). Oleh itu, kajian ini akan dilaksanakan dalam konteks Perkhidmatan Awam Malaysia.

Akhir sekali, setakat ini terdapat penyelidikan yang telah dilakukan untuk mengenal pasti hubungan antara jangkaan manfaat dari perubahan, efikasi sendiri berkenaan perubahan, sokongan penyelia dan kepercayaan terhadap pengurusan dengan komitmen afektif untuk berubah dan TLMP. Oleh itu, kajian ini memberi sumbangan terhadap kajian tingkah laku organisasi dan kajian perubahan organisasi kerana ia menilai sejauh mana faktor-faktor tersebut mempengaruhi ke atas kognisi dan tingkah laku berkaitan perubahan; ia menghubungkan komitmen afektif untuk berubah dengan TLMP; dan ia mencadangkan bahawa komitmen afektif untuk berubah boleh menjadi pengantara terhadap hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar, TLMP.

1.5 Objektif Kajian

Objektif umum kajian ini adalah untuk menentukan hubungan antara jangkaan manfaat dari perubahan, efikasi sendiri berkenaan perubahan, sokongan penyelia dan kepercayaan terhadap pengurusan dengan TLMP dalam kalangan pekerja di JPA dan kesan faktor pengantara komitmen afektif untuk berubah dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar.

Objektif-objektif spesifik bagi kajian ini adalah untuk:

1. Menentukan tahap TLMP;
2. Menentukan tahap komitmen afektif untuk berubah, jangkaan manfaat dari perubahan, efikasi sendiri berkenaan perubahan, sokongan penyelia, dan kepercayaan terhadap pengurusan;
3. Menentukan hubungan antara jangkaan manfaat dari perubahan, efikasi sendiri berkenaan perubahan, sokongan penyelia, dan kepercayaan terhadap pengurusan dengan TLMP;
4. Menentukan hubungan antara komitmen afektif untuk berubah dengan TLMP; dan
5. Menentukan kesan pengantara komitmen afektif untuk berubah terhadap hubungan antara jangkaan manfaat dari perubahan, efikasi sendiri berkenaan perubahan, sokongan penyelia, dan kepercayaan terhadap pengurusan dengan TLMP.

1.6 Persoalan Kajian

Persoalan kajian yang menjadi panduan dalam penyelidikan ini adalah:

1. Apakah terdapat hubungan antara jangkaan manfaat dari perubahan, efikasi sendiri berkenaan perubahan, sokongan penyelia, dan kepercayaan terhadap pengurusan dengan TLMP?
2. Apakah terdapat kesan komitmen afektif untuk berubah sebagai pengantara hubungan antara jangkaan manfaat dari perubahan, efikasi sendiri berkenaan perubahan, sokongan penyelia, dan kepercayaan terhadap pengurusan dengan TLMP?

1.7 Kepentingan Kajian

Kepentingan kajian dilihat dari segi sejauh mana kajian dapat memberi sumbangan yang signifikan dalam aspek ilmu, metodologi dan praktis. Perbincangan yang lebih terperinci dinyatakan pada sub-topik sumbangan ilmu, sumbangan metodologi dan sumbangan praktis.

1.7.1 Sumbangan Ilmu

Kajian ini akan mengisi jurang ilmu yang terdapat dalam literatur dan dalam masa yang sama turut menambah khazanah ilmu mengenai reaksi dan tingkah laku pekerja terhadap perubahan organisasi. Kajian ini diharap dapat mengenal pasti faktor-faktor yang boleh mempengaruhi tingkah laku individu atau pekerja untuk menyokong perubahan yang dilakukan oleh organisasi. Ini kerana individu adalah merupakan unit yang terpenting yang perlu diberi perhatian dalam pelaksanaan sesuatu perubahan organisasi (Graetz & Smith, 2010). Penerimaan dan sokongan di peringkat individu yang terdiri daripada pihak pekerja dapat menjamin kejayaan pelaksanaan sesuatu perubahan organisasi. Walau bagaimanapun, setakat ini terdapat pemahaman yang terhad mengenai faktor-faktor yang boleh dikaitkan dengan keputusan seseorang untuk menyokong sesuatu perubahan organisasi (Lamm & Gordon, 2010; Rafferty et al., 2013).

Di samping itu, kebanyakan kajian lepas berkenaan reaksi pekerja terhadap perubahan organisasi lebih cenderung untuk mengkaji tindak balas afektif dan sikap pekerja terhadap perubahan organisasi, berbanding dengan tindak balas tingkah laku (Lamm & Gordon, 2010). Malah, jika terdapat kajian berkenaan tingkah laku pun penyelidik-penyelidik lebih memberi fokus terhadap niat tingkah laku. Hanya terdapat beberapa kajian sahaja yang mengkaji tingkah laku sebenar. Oleh itu, adalah penting dan bermanfaat untuk membuat kajian bagi mendapatkan pemahaman mengenai perkara yang menjadi pemacu terhadap tingkah laku pekerja untuk menyokong perubahan (Fedor et al., 2006).

Berdasarkan tinjauan literatur, walaupun pelbagai kajian telah dilakukan berkenaan reaksi individu terhadap perubahan organisasi khususnya melibatkan tingkah laku tetapi hanya terdapat beberapa percubaan yang telah dibuat untuk menyusun anteseden 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 TLMP (Jimmieson et al., 2008; Kim et al., 2011; Peach et al., 2005). Oleh itu, kajian ini diharap dapat memberi sumbangan terhadap penggunaan Teori Tingkah Laku Berencana dalam memahami fenomena tingkah laku pekerja menyokong perubahan organisasi.

