

Hubungan di antara Sinisisme Pekerja Terhadap Perubahan Khusus dengan Niat untuk Menentang Perubahan Organisasi

Zamzam Mohd Walid
Kolej Komuniti Kuala Langat
zamzam.politeknik@gmail.com

Abstract

Employee's cynicism towards organizational change or known as change-specific cynicism refers to the tendency of employees to be cynical about any changes introduced by their respective organisations. This study examines the relationship between change-specific cynicism with intention to resist changes. A total of 263 teachers working in the Polytechnics in Malaysia have been chosen as sample in this study. The findings of this study state that there is a positive relationship between change-specific cynicism with the intention to resist change. Theoretical and practical implications of the study details as well as suggestions for future research are discussed.

Keywords: employee cynicism, resist changes

Abstrak

Sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi atau dikenali sebagai sinisisme perubahan khusus merujuk pada kecenderungan pekerja untuk bersikap sinis terhadap sesuatu perubahan yang diperkenalkan oleh organisasi mereka. Kajian ini mengkaji hubungan antara sinisisme perubahan khusus pekerja dengan niat untuk menentang perubahan tersebut. Seramai 263 tenaga pengajar yang bertugas di Politeknik Malaysia telah dipilih sebagai sampel kajian ini. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa wujud hubungan yang positif antara sinisisme perubahan khusus dengan niat untuk menentang perubahan. Implikasi terhadap teori dan amalan secara terperinci serta cadangan kajian pada masa hadapan turut dibincangkan.

Kata Kunci: sinisisme pekerja, menentang perubahan

1.0 Pengenalan

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

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

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

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

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

Kajian lepas telah membuktikan bahawa perubahan akan mendorong sinisisme terhadap perubahan khusus (Armenakis & Bedeian, 1999) dan usaha untuk berubah akan menemui kegagalan jika pekerja tidak mempercayai motif perubahan yang dinyatakan oleh pihak pengurusan (Reichers et al. 1997). Justeru, sinisisme perubahan khusus menjadi pembolehubah penting untuk dikaji dalam konteks perubahan organisasi (Qian & Daniels, 2008; Stanley et al., 2005). Di samping itu, sehingga kini kebanyakan kajian yang berkaitan dengan sinisisme yang dilakukan di negara barat memberi fokus kepada

sinisisme organisasi secara keseluruhan (Reichers et al., 1997; Wanous, Reichers & Austin, 1994). Hanya sedikit kajian yang memfokus kepada sinisisme pekerja terhadap sesuatu perubahan secara khusus atau lebih dikenali sinisisme perubahan khusus (Qian & Daniels, 2008; Stanley et al., 2005). Melihat sinisisme perubahan secara khusus adalah penting kerana ianya memberikan tumpuan secara spesifik kepada sesuatu perubahan yang menerbitkan sinisisme pekerja, berbanding dengan melihat perubahan organisasi secara umum (Stanley et al., 2005).

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

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

Selain sektor perniagaan dan sektor perkhidmatan, sektor pendidikan terutamanya institusi pendidikan tinggi juga mengalami perubahan yang pesat (Lindholm, 2003; Othman, Ahmad & Mohd Hamzah, 2010). Perubahan ini juga mencetuskan sinisisme (Kim et al., 2019; Martin, Manning & Ramaley, 2001; Ramaley, 2002; Young, 1997) terutamanya dalam kalangan tenaga pengajarnya (Qian & Daniels 2008). Malangnya, sorotan literatur terhadap kajian sinisisme terutamanya di institusi pengajian tinggi di Malaysia sehingga kini tidak banyak dikaji (Othman et al., 2010). Kebanyakan kajian yang berkaitan dengan sinisisme dilakukan di agensi kerajaan yang melibatkan penguatkuasaan seperti polis. Sangat sedikit dilakukan dalam sektor pendidikan terutamanya institusi pengajian tinggi (Molaie et al., 2020; Qian & Daniels, 2008). Berbeza dengan organisasi perniagaan, institusi pengajian tinggi dianggap sebagai organisasi profesional yang berautonomi yang mana kerja-kerja professional

