

Hubungan Antara Kepercayaan Organisasi, Komunikasi Perubahan dan Kesiediaan Pekerja Menerima Perubahan Organisasi Dengan Komitmen Afektif Untuk Berubah

(Relationship Among Organizational Trust, Change Communication and Employees' Readiness to Accept Organizational Change with Affective Commitment to Change)

Roshayati Abdul Hamid
(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)

ABSTRAK

Perubahan organisasi berlaku apabila sesebuah organisasi membuat transisi daripada keadaan sedia ada kepada beberapa keadaan yang diinginkan pada masa hadapan. Pertukaran kepimpinan tertinggi agensi yang kerap juga boleh menjadi pencetus kepada perubahan tersebut. Penentangan terhadap perubahan sering berlaku kerana perubahan boleh mengganggu rutin pelaksanaan kerja dan kedudukan pekerja dalam organisasi. Oleh itu, tujuan kajian ini adalah untuk menilai keberkesanan pengurusan perubahan organisasi dengan mengkaji kesan hubungan di antara kepercayaan kepada organisasi, komunikasi perubahan, kesiediaan menerima perubahan dan komitmen afektif pekerja. Di samping itu, kesiediaan menerima perubahan juga diuji sebagai pengantara di antara kepercayaan kepada organisasi dan komitmen afektif pekerja serta di antara komunikasi perubahan dan komitmen afektif pekerja. Data yang diperoleh daripada maklum balas 214 responden melalui soal selidik dianalisis menggunakan perisian PLS-SEM. Hasil kajian menunjukkan hubungan kepercayaan kepada organisasi terhadap kesiediaan menerima perubahan dan komitmen afektif pekerja, serta hubungan komunikasi perubahan terhadap kesiediaan menerima perubahan dan komitmen afektif pekerja adalah positif serta signifikan. Seterusnya, kajian menunjukkan hubungan signifikan di antara kesiediaan menerima perubahan terhadap komitmen afektif pekerja. Kajian ini juga secara empirikal menyokong kesan pengantara kesiediaan menerima perubahan terhadap hubungan di antara (i) kepercayaan kepada organisasi dan (ii) komunikasi perubahan dengan komitmen afektif pekerja. Penemuan kajian ini memberikan impak positif kepada perancangan perubahan organisasi, yang akhirnya membantu dalam memastikan pelaksanaan program perubahan organisasi yang lebih berkesan di agensi di bawah Kementerian di Malaysia.

Kata kunci: Kepercayaan kepada organisasi; komunikasi perubahan; komitmen afektif pekerja; kesiediaan menerima perubahan; perubahan organisasi

ABSTRACT

Organizational change occurs when an organization makes a transition from an existing state to some desired state in the future. Frequent changes in the top leadership of an agency can also serve as a catalyst for such changes. The resistance to change often occurs because change can disrupt work routines and the position of employees in the organization. Therefore, this study aims to evaluate the effectiveness of organizational change management by examining the relationship between organizational trust, change communication, change readiness, and employee affective commitment. In addition, change readiness was also tested as a mediator between organizational trust and employee affective commitment and between change communication and employee affective commitment. The data obtained from the responses of 214 respondents through a questionnaire were analysed using PLS-SEM software. The results of the study show that the relationship of organizational trust to change readiness and employee commitment, as well as the relationship of change communication to change readiness and employee affective commitment, are positive and significant. Next, the study shows a significant relationship between change readiness and employee affective commitment. Similarly, the study empirically supports the mediating effect of change readiness on the relationship between (i) organisational trust and (ii) change communication with employee affective commitment. The findings of this study have a positive impact on organizational change planning, which ultimately helps ensure the implementation of a more effective organizational change programme in Malaysia.

Keywords: Organizational trust; change communication; employee affective commitment; change readiness; organizational change

PENGENALAN

Perubahan merupakan satu keperluan bagi memperoleh kejayaan berterusan dalam mendepani persekitaran yang kompleks dan dinamik. Dalam konteks organisasi, perubahan merujuk kepada sebarang perubahan yang signifikan dalam struktur, proses, sistem, budaya atau strategi organisasi yang mempengaruhi operasi dan cara organisasi berfungsi (Herold & Fedor 2008). Perubahan organisasi boleh didorong oleh faktor dalaman atau luaran, seperti peralihan dalam pasaran, kemajuan teknologi, penggabungan dan pengambilalihan, perubahan dalam kepimpinan, atau perubahan dalam keperluan pelanggan (Belzunegui-Eraso & Erro-Garces 2020; Samsudin & Hanafiah 2024). Perubahan organisasi adalah penting supaya organisasi dapat memberikan hasil yang lebih efektif kepada organisasi, pelanggan dan pihak berkepentingan (Burnes 2009; Sataic 2021).