1.7.2 Sumbangan Metodologi

Hasil kajian ini akan memberikan bukti empirikal berkenaan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkah laku pekerja menyokong perubahan organisasi dalam konteks negara Asia khususnya Malaysia. Ini kerana kebanyakan kajian-kajian berkenaan perubahan organisasi adalah dilakukan dalam konteks negara barat. Kuipers et al. (2014) telah melakukan analisis terhadap 133 artikel berkenaan perubahan organisasi dan mereka mendapati bahawa kebanyakan kajian adalah dilaksanakan dalam konteks negara barat. Hanya terdapat tiga peratus daripada keseluruhan artikel yang dianalisis di mana kajian dilakukan dalam konteks negara Asia. Oleh itu, kajian ini perlu dilaksanakan kerana sehingga kini hanya terdapat sedikit kajian sahaja sama ada dalam bentuk kuantitatif atau pun kualitatif yang dilakukan tentang tingkah laku pekerja menyokong perubahan organisasi dalam konteks negara-negara Asia khususnya Malaysia. Ini kerana hasil kajian yang dilaksanakan di negara barat mungkin berbeza dengan negara-negara Asia kerana amalan nilai dan budaya yang berbeza.

Kajian yang akan dilaksanakan ini dijangka akan dapat mengenal pasti apakah faktor-faktor yang mempengaruhi TLMP organisasi dalam konteks sektor awam. Ini kerana kebanyakan kajian yang telah dilakukan berkenaan pengurusan perubahan organisasi adalah melibatkan sektor swasta (Armenakis & Bedeian, 1999; Burke, 2010). Walau bagaimanapun, kajian-kajian terkini telah mempersoalkan sejauh mana teknik pengurusan perubahan sektor swasta sesuai dengan konteks sektor awam. Oleh itu, mereka mencadangkan bahawa perbezaan antara konteks sektor awam dan swasta boleh memainkan peranan (Kickert, 2014).

1.7.3 Sumbangan Praktis

Secara amnya, kajian yang dijalankan ini akan dapat memperjelaskan senario tingkah laku pekerja menyokong perubahan organisasi di Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia. Kajian ini akan dapat mengenal pasti faktor-faktor yang boleh mempengaruhi pekerja JPA untuk menyokong program transformasi yang telah dilaksanakan. Seterusnya, penemuan-penemuan ini akan dapat membantu pihak pengurusan JPA dalam membuat keputusan yang melibatkan pelaksanaan program transformasi JPA. Hasil kajian ini juga boleh dijadikan input oleh pihak JPA untuk menyediakan garis panduan atau pelan tindakan untuk melaksanakan program transformasi di masa hadapan.

1.8 Andaian Kajian

Terdapat beberapa andaian yang diambil kira oleh penyelidik dalam melaksanakan penyelidikan ini. Antara andaian yang dibuat adalah:

1. Perubahan organisasi yang dilaksanakan oleh JPA memberi kesan dan impak yang sama di kalangan responden. Ini bermakna setiap responden diandaikan mempunyai pengalaman yang sama berkenaan perubahan yang dilaksanakan oleh organisasi.
2. Kefahaman dan kesediaan responden untuk menjawab soal selidik yang diedarkan secara jujur dan ikhlas akan mempengaruhi ketepatan maklumat yang akan diperolehi dalam kajian ini. Ini adalah kerana soal selidik ini akan dijawab sendiri oleh responden yang telah dikenal pasti. Oleh itu, responden adalah diandaikan memahami instrumen yang digunakan dalam kajian ini dan akan menjawab soal selidik yang dikemukakan dengan jujur dan objektif;
3. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini yang terdiri daripada TLMP, komitmen afektif untuk berubah, jangkaan manfaat dari perubahan, efikasi sendiri berkenaan perubahan, kepercayaan terhadap pengurusan, dan sokongan penyelia adalah instrumen yang dibangunkan oleh penyelidik-penyelidik dari luar negara. Instrumen kajian yang digunakan diandaikan sesuai dengan konteks Perkhidmatan Awam Malaysia;
4. Kajian ini mengkaji TLMP dengan andaian bahawa jika tahap TLMP tinggi ia boleh membawa kepada kejayaan pelaksanaan perubahan yang dilaksanakan oleh organisasi.

1.9 Skop dan Limitasi Kajian

Kajian ini tidak terkecuali daripada berhadapan dengan beberapa limitasi tertentu. Limitasi utama kajian ini adalah semua perubahan yang dilaksanakan dalam organisasi mempunyai kesan dan impak yang berbeza-beza. Responden mungkin mempunyai semua pengalaman yang berbeza berkaitan perubahan yang mempunyai kesan yang besar. Oleh itu, ia adalah sangat peribadi apabila kita menyebut perubahan organisasi dengan kesan yang besar. Jadi hasil kajian ini agak sukar untuk digeneralisasikan. Satu-satunya persamaan adalah bahawa perubahan yang dimaksudkan adalah mempunyai kesan yang besar. Oleh itu, bagi mengatasi masalah ini kajian ini hanya memberi fokus terhadap perubahan organisasi yang melibatkan penambahbaikan dan perekayasaan proses kerja sahaja.