adalah tertakluk kepada bidang kuasanya sendiri dan bukannya dalam bidang kuasa pentadbiran (Hall, 1967). Hall (1967) menyatakan bahawa dalam kedudukan ini, hubungan di antara profesional dan organisasi dicirikan sebagai konflik. Dalam konteks pengajian tinggi, tenaga pengajar cenderung untuk mengenalpasti dan mendalami bidang masing-masing berbanding dengan untuk memahami universiti atau kolej mereka. Sinisisme boleh berlaku apabila tenaga pengajar menerima perubahan organisasi sebagai tidak menepati autonomi profesional dan nilai akademik. Oleh itu, adalah penting dan praktikal untuk menjalankan kajian sinisisme dalam konteks institusi pengajian tinggi.

Berdasarkan kepada isu-isu dan kepentingan kajian yang telah dibincangkan di atas, maka secara umumnya objektif kajian ini adalah untuk mengkaji sinisisme pekerja terhadap perubahan khusus dalam organisasi dan hubungannya dengan niat untuk menentang perubahan. Secara khususnya, kajian ini akan mengkaji hubungan di antara sinisisme pekerja ketika berhadapan dengan perubahan khusus dalam organisasi dengan niat untuk menentang perubahan tersebut.

2.0 Sorotan literatur

Perubahan organisasi sering berhadapan dengan sikap pesimisme, skeptisisme, ketidakpercayaan, ketidakpuasan kerja, penentangan kepada perubahan dan sinisisme yang lahir dalam kalangan warganya. Konstruk sikap-sikap tersebut telah mendapat perhatian yang semakin meningkat di kalangan masyarakat barat terutamanya di negara Amerika Syarikat. Sejak sedekat yang lalu, ahli akademik dan ahli politik menyatakan bahawa sinisisme telah merebak dengan meluas di Amerika sejak abad ke 20 sehinggakan ia telah menjadi sebahagian daripada endemik jiwa masyarakat dalam tahun 1980an (Eisinger, 2000). Menurut Goldfarb (1991), sinisisme telah menguasai kehidupan politik dan budaya masyarakat dan telah menjadi sebahagian daripada struktur sosial. Penyelidik-penyelidik seperti Chiaburu, Peng, Banks, & Lomeli (2013) serta Kanter dan Mirvis (1991) juga memberikan pemerhatian yang khusus kepada konstruk ini dan hubungannya dengan masalah organisasi.

Kajian lepas telah menunjukkan bahawa perubahan organisasi akan mengakibatkan sinisisme (Shapiro, 1996). Kurangnya sokongan untuk menangani sinisisme boleh membawa kepada kegagalan perubahan dalam sesebuah organisasi, manakala kejayaan perubahan dalam organisasi akan dicapai apabila sinisisme dapat ditangani dengan baik. Menurut Wanous et al. (2000), sinisisme perubahan organisasi didefinisikan sebagai satu pandangan negatif terhadap usaha perubahan dalam organisasi di mana pihak yang bertanggungjawab terhadap perubahan tersebut dianggap sebagai tidak bermotivasi, tidak cekap atau mungkin kedua-duanya.

Stanley et al. (2005) pula menyatakan bahawa sinisisme perubahan organisasi adalah terlalu umum dan tidak menyentuh tentang sinisisme pekerja terhadap sesuatu perubahan organisasi secara khusus. Oleh itu, mereka

membangunkan konsep yang dipanggil sinisisme perubahan khusus. Stanley et al. (2005) mendefinisikan sinisisme perubahan khusus sebagai ketidakpercayaan kepada motif tersurat atau tersirat pihak pengurusan terhadap perubahan khusus yang berlaku dalam organisasi. Manakala Qian dan Daniels (2008) pula mendefinisikan sinisisme perubahan khusus sebagai sikap negatif terhadap perubahan khusus dalam organisasi yang terdiri daripada tiga dimensi (i) ketidakpercayaan kepada kenyataan atau motif pihak pengurusan untuk berubah, (ii) perasaan pesimis dan kecewa terhadap usaha untuk berubah dan (iii) kecenderungan untuk bertingkh laku memperkecil dan mengkritik sesuatu perubahan khusus organisasi.