Perubahan organisasi hanya akan membawa kepada kelebihan jika ia dilaksanakan dengan betul dan berjaya. Justeru, untuk merealisasikan sesuatu perubahan dalam organisasi, sokongan serta penerimaan ahli organisasi adalah sangat penting (Augustsson et al. 2017; Kim et al. 2019). Walaupun dalam kebanyakan situasi, kemahiran dan pengetahuan pekerja dapat berkembang kesan daripada perubahan organisasi (Johannsdottir et al. 2015; Samah 2016), tetapi untuk mengubah minda dan sikap penentangan terhadap perubahan menjadi cabaran yang besar dalam organisasi berbanding faktor lain (Deng et al. 2023). Oleh itu, pengurusan perubahan organisasi harus memainkan peranan penting untuk mengurangkan penentangan dari pekerja bagi mencapai kejayaan perubahan sesebuah organisasi (Srivastava & Agrawal 2020).

Tiada "satu cara terbaik" untuk mengurus perubahan organisasi dalam organisasi (Coram & Burnes 2001). Kegagalan perubahan organisasi adalah berkait rapat dengan ketidakupayaan organisasi untuk mewujudkan kesediaan pekerja untuk menerima perubahan dan komitmen pekerja untuk berubah di peringkat awal perubahan organisasi (Schein 2010; Zakiy et al. 2023). Menurut Ahmad et al. (2017), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kesediaan pekerja untuk menerima perubahan iaitu faktor organisasi seperti kepercayaan kepada kepimpinan organisasi (Korsgaard et al. 2002; Men et al. 2020) dan ketelusan komunikasi. Matlamat utama komunikasi semasa proses transformasi adalah untuk mencegah, mengurangkan rintangan terhadap perubahan dan memastikan pelaksanaan serta inisiatifnya berjaya (Ellis et al. 2023; Elving 2005). Manakala, faktor kedua ialah faktor komitmen yang ditakrifkan sebagai suatu kuasa yang mengikat individu kepada tindakan yang berkaitan dengan perubahan di organisasi (Choi 2011; Runa 2023).

Walaupun terdapat banyak kajian tentang perubahan organisasi, masih kurang yang memfokuskan kepada kekerapan perubahan kepimpinan terutama dalam sektor perkhidmatan awam di Malaysia sebagai penyebab kepada perubahan organisasi dan wujudnya kesan penerimaan atau penolakan kepada perubahan tersebut. Menurut Wynen et al. (2020), perubahan organisasi yang kerap akan memberi kesan negatif kepada sokongan kepimpinan baru kerana akan berlaku pertukaran pemimpin, perubahan dasar, peraturan, perancangan, strategi dan model perniagaan, serta penstrukturan organisasi. Oleh itu, kajian ini ingin menguji faktor yang menyumbang kepada penerimaan pekerja terhadap perubahan organisasi yang kerap iaitu faktor kepercayaan kepada kepimpinan organisasi dan kejelasan komunikasi perubahan organisasi serta kesannya kepada komitmen afektif pekerja untuk berubah.

ULASAN KAJIAN LEPAS DAN PEMBANGUNAN HIPOTESIS KAJIAN

KEKERAPAN PERUBAHAN ORGANISASI

Perubahan organisasi merupakan satu cabaran paling penting dihadapi oleh kepimpinan pengurusan kerana memerlukan perancangan penting dan menyediakan sumber untuk mengatasi permintaan dalaman dan luaran organisasi serta mencari penyelesaian yang sesuai (Srivastava & Agrawal 2020). Oleh itu, apabila berlaku kekerapan dalam perubahan organisasi yang disebabkan kekerapan pertukaran kepimpinan pengurusan ia membawa kepada penstrukturan semula organisasi, perubahan dalam budaya dan operasi organisasi kerana '*... kepimpinan adalah tentang perubahan*' (Barker 2001). Apabila perubahan kerap berlaku, pekerja berkemungkinan akan berasa letih dengan perubahan dan mengalami peningkatan dalam kebimbangan akibat perubahan yang tidak dapat diramalkan (Glick et al. 1995; Sorge et al. 2021). Justeru, organisasi perlu menguruskan perubahan dengan efisien dan efektif untuk mengubah persepsi pekerja yang negatif, mengoptimalkan kehendak mereka dan dalam masa yang sama perlu mencapai visi dan misi organisasi (Kotler 1997; Okwata et al. 2022).