Kajian ini memberi fokus terhadap pekerja di JPA. Pelaksanaan dan tahap amalan TLMP yang dilakukan oleh organisasi mungkin berbeza dengan pekerja-pekerja di jabatan lain. Perspektif yang diberikan dalam kajian ini adalah tidak menyeluruh dan keputusan kajian tidak boleh digeneralisasikan kepada institusi dan organisasi lain sehingga kajian seterusnya dilakukan. Ini kerana responden kajian tidak melibatkan semua pekerja dalam perkhidmatan awam Malaysia.

Kajian ini hanya mengukur beberapa pemboleh ubah yang terpilih sahaja iaitu jangkaan manfaat dari perubahan, efikasi sendiri berkenaan perubahan, sokongan penyelia, dan kepercayaan terhadap pengurusan sebagai pemboleh ubah bebas manakala komitmen afektif untuk berubah sebagai pemboleh ubah pengantara dan TLMP sebagai pemboleh ubah bersandar. Pemilihan pemboleh ubah-pemboleh ubah ini dibuat berdasarkan kepada cadangan daripada kajian-kajian sebelum ini.

Soal selidik yang digunakan dalam kajian ini adalah soal selidik yang dibangunkan oleh penyelidik-penyelidik dari luar negara di mana item-item yang digunakan mungkin tidak sesuai dari segi budaya untuk digunakan dalam konteks Malaysia. Ini memerlukan usaha ke arah pembangunan item-item berdasarkan budaya dalam suasana yang bukan barat (Suliman & Iles, 1999). Oleh itu, data-data yang akan diperoleh dalam kajian ini adalah berdasarkan soal selidik yang akan diubah suai dan dibuat terjemahan dari Bahasa Inggeris ke Bahasa Melayu secara terjemahan timbal balas oleh pakar-pakar Bahasa Melayu dan Bahasa Inggeris yang mempunyai kepakaran dalam bidang pengurusan sumber manusia dan budaya. Analisis untuk memastikan kesahan dan kebolehpercayaan soal selidik dilakukan untuk memastikan soal selidik ini sesuai digunakan dalam kajian ini.

Ketepatan maklumat yang diperoleh dalam kajian ini adalah bergantung dan terbatas pada kefahaman dan kesediaan responden untuk menjawab soal selidik secara jujur dan ikhlas. Ini kerana soal selidik ini akan dijawab sendiri oleh responden. Secara tidak langsung ia boleh meningkatkan risiko berat sebelah terhadap jawapan yang diberikan oleh responden. Bagi mengurangkan risiko responden menjawab soal selidik secara berat sebelah, item dalam bentuk positif dan negatif digunakan dalam kebanyakan pengukuran.

1.10 Definisi Istilah

1.10.1 Tingkah Laku Menyokong Perubahan (TLMP)

TLMP ditakrifkan sebagai demonstrasi pekerja menyokong perubahan dengan melakukan sesuatu lebih dari kebiasaan yang diperlukan dan mengenakan usaha tambahan untuk bersama-sama dengan semangat perubahan itu. Ia melibatkan tiga jenis tingkah laku yang menyokong perubahan iaitu: pematuhan, kerjasama dan perjuangan. Pematuhan adalah merujuk kepada kesediaan pekerja untuk melakukan apa yang diperlukan oleh organisasi daripada mereka untuk melaksanakan sesuatu perubahan. Kerjasama merujuk kepada penerimaan pekerja terhadap semangat untuk melaksanakan perubahan dan kesediaan mereka untuk melakukan sedikit kerja tambahan untuk memastikan perubahan dapat dilaksanakan. Akhir sekali, perjuangan merujuk kepada kesediaan pekerja untuk menerima perubahan dan mempermosikannya kepada orang lain (Herscovitch & Meyer, 2002).

1.10.2 Komitmen Afektif untuk Berubah

Komitmen afektif untuk berubah telah ditakrifkan sebagai satu kuasa (penetapan minda) yang mengikat individu untuk melaksanakan tindakan yang difikirkan perlu bagi mencapai kejayaan dalam pelaksanaan sesuatu inisiatif perubahan. Pemikiran tersebut boleh mengikat seseorang individu untuk melaksanakan tindakan yang boleh mencerminkan keinginan untuk memberi sokongan terhadap perubahan berdasarkan kepercayaan berkenaan manfaat yang wujud (Herscovitch & Meyer, 2002).

1.10.3 Jangkaan Manfaat dari Perubahan

Jangkaan manfaat dari perubahan ditakrifkan sebagai sejauh mana pekerja-pekerja yang terlibat dengan perubahan percaya bahawa perubahan yang dilaksanakan itu berguna berbanding dengan bermasalah untuk kejayaan unit kerja mereka (Cadwell, Herold & Fedor, 2004).

1.10.4 Efikasi Kendiri berkenaan Perubahan

Efikasi sendiri berkenaan perubahan boleh ditakrifkan sebagai jangkaan seseorang pekerja terhadap keupayaannya untuk berfungsi dengan baik di tempat kerja, walaupun tuntutan persekitaran kerja yang berubah-ubah (Wanberg & Banas, 2000).

1.10.5 Kepercayaan Terhadap Pengurusan

Kepercayaan terhadap pengurusan merujuk kepada sejauhmana pekerja menganggap bahawa mereka boleh bergantung kepada pengurus untuk melakukan apa yang terbaik untuk organisasi dan ahli-ahlinya dan pengurus mereka adalah konsisten, berpengetahuan dan bijaksana sebelum mengambil apa-apa tindakan (Cohen, 2010).