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

2.1 Hubungan antara sinisisme perubahan khusus dengan niat untuk menentang perubahan

Di samping mengkaji peramal kepada sinisisme perubahan organisasi, kesan atau impak daripada sinisisme perubahan organisasi juga telah menjadi topik kajian ramai pengkaji. Antara kesan yang telah dikaji adalah kepercayaan terhadap pengurusan (Thompson et al., 2000), kepuasan kerja (Abraham, 2000), prestasi (Nazir, Ahmad, Nawab & Shah, 2016; Rubin, Dierdorff, Bommer & Baldwin, 2009), komitmen organisasi (Jiang, Chen, Sun & Li, 2017), dan tingkah laku kewargaan organisasi (Abraham 2000; Rubin et al. 2009). Sebagai contohnya, Thompson et al. (2000) yang mengkaji 70 orang responden dari agensi persekutuan mendapati sinisisme perubahan memberi kesan kepada kepercayaan terhadap pengurusan. Abraham (2000) yang mengkaji 69 wakil-wakil perkhidmatan pelanggan industri telekomunikasi, hiburan, makanan, dan pakaian di Amerika Syarikat mendapati sinisisme perubahan organisasi memberi kesan secara positif kepada komitmen organisasi. Di samping itu, kajian ini juga mendapati sinisisme perubahan organisasi memberi kesan secara negatif kepada kepuasan kerja.

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

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

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

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

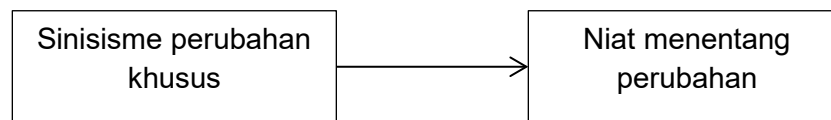
Secara umumnya, penentangan kepada perubahan boleh dicetuskan oleh sifat individu atau faktor situasi. Oreg (2003) menganggap penentangan kepada

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

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

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

Berdasarkan tinjauan literatur di atas, kerangka kerja kajian dibangunkan seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1 di bawah.



Rajah 1: Kerangka kerja kajian

3.0 Metodologi

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

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

Sinisisme perubahan khusus diukur dengan mengadaptasikan instrumen yang dibangunkan oleh Qian dan Daniels (2008). Instrumen ini mengandungi 13 item. Niat untuk menentang perubahan diukur juga dengan mengadaptasikan instrumen yang telah dibangunkan oleh Qian dan Daniels (2008). Ia mengandungi lapan item kesemuanya. Kesemua instrumen-instrumen ini menggunakan skala Likert 5 mata dengan julat dari "1=sangat tidak bersetuju" hingga "5=sangat bersetuju".

Unit analisis kajian ini adalah kakitangan akademik yang bertugas sepenuh masa di Politeknik, Kementerian Pengajian Tinggi dipilih sebagai sampel kajian ini. Kajian ini mendapatkan maklum balas bagi setiap tenaga pengajar Politeknik yang menjadi responden sebagai satu sumber data individu. Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan reka bentuk persampelan rawak berstrata berkadaran untuk memilih sampel. Sebanyak 500 soal selidik telah diedarkan kepada kakitangan Politeknik Malaysia bagi tujuan pengumpulan data. Dari jumlah tersebut, 298 telah dikembalikan. Namun terdapat 35 soal selidik yang tidak lengkap diisi dan diketepikan dari kajian ini. Justeru, sejumlah 263 respon yang diterima boleh digunapakai bagi tujuan penganalisan selanjutnya. Ia memberikan kadar respon sebanyak 52.6 peratus dari jumlah keseluruhan soal selidik yang diedarkan.

Bagi tujuan penganalisan data dan ujian hipotesis, beberapa kaedah dan alat statistik dari perisian SPSS versi 16 digunakan. Ia termasuk analisis

kebolehpercayaan untuk menguji tahap pengukuran, statistik deskriptif untuk menerangkan ciri-ciri responden dan analisis korelasi digunakan untuk menerangkan hubungan di antara pembolehubah. Analisis regresi digunakan untuk menguji pengaruh sinisisme perubahan khusus ke atas niat untuk menentang perubahan.