KOMITMEN AFEKTIF PEKERJA

Komitmen pekerja terhadap organisasi merujuk kepada keterikatan emosi dan penglibatan pekerja dalam organisasi tersebut (Meyer et al. 2013). Ia mencerminkan tahap di mana pekerja itu setia dan sanggup melaburkan usaha bagi membantu organisasi mencapai matlamatnya. Menurut Herscovitch dan Meyer (2002), komitmen untuk berubah pula adalah minda yang mendorong seseorang individu untuk mengambil tindakan yang perlu bagi

kejayaan pelaksanaan perubahan organisasi. Herscovitch dan Meyer (2002) membahagikan komitmen untuk berubah kepada tiga dimensi. Komitmen afektif ialah keinginan untuk memberikan sokongan apabila seseorang itu percaya pada faedah perubahan. Komitmen berterusan ialah pengiktirafan bahawa perubahan harus disokong untuk mengelakkan kos yang berkaitan dengan tidak menyokongnya. Komitmen normatif terhadap perubahan pula adalah rasa kewajipan untuk menyokong perubahan. Walaupun kesahihan ketiga-tiga dimensi ini disokong, kajian terdahulu menunjukkan kepentingan komitmen afektif terhadap perubahan untuk tingkah laku menyokong perubahan organisasi (Herscovitch & Meyer 2002; Mangundjaya & Amir 2021). Tsai & Harrison (2019) juga mendapati bahawa walaupun komitmen afektif dan normatif adalah peramal yang penting, namun komitmen afektif yang mempunyai pemberat yang lebih besar dalam meramalkan sokongan dalam perubahan organisasi. Komitmen afektif terhadap perubahan berkembang apabila individu mengetahui nilai perubahan organisasi dan cara perubahan organisasi dilaksanakan mempengaruhi komitmen afektif terhadap perubahan (Ouedraogo et al. 2023; Yilmaz et al. 2013). Justeru, pekerja yang mempunyai tahap komitmen afektif yang tinggi lebih bersikap positif terhadap inisiatif perubahan dan bersifat aktif untuk menyumbang kepada kejayaan pelaksanaan perubahan termasuk mematuhi, memberi kerjasama, menyumbang lebih usaha dan membuat penyesuaian diri sebagai tindak balas kepada keperluan perubahan (Alqudah et al. 2022).

KESEDIAAN MENERIMA PERUBAHAN

Organisasi perlu memahami cara yang terbaik untuk meningkatkan kesediaan pekerja menerima perubahan dalam organisasi. Pemahaman ini dapat membantu menyelesaikan masalah penentangan pekerja terhadap perubahan (Banjongprasert 2017; Romadona & Setiawan 2021). Kesediaan perubahan ditakrifkan sebagai mendapatkan sokongan pekerja secara fizikal dan psikologi dalam memastikan perubahan organisasi berlaku dengan lancar tanpa tentangan (Yousef 2000). Selain itu, kesediaan menerima perubahan juga ditakrifkan sebagai "kepercayaan, sikap, dan niat individu mengenai sejauh mana perubahan diperlukan dan kapasiti organisasi untuk berjaya melaksanakan perubahan tersebut" Armenakis et al. 1993. Terdapat kajian lepas yang menguji mengenai peranan kesediaan menerima perubahan (Holt et al. 2007; Jones et al. 2005) dan komitmen pekerja (Herold et al. 2007; Meyer et al. 2002; Meyer et al. 2007; Neubert & Cady 2001; Shum et al. 2008; Zulkarnain et al. 2024) dalam proses perubahan organisasi. Pekerja yang percaya bahawa mereka bersedia melaksanakan perubahan, lebih berkemungkinan komited kepada aktiviti perubahan tersebut (Neubert & Cady 2001). Selain itu, kajian terdahulu juga telah menguji hubungan di antara kesediaan untuk berubah dan komitmen pekerja (Bakari et al. 2017; Hartini et al. 2023; Mangundjaya & Gandakusuma 2013; Persson 2014; Rahi et al. 2021). Dapatan kajian menunjukkan dimensi kesesuaian perubahan (Bakari et al. 2017) dan kesediaan perubahan secara multidimensi (Persson 2014) mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen afektif. Malah, kesediaan menerima perubahan secara uni-dimensi juga mempunyai hubungan yang signifikan dengan kesemua jenis komitmen pekerja (Ingersoll et al. 2000; Mangundjaya & Gandakusuma 2013). Sehubungan itu, hipotesis berikut dibangunkan untuk mengkaji peranan kesediaan menerima perubahan dan komitmen afektif pekerja untuk berubah:

H₁ Kesediaan menerima perubahan mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen afektif pekerja untuk berubah.

KEPERCAYAAN KEPADA ORGANISASI

Kepercayaan kepada organisasi merujuk kepada persepsi kebolehppercayaan dan jangkaan positif pekerja terhadap kecekapan, integriti dan kebajikan sesebuah organisasi tempat mereka bekerja (Mayer et al. 1995). Pekerja meletakkan kepercayaan kepada pemimpin atau organisasi untuk bertindak dengan cara yang memberi manfaat dan tidak akan merugikan pekerja (Memon et al. 2020). Kepercayaan merupakan faktor penting yang perlu diberi perhatian oleh kepimpinan pengurusan semasa merancang dan melaksanakan perubahan (Ahmad et al. 2019; Katsaros, Tsirikas & Kosta 2020) bagi memudahkan pekerja untuk bertindak balas terhadap perubahan tersebut (Oreg et al. 2018). Organisasi perlu menilai tahap kepercayaan pekerja supaya tindakan boleh diambil bagi meningkatkan penerimaan mereka kepada perubahan organisasi (Natalia & Hidayat 2021). Pekerja pula memberi kepercayaan apabila organisasi berkeupayaan, cekap dalam memenuhi matlamat dan menjaga kebajikan pekerja semasa perubahan organisasi (Gustafsson et al. 2021; Searle et al. 2011). Apabila wujud saling percaya mempercayai dan melibatkan pekerja dalam pembuatan keputusan, pekerja akan berasa lebih dihargai serta lebih bertanggungjawab terhadap organisasi (Dahmardeh & Nastiezaie 2019). Kajian lepas mendapati kepercayaan terhadap organisasi mampu memberi kesan positif terhadap komitmen pekerja (Bastug et al. 2016; Dursun 2015) secara umum. Kepercayaan yang tinggi terhadap kepimpinan organisasi juga boleh meningkatkan motivasi untuk memberi komitmen tinggi kepada perubahan organisasi (Fatima et al. 2020), memberi kesan positif terhadap komitmen afektif pekerja (Mangundjaya 2014) serta mengurangkan niat berhenti pekerja akibat dari perubahan organisasi (Chawla & Kevin Kelloway 2004; ; Ekhsan et al. 2022). Oleh itu, kajian ini ingin menguji:

H₂ Kepercayaan kepada organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen afektif pekerja untuk berubah

Kajian lepas mendapati hubungan kepercayaan antara pekerja dan kepimpinan pengurusan adalah asas untuk kejayaan inisiatif perubahan; khususnya, kepercayaan dapat memupuk sikap pekerja yang positif terhadap perubahan (Devos et al. 2007; Erturk 2008). Sebaliknya, kurang kepercayaan akan membawa kepada persepsi lemah tentang kesahihan perubahan, kurang bersedia untuk berubah dan rintangan untuk berubah menjadi lebih kuat (Oreg 2006; Rousseau & Tijoriwala 1999). Kepercayaan pekerja terhadap organisasi berpotensi mengurangkan ketidakpastian tekanan psikologi dan membawa mereka untuk menerima perubahan (Yue et al. 2019). Dengan adanya kepercayaan kepada organisasi, rasa takut akan hilang, pekerja akan menunjukkan penerimaan mereka dalam menguruskan kesukaran dan cuba menyelesaikan semua masalah kompleks dengan mudah (Thakur & Srivastava 2018). Kepercayaan pekerja kepada organisasi semasa perubahan akan menyumbang kepada keterbukaan pekerja untuk menerima perubahan (Men et al. 2020) dan kesediaan untuk berubah (Altaf et al. 2019). Dengan itu, hipotesis dibangunkan untuk menguji:

H₃ Kepercayaan kepada organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan kesediaan menerima perubahan.