1.10.6 Sokongan Penyelia

Sokongan penyelia telah ditakrifkan sebagai sejauh mana pekerja-pekerja percaya bahawa penyelia-penyelia terdekat mereka mengambil berat terhadap mereka dan menghargai sumbangan kerja mereka (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002; Kottke & Sharafinski, 1988).

1.11 Ringkasan

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang kajian, latar belakang masalah, pernyataan masalah, persoalan kajian, objektif kajian, kepentingan kajian, skop dan limitasi kajian, dan definisi konstruk-konstruk yang digunakan dalam kajian. Di samping itu, kecenderungan penyelidik untuk memahami dengan mendalam fenomena TLMP dalam kalangan pekerja JPA juga turut dijelaskan.



RUJUKAN

- Abrell-vogel, C., & Rowold, J. (2014). Leaders' commitment to change and their effectiveness in change – A multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27, Iss. 6, 900-921.
- Adil, M. S. (2016). Impact of change readiness on commitment to technological change, focal, and discretionary behaviors. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29, Iss. 2, 222–241.
- 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.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ajzen, I., & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal direct behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453-474.
- Akhtar, M. N., & Long, L. (2015). Impact of organizational change antecedents on job satisfaction: the mediating role of perceived fulfillment of psychological contract. *European Scientific Journal*, vol.11, No.1, 298-308.
- Alam, S. S., & Sayuti, N. M. (2011). Applying the Theory of Planned Behavior (TPB) in halal food purchasing. *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 21, Iss 1, 8 – 20.
- 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, 1221 – 1244.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- 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, 186 – 200.

- Antoni, C. (2004). Research note: A motivational perspective on change processes and outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 13 No. 2, 197-216.
- 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*, Vol. 15, Iss 2, 169 – 183.
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients? beliefs scale: Development of an assessment instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481-505.
- Armenakis, A., Harris, S., & Feild, H. (1999). Paradigms in organizational change: Change agent and change target perspectives. In R. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*. New York: Marcel Dekker.
- Armenakis, A. A., Harris, S., & Mossholder, K. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 1-23.
- 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. (2000). Social cognition models and health behaviour: A structured review. *Psychology and Health*, 15, 173–189.
- 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.
- Ary, D., Jacobs, L. C., Razavieh, A., & Sovenssen, C. (2006). *Introduction to Research in Education* (7th ed.). California: Wadsworth/ Thompson Learning.
- Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24, 19-36.
- Aslam, M. S., Ahmad, F., & Anwar, S. (2012). Job Burnout and Organizational Citizenship Behaviors: Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Basic and Scientific Research*, 2(8), 8120-8129.
- Asnawi, N. H., Yunus, N., & Abd Razak, N. (2014). Assessing emotional intelligence factors and commitment towards organizational change. *International Journal of Social Sciences and Humanity*, Vol. 4, No. 1, 5-10.
- Astro Awani (2017). *Laporan Audit: 119 Pegawai Kerajaan Berdepan Prosiding Tata tertib* oleh Harits Asyraf Hasnan bertarikh 3 Ogos 2017. Capaian dari halaman web <http://www.astroawani.com/berita-malaysia/laporan-audit-119-pegawai-kerajaan-berdepan-prosiding-tatatertib-151299> pada 4 Ogos 2017.

- Babbie, E. (2012). *The Practice of Social Science Research (13th ed.)*. Belmont, CA: Wadsworth Pub. Co.
- Bakari, H & Hunjra, A.I. (2017). Authentic leadership questionnaire: Case of its validation through structural equation modelling; evidence from Pakistan. *Business & Economic Review*, Vol. 9, No. 2, 21-48.
- Bakari, H., Hunjra, A.I., & Niazi, G. S. K. (2017). How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptions: Integration of Theory of Planned Behavior and Lewin's Three Step Model. *Journal of Change Management*, Volume 17, Iss 2, 155-187.
- 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, 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, 83-104.
- Balog, A. (2015). Acceptance of e-learning systems: A serial multiple mediation analysis. *Studies in Informatics and Control*, Vol. 24, No. 1, 101-110.
- Ballout, H.I. (2009). Career commitment and career success: moderating role of self-efficacy. *Career Development International*, Vol. 17 No. 7, 655-70.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought And Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1991). Social-cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.
- Bandura, A. (1999). *Self-efficacy in Changing Societies*. New York: Cambridge University Press.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Curr. Dir. Psychol. Sci.* 9, 75–78.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Bandura, A., & Wood, R. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 805-814.

- 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.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Bartunek, J. M., Greenberg, D. N., & Davidson, B. (1999). Consistent and inconsistent impacts of a teacher-led empowerment initiative in a federation of schools. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 457-478.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 182-206.
- Baruch, Y., & Holtom, B. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139-1160.
- Battistelli, A., Montani, F., Odoardi, C., Vandenberghe, C., & Picci, P. (2014). Employees' concerns about change and commitment to change among Italian organizations: the moderating role of innovative work behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(7), 951-978.
- Beer, M., & Nohria N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.
- Ben-Gal, H. C., & Tzafrir, S. S. (2011). Consultant-client relationship: One of the secrets to effective organizational change. *Journal of Organizational Change*, Vol. 24, No. 5, 662-679.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36–52.
- Boiral, O. (2003). ISO 9000: Outside the iron cage. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 14(6), 720-737.
- Bond, F., & Bunce, D. (2003). The role of acceptance and job control in mental health, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1057–1067.