4.0 Dapatan kajian

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

Jadual 1. Profil responden

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

Pada peringkat awal, analisis faktor dijalankan dengan mengambilkira kesemua 13 item sinisisme perubahan-khusus. Hasilnya didapati bahawa terdapat beberapa item mempunyai nilai *communalities* yang rendah daripada .50. Umumnya item-item harus mempunyai nilai *communalities* .50 ke atas

untuk dikekalkan di dalam analisis (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Justeru pengguguran item-item berkenaan dilakukan secara berperingkat bermula dengan pengguguran item yang mempunyai nilai *communalities* terendah. Analisis faktor ini dilakukan pada setiap peringkat sehingga kesemua item mempunyai nilai *communalities* .50 ke atas. Sebanyak tujuh item telah digugurkan secara berperingkat.

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

Seperti mana yang ditunjukkan di Jadual 2, muatan faktor (*factor loadings*) adalah di antara .77 dan .88. Kebolehpercayaan (Cronbach's Alpha) bagi faktor ini ialah .74, iaitu menunjukkan kebolehpercayaan yang tinggi. *Item-total statistics* menunjukkan bahawa penyingkiran mana-mana item tidak akan meningkatkan lagi nilai alpha tersebut lantas memperlihatkan kesepaduan semua item di dalam skala. Memandangkan faktor ini mengukur darjah kesinisan pekerja terhadap perubahan yang berlaku, maka nama asal konstruk ini dikekalkan.

Jadual 2. Analisis faktor dan kebolehpercayaan ke atas sinisisme perubahan khusus organisasi

Item-item	Muatan Faktor
CS5 - Saya percaya bahawa niat pihak pengurusan dalam memperkenalkan perubahan skim ini adalah berbeza dengan apa yang mereka beritahu kepada kakitangannya.	.88
CS1 - Saya percaya bahawa pihak pengurusan mempunyai "agenda tersembunyi" dalam memperkenalkan perubahan skim ini.	.86
CS3 - Pihak pengurusan cuba menyembunyikan alasan bagi perubahan ini.	.83
CS4 - Saya mempersoalkan motif pihak pengurusan terhadap perubahan ini.	.82
CS6 - Pihak pengurusan tidak jujur dalam menyatakan objektif bagi perubahan skim ini.	.81

CS2 - Pihak pengurusan tidak jujur dalam menyampaikan alasan bagi perubahan skim ini.	.77
Eigenvalue	4.12
% of variance	68.69
Cronbach's Alpha (α)	.74
Kaiser-Meyer-Olkin Measures of Sampling Adequacy	.86
Bartlett's Test of Sphericity : Approx Chi-Square	1053.11
df	15
Sig	.00

Analisis faktor juga dijalankan dengan mengambilkira kesemua lapan item niat untuk menentang perubahan. Hasilnya mendapati bahawa terdapat beberapa item mempunyai nilai *communalities* yang rendah daripada .50. Justeru pengguguran item-item berkenaan dilakukan secara berperingkat bermula dengan pengguguran item yang mempunyai nilai *communalities* terendah. Analisis faktor ini dilakukan pada setiap peringkat sehingga kesemua item mempunyai nilai *communalities* .50 ke atas. Sebanyak lima item digugurkan secara berperingkat.

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

Seperti mana yang ditunjukkan di Jadual 3, muatan faktor adalah di antara .81 dan .86. Kebolehpercayaan (Cronbach's Alpha) bagi faktor ini ialah .72, iaitu menunjukkan kebolehpercayaan yang boleh diterima. *Item-total statistics* menunjukkan bahawa penyingkiran mana-mana item tidak akan meningkatkan lagi nilai alpha tersebut lantas memperlihatkan kesepaduan semua item di dalam skala. Memandangkan faktor ini mengukur niat untuk menentang perubahan yang berlaku, maka nama asal konstruk ini dikekalkan.