Kajian ini juga menguji sama ada kesediaan menerima perubahan berperanan sebagai pemboleh ubah pengantara hubungan di antara kepercayaan kepada organisasi dan komitmen afektif pekerja untuk berubah. Pekerja dikatakan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi apabila bersedia membuat yang terbaik untuk kepentingan organisasi, mempunyai kepercayaan dan penerimaan tinggi terhadap nilai dan objektif organisasi (Alonderiene & Majauskaite 2016; Bhandari & Subedi 2024). Pekerja yang mempunyai kepercayaan kepada organisasi akan lebih bersedia menerima perubahan dan menunjukkan tahap komitmen yang lebih tinggi (Chandra & Hendratmoko 2024; Eby et al. 2000; Kiefer 2005; Wanberg & Banas 2000) berbanding pekerja yang mempunyai kepercayaan yang lebih rendah (Tabak & Hendy 2016). Dengan itu, hipotesis dibangunkan untuk menguji:

H₄ Kesediaan menerima perubahan sebagai pemboleh ubah pengantara hubungan di antara kepercayaan kepada organisasi dengan komitmen afektif pekerja.

KOMUNIKASI PERUBAHAN

Komunikasi perubahan ialah satu proses penyebaran maklumat kepada pekerja mengenai perubahan yang sedang berlaku atau yang akan berlaku di masa hadapan dalam sesebuah organisasi. Komunikasi semasa perubahan organisasi bukan sahaja menyampaikan maklumat secara telus mengenai perubahan tetapi juga memastikan penerima dapat memahami dan mentafsirnya dengan betul (Komusaari 2023; Li et al. 2021). Sarjana komunikasi bersetuju bahawa setiap perubahan organisasi berpotensi menimbulkan ketidakpastian. Oleh itu, kaedah penyampaian maklumat berteknologi yang sahih dan tepat memainkan peranan penting di dalam perubahan organisasi (Ibrahim et al. 2020; Lies 2012). Organisasi bertanggungjawab untuk menyampaikan maklumat dan menyediakan akses yang mudah berkaitan perubahan dengan mendedahkan faedah dan ancaman dari perubahan (Gergs & Trinczek 2008). Pemimpin dan pengurusan berperanan untuk menyebarkan maklumat yang telus dan jelas mengenai perubahan kepada pekerja (Heracleous 2002). Walaupun pihak pemimpin dan pengurus menyedari kepentingan menyampaikan maklumat perubahan kepada pekerja (Bolden & Gosling 2006) tetapi tugas tersebut adalah sesuatu yang mencabar (Lewis 2000). Ia bukan sahaja cara untuk menyampaikan maklumat secara terbuka dan jujur (DiFonzo et al. 1994; Smeltzer & Zener 1992) tetapi juga sebagai alat untuk memotivasikan, memupuk kerjasama dalam kalangan pekerja dan menggalakkan penglibatan pekerja (Rogiest et al. 2015). Komunikasi merupakan strategi untuk meningkatkan penglibatan pekerja dalam perubahan organisasi dan memberi impak yang positif kepada komitmen pekerja (Choi 2011; Herscovitch & Meyer 2002). Menurut Buono & Kerber (2010) selain pihak pengurusan, pekerja juga perlu memberi komitmen dalam menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi. Berdasarkan ulasan tersebut, hipotesis kajian yang dibina adalah:

H₅ Komunikasi perubahan mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen afektif pekerja untuk berubah.