- Bönigk, M., & Steffgen, G. (2013). Effects of habitual anger on employees' behavior during organizational change. *International Journal of Environment Research and Public Health*, 10, 6215-6234
- 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.
- Bouckennooghe, D., Schwarz, G.M., & Minbashian, A. (2014). Herscovitch and Meyer's three-component model of commitment to change: Meta-analytic findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 1-18.
- Bradford, D. L., & Porras, J. I. (2005). A Historic view of the future of OD in Bradaford, D. L. & Burke, W. W. (Ed.), *Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organizations*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: The Guilford Press.
- Burke, W. W. (2010). *Organization Change: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A reappraisal. In: Burke, W. W., Lake, D. G., Paine, J. W. (Eds.), *Organization Change: A Comprehensive Reader*, 73-77. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burnes, B. (2009). *Managing Change*. London, UK: Prentice Hall.
- Bryne, B.M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Application and Programing*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Application and Programing*. Routledge.
- Byrne, Z.S., Kacmar, C., Stoner, J., & Hochwarter, W.A. (2005). The relationship between perceptions of politics and depressed mood at work: unique moderators across three levels. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 330-343.
- Caldwell, C., & Clapham, S. E. (2003). Organizational trustworthiness: An international perspective. *Journal of Business Ethics*, 47, 349-364
- Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Towards an understanding of the relationships between organizational change, individual differences, and changes in person- environment fit: A cross-level study. *Journal of Applied Psychology*, 89, 868-882.

- Cha, E.-S., Kim, K. H., & Erlen, J. A. (2007). Translation of scales in cross-cultural research: Issues and techniques. *Journal of Advanced Nursing*, 58(4), 386-395.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4, 62–83.
- Chen, J., Wang, L., Huang, M., & Spencer-Rodgers, J. (2012). Naive dialecticism and Chinese employees' commitment to change. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27, Iss 1, 48 – 70.
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 467-484.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, Vol. 50, No. 4, 479-500.
- Chou, P. (2014). Transformational leadership and employee's behavioral support for organizational change. *Management and Administrative Sciences Review*, Volume: 3, Iss 6, 825-838.
- Chou, P. (2015a). Transformational leadership and employee's behavioral support for organizational change. *European Journal of Business and Management*, Vol.7, No.3, 110-122.
- Chou, P. (2015b). The importance of supervisor support during organizational change. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM)*, Vol.3, No.1, 1-8.
- 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.
- Cinite, I., Duxbury, L.E., & Higgins, C. (2009). Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector. *British Journal of Management*, Vol. 20, 265- 77.
- Coetsee, L.D. (1993). A practical model for the management of resistance to change: An analysis of political resistance in South Africa. *International Journal of Public Administration*, 16 (11), 1815-1858.
- Coetsee, L.D. (1999). From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*, 23(2), 204-222.
- Cohen, J. (1988). *The Analysis of Variance: Statistical Power Analysis for Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. F. (2010). Proceeding from ACIS 2010: *Cognitive, Affective and Behavioural Responses to an ERP Implementation: A Dual Perspective of Technology Acceptance and Organisational Change*.

- 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.
- Contento, I. R. (2011). *Nutrition Education: Linking Research, Theory and Practice (2nd Edition)*. Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers.
- Cook, J.M., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods 12th Edition*. New York: The McGraw –Hill Companies.
- Coyle-Shapiro, J. (1999). Employee participation and assessment of an organizational change intervention: A three wave study of total quality management. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 439-456.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Morrow, P. C. (2003). The role of individual differences in employee adoption of TQM orientation. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 320-340.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research 4th Edition*. Boston, MA: Pearson Education Inc.
- Creswell, J.W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. 3rd ed.* California: SAGE Publications, Inc.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization Development and Change (8th ed.)*. Madison, WI: Thomson South-Western.
- Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15:1, 29-45
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.
- Dam, K., Oreg, S. & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organizational change: the role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 57 No. 2, 313-34.

- Devos, G., Buelens, M., & Bouckennooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *Journal of Social Psychology*, 147, 607-630.
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (2007). Collaborative and iterative translation: An alternative approach to back translation. *Journal of International Marketing*, 15(1), 30-43.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, R., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Elias, S.M. & Mittal, R. (2011). The importance of supervisor support for a change initiative. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 19, Iss 4, 305-316.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59, 1-19.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routings as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48, 94-118.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Fritz, M. S., & MacKinnon, D. P. (2007). Required sample size to detect the mediated effect. *Psychological Science*, 18(3), 233-239.
- 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, 361-383.
- Gagnon, M., Jansen, K., & Michael, J. H. (2008). Employee alignment with strategic change: A study of strategy supportive behavior among blue collar employees. *Journal of Managerial Issues*, 20, 425-443.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, Vol. 54 No. 4, 3-22.
- Giangreco A., & Peccei R. (2005). The Nature and Antecedents of Middle Manager Resistance to Change: an Evidence from the Italian Context. *International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1812- 1829
- Gibson, S. K. (2004). Social learning (cognitive) theory and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 6, No. 2, 193-210
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implication for organizational behaviour and human resource menegement. *Academy of Management Review*, 12, 472-485.
- Gorard, S. (2002). *Education and Social Justice*. Cardiff: University Of Wales Press
- Graetz, F., & Smith, A. C. T. (2010). Managing Organizational Change: A Philosophies of Change Approach. *Journal of Change Management*, 10(2), 135-154.
- 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.
- Griffin, M.A., Patterson, M.G., & West, M.A. (2001). Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, 537-550.
- Hackett, G., & Betz, N. E. (1981). A self-efficacy approach to the career development of women. *Journal of Vocational Behavior*, 18, 325-339.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis 5th ed*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hamlin, B. (2016). HRD and organizational change: Evidence-based practice. *International Journal of HRD Practice, Policy and Research*, Vol. 1, No. 1, 7-20.