Jadual 3. Analisis faktor dan kebolehpercayaan ke atas niat menentang perubahan

Item-item	Muatan Faktor
IT5 - Saya berhasrat untuk membentuk gabungan dengan pihak lain dan memberi tekanan kepada perubahan skim ini	.86
IT4 - Saya akan mempersoalkan secara terbuka tentang kerationalan perubahan skim ini di dalam forum-forum umum sekiranya berpeluang.	.81
IT2 - Sama ada berseorangan atau dengan orang lain, saya akan melibatkan diri dalam memprotes perubahan skim ini di khalayak umum (cth., menulis surat kepada editor, berpiket, demonstrasi, dan sebagainya)	.81
Eigenvalue	2.06
% of variance	68.70
Cronbach's Alpha (α)	.72
Kaiser-Meyer-Olkin Measures of Sampling Adequacy	.69
Bartlett's Test of Sphericity : Approx Chi-Square	211.36
df	3
Sig	.00

Analisis deskriptif bagi pembolehubah kajian ini ditunjukkan dalam Jadual 4. Berdasarkan nilai alpha (α) yang diperolehi iaitu antara 0.72 - 0.74, semua pembolehubah boleh dianggap mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi. Sepertimana yang diterangkan sebelum ini, semua pembolehubah yang digunakan adalah menggunakan skala Likert 5 mata. Bagi memudahkan tafsiran, julat skala lima mata Likert dikategorikan kepada saiz yang sama iaitu rendah, sederhana dan tinggi. Oleh itu, skor yang kurang dari 2.33 [$4/3 +$ nilai paling rendah (1)] dianggap sebagai rendah. Manakala skor 3.67 [nilai paling tinggi (5) - $4/3$] dianggap tinggi dan nilai yang berada di antaranya dianggap sebagai sederhana. Melihat kepada Jadual 3, umumnya responden memberi maklum balas sederhana terhadap sinisisme perubahan khusus dan niat untuk menentang perubahan.

Jadual 4. Analisis deskriptif dan kebolehpercayaan pembolehubah

Pembolehubah	Min	Sisihan Piawai	Nilai α
Sinisisme perubahan khusus	3.32	.96	.74
Niat menentang perubahan	2.72	.96	.72

Jadual 5 menunjukkan keputusan analisis korelasi. Analisis pekali korelasi Pearson dilakukan bagi memahami hubungan antara kesemua pembolehubah dalam kajian ini. Nilai koefisien korelasi (r) yang dipaparkan dalam Jadual 3 menunjukkan kekuatan hubungan antara pembolehubah. Walaupun semua nilai korelasi antara pembeolehubah adalah signifikan secara statistik, nilai korelasi di bawah 0.50 menunjukkan hubungan yang lemah antara pembolehubah. Hubungan antara sinisisme perubahan khusus dan niat untuk menentang perubahan adalah signifikan secara positif ($r = 0.57$).

Jadual 5. Korelasi pearson pembolehubah kajian

Pembolehubah Kajian	1	2
1. Niat menentang perubahan	1.00	
2. Sinisisme perubahan khusus	.57**	1.00

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

Analisis regresi dijalankan bagi menguji hipotesis. Dalam analisis ini, sinisisme perubahan khusus berperanan sebagai pembolehubah tidak bersandar dan niat untuk menentang perubahan sebagai pembolehubah bersandar. Jadual 6 menunjukkan hubungan antara sinisisme perubahan khusus dengan niat untuk menentang perubahan.

Jadual 6. Pengaruh sinisisme perubahan khusus ke atas niat untuk menentang perubahan

Pembolehubah bebas	Unstd. β	Std Error	β
Sinisisme Perubahan khusus	.59	.05	.60**

Nota: $R^2 = 0.36$; $F = 143.10$; $\text{Sig. } F = 0.00$; ** $p < .01$

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

5.0 Perbincangan

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

5.1 Sumbangan kajian kepada teori dan pengurusan

Dari perspektif teoritikal, kajian ini mengenalpasti peranan faktor hubungan organisasi yang memberi pengaruh kepada sinisisme perubahan khusus, terutamanya dalam konteks perubahan organisasi di institusi pengajian tinggi. Kajian ini menyumbang kepada literatur dengan mengkaji isu sinisisme perubahan khusus dalam konteks kakitangan akademik di institusi pengajian tinggi tempatan. Ia memberi petunjuk bagaimana faktor hubungan sosial boleh mempengaruhi sikap kakitangan akademik. Kajian ini membantu membina teori yang berkaitan dengan sinisisme perubahan khusus dan menyediakan beberapa panduan kepada pihak pengurusan di institusi pengajian tinggi bagi menanganinya.