Kajian terdahulu mengaitkan komunikasi perubahan yang berkualiti tinggi dengan kesediaan menerima perubahan dan keterbukaan (Allen et al. 2007; Haqq & Natsir 2019; Oreg et al. 2011) serta dapat mengurangkan ketidakpastian (Armenakis et al. 1993). Menurut Elving (2005), matlamat penting komunikasi semasa proses transformasi adalah untuk mencegah atau mengurangkan rintangan terhadap perubahan (Endrejat et al. 2021; Van Praet & Van Leuven 2022) supaya pekerja dapat menyumbang kepada peningkatan tahap kesediaan untuk berubah. Malah, Men dan Bowen (2017) menegaskan bahawa menyembunyikan kesan negatif daripada inisiatif perubahan akan menimbulkan salah faham, tidak percaya, salah tafsir, kebimbangan serta kesan penerimaan yang

negatif pekerja terhadap inisiatif perubahan. Justeru, kajian merumuskan bahawa komunikasi perubahan yang berkualiti dan bersesuaian (iaitu, maklumat disampaikan dengan tepat kepada orang dan waktu yang sesuai melalui medium yang betul) dalam menjelaskan justifikasi perubahan adalah penting dalam memupuk dan mempengaruhi kesediaan pekerja untuk menerima perubahan dengan berkesan (Deng et al. 2021; Haumer et al. 2021). Sehubungan itu, kajian ini ingin menguji hipotesis berikut:

H₆ Komunikasi perubahan mempunyai hubungan yang positif dengan kesediaan menerima perubahan.

Kajian empirikal juga mendapati keberkesanan komunikasi adalah pendorong kepada komitmen pekerja setelah mereka bersedia menerima perubahan (Azis & Lestaringingsih 2018; Kerr & Kaufman-Gilliland 1994). Oleh itu, pemimpin dan pihak pengurusan perlu membangunkan strategi komunikasi berkesan bagi meningkatkan kesediaan pekerja menerima perubahan, seterusnya komited untuk berubah (Ouedraogo & Ouakouak 2018). Strategi komunikasi perubahan seperti, ketelusan, komunikasi yang bermakna, penghargaan dan sokongan mempunyai kesan paling kuat terhadap kesediaan menerima perubahan dan memberi komitmen afektif (Armenakis et al. 1993). Sebaliknya, komunikasi yang tidak jelas menyebabkan pekerja memikirkan kepentingan diri mereka sendiri dan mengekalkan *status quo* (Van Praet & Van Leuven 2022). Di samping itu, komunikasi yang telus dan keterbukaan mengenai perubahan (iaitu, bukan sahaja memberi maklumat yang tepat, tetapi juga maklumat yang menyeluruh merangkumi perkara baik dan buruk) menjadi faktor penting dalam mempengaruhi keberkesanan proses komunikasi perubahan, kerana ia membantu dalam mengelakkan pekerja daripada menganggap perubahan sebagai memudaratkan kepentingan mereka (Abrantes et al. 2024; Li et al. 2021). Sehubungan itu, hipotesis berikut dibangunkan:

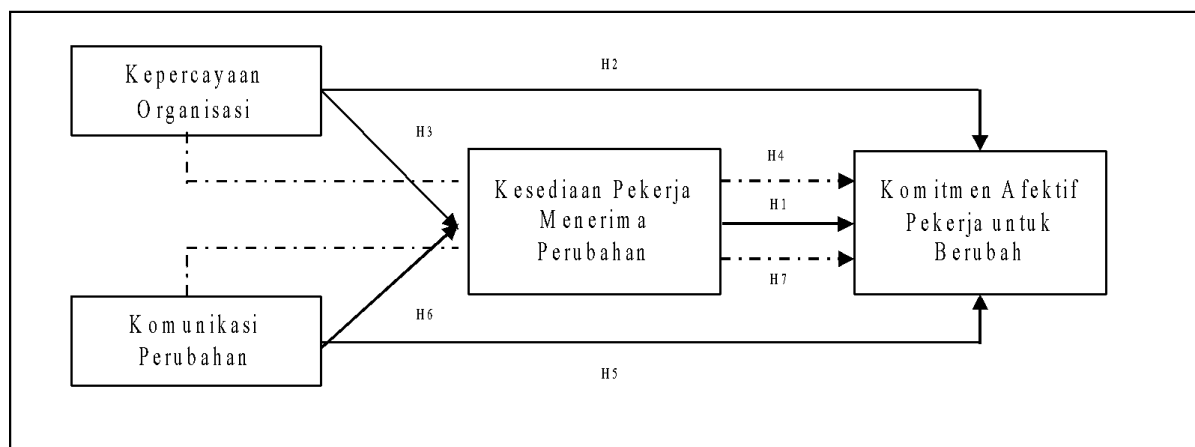
H₇ Kesediaan menerima perubahan sebagai pengantara hubungan di antara komunikasi perubahan dengan komitmen afektif pekerja untuk berubah.