- Harigopal, K. (2006). *Management Of Organizational Change: Leveraging Transformation* (2nd ed.). New Delhi: Response Books.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92, 942-951.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. D., & Liu, Y. (2008). The effect of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 2, 346-357.
- Herscovitch, L. (1999). *Employee commitment to organizational change: extension and evaluation of a three-component model*. (Unpublished master's thesis) University of Western Ontario.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- Higgs, M. J., & Rowland, D. (2005). All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. *Journal of change management*, 5(2), 121-151.
- Ho, R. (2006). *A Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis and Interpretation with SPSS*. Francis and Taylor Group, LLC.
- Hoe, S. L. (2008). Issues and procedures in adopting structural equation modeling technique. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 3(1), 76-83.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232-255.
- Hopkins, S.M., & Weathington, B.L. (2006). The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *The Journal of Psychology*, Vol. 140 No. 5, 477-98.
- Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2007). Active on the job-proactive in change: How autonomy at work contributes to employee support for organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 401-426.
- Hultman, K. (1998). *Making Change Irresistible: Overcoming Resistance to Change In Your Organization*. Palo Alto, CA: Davis-Black.
- Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN, 2006). *Pentadbiran dan Pengurusan Awam Malaysia*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara.

- Isa, C.R., Saleh, Z. & Jusoh, R. (2011). Commitment to change among government accountants in Malaysia. *Asian Journal of Business and Accounting*, 4(2), 71-92.
- Isett, K. R., Glied, S. A. M., Sparer, M. S., & Brown, L. D. (2012). When change becomes transformation. *Public Management Review*, 15(1), 1-17.
- Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia (JPA, 2013). JPA berubah mendepani cabaran global. *Transform*, No. 1., 3-15.
- Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia (JPA, 2014). Public service transformation: An opportunity to make a difference. *Transform*, No. 3., 4-9.
- Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia (JPA, 2015). Leading public service transformation: Enhancing efficiency and productivity. *Transform*, No. 5., 8-13.
- Jaffe, D., Scott, C., & Tobe, G. (1994). *Rekindling Commitment: How To Revitalize Yourself, Your Work, And Your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jansen. K. J. (2004). From persistence to pursuit: A longitudinal examination of momentum during the early stages of strategic change. *Organization Science*, 15, 276-294.
- Jaros, S. (2010). Commitment to Organizational Change: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 10(1), 79-108.
- 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 & 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), 11-27.
- Jing, R., Xie, J. L., & Ning, J. (2014). Commitment to organizational change in a Chinese context. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 29, Iss 8, 1098 – 1114.
- Judge, W.Q., & Douglas, T. (2009). Organizational change capacity: the systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Capacity*, Vol. 22 No. 6, 635-649.

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, 107-122.
- Judson, A. (1991). *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Kalyal, H.J. & Sverke, M. (2010). The role of trust in decision makers as a moderator in the relationship between qualitative job insecurity and affective commitment to change. *Pakistan Journal of Psychological Research*, Vol. 25 No. 1, pp. 65-78.
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of Behavioral Research (3rd Ed.)*. Fort Worth, TX: Harcourt Bruce Publishers.
- Khapova, S. N., Arthur, M. B., Wilderom, C, P. M., & Svensson, J. S. (2007). Professional identity as the key to career change intention. *Career Development International*, Vol. 12, Iss 7, 584 -595.
- Kickert, W. J. M. (2014). Specificity of change management in public organizations: Conditions for successful organizational change in Dutch Ministerial Departments. *American Review of Public Administration*, Vol. 44(6), 693-717.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 875-897.
- Kim, M. T., & H. R. Han. (2004). Cultural considerations in research instrument development. In Stromborg, M. F., & Olsen, s. J. (Eds), *Instruments for Clinical Health Care Research*, 73-81. Boston: Jones & Bartlett.
- Kim, T.G., Hornung, S., & Rousseau, D.M. (2011). Change-supportive employee behavior: Antecedents and the moderating role of time. *Journal of Management*, 37, 1664-1693.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21, 1055– 1080.
- Klendauer, R., & Deller, J. (2009). Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24 No. 1, 29-45.
- Kotter, J., & Cohen, D. (2002). *The Heart Of Change*. Boston: Harvard Business School Press NHS Improvement Foundation
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075–1079.

- 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.
- Kreitner, R., & Luthans, F. (1984). A social learning approach to behavioral management: Radical behaviorists “mellowing out.” *Organizational Dynamics*, 13(2), 47-66.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W. J. M., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*, Vol. 92, No. 1, 1-20.
- Kumar, R. (2014). *Research methodology: A step by step guide for beginners*, 4th ed. Sage Publishing Ltd.: London.
- 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.
- Lamm, E, Gordon, J. R., & Purser, R. E. (2010). The role of value congruence in organizational change. *Organization Development Journal*, 28, 2, 49-64.
- Lam, S. S. K., & Schaubroeck, J. (2000). A field experiment testing frontline opinion leaders as change agents. *Journal of Applied Psychology*, 85, 987-995.
- Lattuch, F., & Young, S. (2011). Young professionals' perceptions toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32, Iss 6, 605 – 627.
- Lechner, L., de Vries, H., & Offermans, N. (1997). Participation in a breast cancer screening program: Influence of past behavior and determinants on future screening participation. *Preventive Medicine*, 26, 473-482.
- Lewin, K. (1947). Quasi-stationary social equilibria and the problem of permanent change. In: Burke, W. W., Lake, D. G., Paine, J. W. (Eds.), *Organization Change: A Comprehensive Reader*, 73-77. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lippit, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). *The Dynamics of Planned Change*. New York: Harcourt Bruce.
- Lomax, R. G. & Schumacker, R. E. (2012). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Routledge Academic.
- Luecke, R. (2003). *Managing Change and Transition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- MacCallum, R. C., & Austin, J. T. (2000). Applications of structural equation modeling in psychological research. *Annual Review of Psychology*, 51, 201–226.