Kajian kesan sinisisme perubahan khusus ke atas niat untuk menentang perubahan sebelum ini dijalankan di negara-negara barat. Kajian ini membuktikan bahawa faktor tersebut adalah benar dalam konteks institusi pengajian tinggi di Malaysia. Ia menunjukkan bahawa beberapa dapatan yang diperoleh di negara barat boleh juga digeneralisasikan ke negara-negara Asia atau pun sekurang-kurangnya ke Malaysia. Ini membuktikan bahawa usaha untuk mengkaji dapatan di negara barat dengan menggunakan sampel tempatan adalah tepat.

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

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

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

Menurut Locke dan Schweiger (1979), dalam usaha untuk membuat sesuatu perubahan, para pekerja perlulah dilibatkan secara aktif dalam proses perubahan tersebut. Idea dan pandangan mereka perlu diambilkira dan mereka tidak wajar dilihat oleh pengurusan sebagai penerima kepada sesuatu

perubahan tanpa diberi peluang untuk memberi input kepada perubahan tersebut. Organisasi yang membuka ruang penglibatan kepada ahlinya dalam merangka pelan perubahan boleh mengurangkan risiko disalahkan oleh warga organisasi sekiranya perubahan tersebut gagal.

6.0 Kesimpulan

Sinisisme merupakan reaksi yang biasa dalam kalangan pekerja ketika berlakunya perubahan organisasi. Penyebaran sinisisme boleh menghalang kejayaan perubahan organisasi dan memberi kesan kepada aspek yang lain. Fenomena ini menjemput pemerhatian dari semua pihak termasuk para pengkaji dan pihak pengamal. Kajian ini meneroka kesan sinisisme pekerja terhadap perubahan organisasi. Dapatan kajian menunjukkan bahawa sinisisme perubahan khusus mempunyai pengaruh yang kuat ke atas niat untuk menentang perubahan.

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

Rujukan

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Agocs, C. (1997). Institutionalized resistance to organizational change: Denial, inaction, and repression. *Journal of Business Ethics*, 16(9), 917- 931.
- Albrecht, S. L. (2002). Perceptions of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynicism toward change. *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, 7(4), 320-343.
- Anderson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relation*, 49(11),1395-1418.
- Anderson, L. M. & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Bateman, T. S., Sakano, T. & Fujita, M. (1992). Roger, me, and my attitude: Film propaganda and cynicism toward corporate leadership. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 768-771.
- Bommer, W. H., Rich, G. A. & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1),1-34.
- Chiaburu, D.S., Peng, A.C., Oh, I., Banks, G.C. & Lomeli, L.C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
- Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.

- Del Val, M. P. & Fuentes, C. M. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2),148-155.
- Delacroix, J. & Swaminathan, A. (1991). Cosmetic, speculative, and adaptive organizational change 84. *Administrative Science Quarterly*, 36 (4), 631-661.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3),543-576.
- Eisinger, R. M. (2000). Questioning cynicism. *Culture and Society*, 55-60.
- Ferres, N. & Connell, J. (2004). *Emotional intelligence in leader: an antidote for cynicism towards change?* *Strategic Change* 13(2): 61-71.
- Ford, J. D., Ford, L. W. & McNamara, R. T. (2001). Resistance and background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2),105-121.
- Goldfarb, J. C. (1991). *The cynical society. The culture of politics and the politics of culture in American life*. Chicago: University of Chicago Press.
- Greenwald, J. (1996). Reinventing sears. *Time*, 23, 53-55.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed)*. New Jersey. Pearson Prentice Hall.
- Hall, R. H. (1967). Some organizational considerations in the professional-organizational relationship. *Administrative Science Quarterly*, 12(3), 461-478.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31- 69.
- Jermier, J. M., Knights, D. & Nord, W.R. (1994). *Resistance and power in organizations: agency, subjectivity and the labour process*. London: Routledge.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P. & Li, C. (2017). Authoritarian leadership and employees' unsafe behaviors: The mediating role of organizational cynicism and work alienation. *Current Psychology*, 1-11.