- Machin, M. A., Fogarty, G. J., & Bannon, S. F. (2009). Predicting employees' commitment to and support for organisational change. *The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology*, 2, 10-18.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- 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, 213-233.
- Malaysian Administrative Modernisation and Management Planning Unit (MAMPU, 2012). *Meneruskan Momentum Transformasi: Kecemerlangan Perkhidmatan Awam Berteraskan CTI-PCI*. Putrajaya: MAMPU.
- Mangundjaya, W. L. H. (2014). Psychological empowerment and organizational task environment in commitment to change. *International Journal of Business and Management*, Vol. II (2), 119-126.
- Mangundjaya, W. L. H. (2015). People or trust in building commitment to change? *The Journal of Developing Areas*, Vol. 49, No. 5, 67-78.
- Marinova, S.V., Peng, C., Lorinkova, N., Van Dyne, L., & Chiaburu, D. (2015). Change-oriented behavior: A meta-analysis of individual and job design predictors. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 104-120.
- Marshak, R. J. (2004). Morphing: The leading edge of organizational change in the twenty-first century. *Organizational Development Journal*, 22 (3), 8-21.
- Martins, L. L. (2010). Organizational Change and Development. In. S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3, 691-728. Washington D.C.: APA.
- Martin, A., Jones, E., & Callan, V.J. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (3), 263-289.
- Mayer, R.C., Davis, J. H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, 709-734.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F.D. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.

- 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.
- McGuire, P., & Hutchings, K. (2006). Machiavellian analysis of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 19, 192–209.
- McIver, J. P., & Carmines, E. G. (1981). *Unidimensional Scaling*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment In The Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer J. P., Allen, N. J., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, 538-551.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Meyer, J. P., Srinivas, E., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 185–211.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20 – 52.
- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2009). Affective commitment to change and innovation implementation behaviour: the role of charismatic leadership and employees' trust in top management. *Journal of Change Management*, Vol. 9, No. 4, 399–417.
- Michel, A., By, R.T., & Burnes, B. (2013). The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change. *Management Decision*, Vol. 51, No. 4, 761-780.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: the centrality of trust. In Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (Eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 261–287, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Muneer, S., Javed Iqbal, S. M., Rehman Khan, S., & Long, C. S. (2014). An incorporated structure of perceived organizational support, knowledge-sharing behavior, organizational trust and organizational commitment: a strategic knowledge management approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 8 (1), 42- 57
- Naotunna, S. (2015). Psychological capital: A positive approach to enhance commitment to change among university students. *American Journal of Educational Research*, Vol 3, No. 6, 765-769.
- Naswall, K., Sverke, M., & Hellgren, J. (2005). The moderating role of personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain. *Work & Stress*, 19, 37-49.
- NEAC (2009). *New Economic Model for Malaysia Part 1*. Putrajaya: National Economic Advisory Council.
- Neall, A. M., & Tuckey, M. R. (2014). A methodological review of research on the antecedents and consequences of workplace harassment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 225-257.
- Neves, P. (2009). Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change and Turnover Intentions. *Journal of Change Management*, 9:2, 215-231
- 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,
- Neves, P., & Caetano, A. (2009). Commitment to change: Contributions to trust in the supervisor and work outcomes. *Group Organization Management*, 34(6), 623–644.
- Ning, J., & Jing, R. (2012). Commitment to change: its role in the relationship between expectation of change outcome and emotional exhaustion. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 23, No. 4, 461-485.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, 680-693.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73-101.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients reactions to organizational change: A sixty-year review of quantitative studies , *Journal of Applied Behavioural Science*, 47(4), 461–524.

- Orth, M. S. (2002). *Factors related to resistance and support of organizational change*. (Unpublished doctoral dissertation). Colorado State University.
- Pace, W., Smith, P., & Mills, G. (1991). *Human Resource Development: The Field*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Pajares, F. (2002). Overview of Social Cognitive Theory. *Emory University*. Retrieved from <http://www.emory.edu/EDUCATION/mfp/eff.html>
- Pare, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organisational commitment and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group and Organisation Management*, 32(3), 326-357.
- Parish, J. T., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-52.
- Parraga, I. M. (1990). Determinants of Food Consumption. *Journal of American Dietetic Association*, 90, 661-663.
- 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.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitude toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25, 783-794.
- Pitts, J.P. (2006). *The effect of managerial communication and justice perceptions on employee commitment to organizational change: A mixed method field study*. (Unpublished doctoral dissertation). Auburn University, Alabama.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Preacher, K. J., & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: Quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological Methods*, 16(2), 93.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.

- Preacher, K. J., & Selig, J. P. (2012). Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication Methods and Measures*, 6(2), 77-98
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, Vol. 39, No. 1, 110-135.
- Raosoftware (2016). Sample size calculator [perisian atas talian]. Available: <http://www.raosoftware.com/samplesize.html> Accessed: January 14, 2016.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Robbins, S. (2003). *Organizational Behavior*. 10th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Rothman Jr., I. (2016). *Kappa-squared: Mediation Effect Size Calculator* (Perisian atas talian). Available from <http://stats.myresearchsurvey.com/kappasquared/> Accessed : January 14, 2016.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 3, 393-404.
- Russ, T. L. (2008). Communicating change: A review and critical analysis of programmatic and participatory implementation approaches. *Journal of Change Management*, 8 (3-4), 199-211.
- Samah, S., Abu Samah, B., Suandi, T., Idris, K., & Mohd Pauzi, K. (2017). The roles of managers and acceptance of change in the public service. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, Vol. 7, No. 9, 1-18.
- Santhidran, S., Chandran, V. G. R., & Borromeo, J. (2013). Enabling organizational change— leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness. *Journal of Business Economics and Management*, 14:2, 348-363.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Schaubroeck, J., Lam, S.S.K., & Xie, J.L. (2000). Collective efficacy versus self-efficacy in coping responses to stressors and control: A cross-cultural study. *Journal of Applied Psychology*, 85, 512-525.

- Schein, E. H. (1961). Management development as a process of influence. *Industrial Management Review*, 2(2), 59–77.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed. San Francisco, CA: Wiley.
- Schindler, P. L., & Thomas, C. C. (1993). The structure of interpersonal trust in the workplace. *Psychological Reports*, 73, 563–573.
- 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.
- Searle, R. H., & Dietz, G. (2012). Editorial: Trust and HRM – Current insights and future directions. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 333–342.
- Shane, S., & Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science*, Vol. 48 No. 3, 364-81.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, 689-95.
- 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.
- Sims, H. P., Jr., & Lorenzi, P. (1992). *The New Leadership Paradigm: Social Learning And Cognition in Organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Singh, U., & Srivastava, K. B. L. (2009). Interpersonal trust and organizational citizenship behavior. *Psychological Studies*, 54(1), 65–76.
- Soper, D. S. (2016). *A-priori Sample Size Calculator for Structural Equation Models* (Perisian atas talian). Available from <http://www.danielsoper.com/statcalc> Accessed : 14 June, 2016.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19, 429-459.
- Stensaker, G., & Meyer B., C. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Emerald*. 41(1), 106-124.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behaviour*, 24(3), 251–270.

- 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, 221 – 241.
- Straatmann, T., Kohnke, O., Hattrup, K., & Mueller, K. (2016). Assessing employees' reactions to organizational change: An integrative framework of change-specific psychological factors. *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, vol. 52 (3), 265-295.
- Suan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2016). Supervisor support and work engagement of hotel employees in Malaysia. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 31, Iss 1, 2-18.
- Suliman, A. M., & Iles, P. A. (1999). The multi-dimensional nature of organizational commitment in a non-western context. *Journal of Management Development*, 19 (1), 71-82.
- Susskind, A. M., Macmar, K. M., & Borchgrevink, C.P. (2007). How organizational standards and coworker support improve restaurant service. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 48 No. 4, 370-379.
- Tay, L., & Drasgow, F. (2012). Theoretical, statistical, and substantive issues in the assessment of construct dimensionality: Accounting for the item response process. *Organizational Research Methods*, 15, 363–384.
- 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.
- Terry, D., & O'Leary, J. (1995). The theory of planned behavior: The effects of perceived control and self-efficacy. *British Journal of Social Psychology*, 34, 199-220.
- Topolnytsky, L. (2002). *Commitment in an era of change: The role of perceived culture, culture fit, and justice*. (Unpublished manuscript). The University of Western Ontario.
- Transparency International. (2017). *Corruption Perceptions Index 2016*. Retrieved from https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016
- Tvedt, S. D., Ostein Saksvik, P., & Nytro, K. (2009). Does change process health reduce the negative effects of organizational change on the psychosocial work environment?. *Work and Stress*, 23(1): 80–98.
- Urbaniak, G. C., & Plous, S. (2015). *Research Randomizer (Version 4.0)* (Computer Software). Retrieved on May 20, 2017, from <https://www.randomizer.org/>.

- 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), 195-209.
- Vakola, M. (2016). The reasons behind change recipients' behavioral reactions: A longitudinal investigation. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31, Iss 1, 202 – 215
- Vakola, M., Armenakis, A., & Oreg, S. (2013). 5 Reactions to organizational change from an individual differences perspective: A review of empirical research. In S. Oreg, A. Michel, & R. Todnem By (Eds.), *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*, 95-118.
- Van der voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32 (2014), 373-382.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27, 3, 425-478.
- 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.
- Wang, L. J. (2015) The relationship between employee psychological capital and change-supportive behavior- mediating effect of cognitive of change. *Open Journal of Social Sciences*, 3, 125-133.
- Warmerdam, A., Lewis, L., & Banks, T. (2015). Gen Y recruitment. *Education + Training*, Vol. 57, Iss 5, 560 – 574.
- Weick, K. E., & Quinn, J. B. (1999). Organizational change and development. In J. T. Spence, J. M. Darley, & D. J. Foss (Eds.), *Annual Review of Psychology* (Vol. 50, pp. 361-386). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.
- World Bank (2017). *Worldwide Governance Indicators 2017*. Retrieved from <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home>
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9, 141-159.