- Kanter, D. L. & Mirvis, P. H. (1989). *The cynical Americans: living and working in an age of discontent and disillusion*. San Francisco: JosseyBass.
- Kanter, R. M. (1989). The new managerial work. *Harvard Business Review*, 67(6), 85-92.
- Kanter, D. L. & Mirvis, P. H. (1991). Cynicism: the new American Malaise. *Business Society Review*, 57-61.
- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of behavioural research. (2nd ed)*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Kim, S., Jung, K., Noh, G. & Kang, L.K. (2019). What makes employees cynical in public organizations? Antecedents of organizational cynicism. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(6).
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-114.
- Lawrence, P. R. (1954). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 32(3), 49-57.
- Lewin, K. (1952). *Group decision and social change*. New York: Henry Holt.
- Lewis, L. K. (2006). Employee perspectives on implementation communication as predictors of success and resistance. *Western Journal of Communication*, 70(1),23-46.
- Lindholm, J. A. (2003). Perceived organizational fit: Nurturing the minds, hearts and personal ambitions of University Faculty. *The Review of Higher Education*, 27(1).
- Lines, R. (2005). The structures and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32.
- Locke, E. A. & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision making: one more look. *Research in Organizational Behavior*, 1, 265-339.
- Longenecker, C. O., Neubert, M. J. & Fink, L. S. (2007). Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations. *Business Horizons*, 50,145-155.

- Madsen, S. R., Miller, D. & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-233.
- Martin, R. R., Manning, K. & Ramaley, J.A. (2001). The self-study as a chariot for strategic change. *New Direction for Higher Education*, 113, 95-115.
- Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *The Journal for Quality and Participation*, 19(3), 56-66.
- Molaie, P., Obum, O.E., Tasnim, R. & Khan, J. (2020). The relationship between person-organization fit and organizational cynicism in higher education industry. *International Journal of Business and Management*, 4(3), 1-5.
- Nazir, T., Ahmad, U.N.B.U, Nawab, S. & Shah, S.F.H. (2016). Mediating role of organization cynicism in relationship between role stressors and turnover intention: Evidence from healthcare sector of Pakistan. *International Review of Management and Marketing*, 6(2), 199-204.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Othman, N., Ahmad, Z. & Mohd Hamzah, M.I. (2010). The Influences of human resource management practices in HRM outcomes at non-university status (PHEI). *Jurnal Pengurusan*, 31, 43-53.
- Price, A. (2006). The leading edge: developing leaders in volatile times. *Employment Relations Today*, 33, 33- 41.
- Probst, G. & Raisch, S. (2005). Organizational crisis: the logic of failure. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-105.
- Qian, Y. & Daniels, T. D. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 319-332.
- Ramaley, J. A. (2002). New truth and old verities. *New Directions for Higher Education*, 119, 15-19.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.

- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H. & Baldwin, T. T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *Leader Quarterly*, 20(5), 680.
- Shapiro, E. C. (1996). The glow and tingle audit. *The Wall Street Journal*, 26.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Strebel, P. (1996). Why do employees resist change?. *Harvard Business Review*, 86-92.
- Thompson, R. C., Joseph, K. M., Bailey, L. L., Worley, J. A. & Williams, C. A. (2000). Organizational change: an assessment of trust and cynicism. U.S. *Department of Transportation Technical Report*, 1-9.
- Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88-110.
- Vance, R. J., Brooks, S. M. & Tesluk, P. E. (1996). *Organizational cynicism, cynical cultures, and organizational change*. Unpublished manuscript, Center for Applied Behavioral Sciences, Pennsylvania State University.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Austin, J. T. (1994). Organizational cynicism: an initial study. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 2, 269-273.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: measurement, antecedents and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.
- Young, R. B. (1997). *No neutral ground: Standing by the values we prize in higher education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Zander, A. F. (1950). Resistance to change—its analysis and prevention. *Advanced Management*, 4(5), 9-11.