TEORI PERTUKARAN SOSIAL

Teori yang mendasari rangka kerja kajian ini ialah Teori Pertukaran Sosial. George C. Homans merupakan salah seorang tokoh yang merintis Teori Pertukaran Sosial dan mendefinisikannya dalam konteks tingkah laku manusia sebagai satu proses interaksi sosial. Beliau menekankan bahawa individu terlibat dalam pertukaran sosial untuk mencapai ganjaran tertentu dan pertukaran ini dipengaruhi oleh kos dan manfaat yang diperoleh (Homans 1961). Teori ini merupakan salah satu paradigma konseptual yang paling berpengaruh dalam tingkah laku organisasi (Cropanzano & Mitchell 2005). Dalam kajian ini, teori ini menerangkan komitmen pekerja (Cook 2015) kepada perubahan organisasi dan bagaimana kepercayaan (Korsgaard et al. 2002), komunikasi (Men & Yue 2019) serta kesediaan untuk menerima perubahan dibina dalam persekitaran perubahan organisasi. Pertukaran bermula dengan satu pihak memberikan faedah kepada pihak lain dan jika penerima berpuas hati serta menganggapnya sebagai bermanfaat, berlaku timbal balik kepada pemberi (Benson et al. 2018; Ohemeng et al. 2020). Dalam konteks perubahan organisasi, pekerja menerima perubahan organisasi atas dasar kepercayaan kepada kepimpinan (Yukl 2010) dan sebagai balasan pekerja mempamerkan komitmen yang tinggi (Crawford et al. 2019). Teori ini juga mencadangkan bahawa persepsi ketelusan komunikasi perubahan adalah penting dalam membentuk reaksi pekerja terhadap perubahan (Yue 2022). Teori ini juga memberi pandangan tentang cara pekerja melihat dan bertindak balas terhadap perubahan organisasi, khususnya kesediaan mereka untuk berubah (Ohemeng et al. 2020). Kajian ini dapat menyumbang secara teoretikal dengan mengukuhkan lagi teori pertukaran sosial di mana kepercayaan kepada kepimpinan dan kejelasan komunikasi perubahan merupakan faedah yang diterima dan sebagai timbal balik, pekerja bersedia menerima perubahan dan memberi komitmen afektif terhadap perubahan tersebut.

RANGKA KERJA KAJIAN

Berdasarkan ulasan kajian lepas, hipotesis kajian telah dibina dan sebuah rangka kerja kajian telah dibangunkan seperti berikut:



RAJAH 1. Rangka kerja hubungan antara kepercayaan kepada organisasi, komunikasi perubahan, kesediaan menerima perubahan dan komitmen afektif pekerja untuk berubah.

METODOLOGI KAJIAN

DATA DAN PENSAMPELAN

Kajian ini dilaksanakan secara kuantitatif berdasarkan teknik pengumpulan data menggunakan borang soal selidik. Borang soal selidik diedarkan menggunakan aplikasi *Google Form* kerana ia mudah diedarkan kepada responden. Sampel kajian terdiri dari kakitangan di ibu pejabat Lembaga Penyatuan dan Pemulihan Tanah Persekutuan atau FELCRA Berhad kerana agensi ini tidak terkecuali dari mengalami permasalahan apabila berlakunya kekerapan perubahan kepimpinan organisasi yang disusuli dengan perubahan organisasi. Ibu pejabat FELCRA merangkumi peratusan tertinggi (22% atau 742) kakitangan berbanding penempatan kakitangan lain seluruh FELCRA Berhad dan mencukupi untuk pengumpulan data (FELCRA 2022). Kajian ini menggunakan jadual Krejcie dan Morgan (1970) untuk penentuan saiz sampel dimana populasi untuk 742, sampel adalah 248-250. Teknik pensampelan yang digunakan adalah pensampelan rawak mudah kerana ia lebih mudah dan praktikal untuk dilaksanakan. Dari senarai lengkap populasi yang layak, responden dipilih secara rawak menggunakan senarai nombor rawak yang dijana oleh komputer.. Jumlah responden yang diperolehi bagi kajian ini ialah seramai 214 orang dan tempoh pelaksanaan soal selidik adalah selama tiga minggu. Saiz sampel tersebut adalah bersesuaian dengan penggunaan PLS-SEM untuk menganalisis data (Wolf et al. 2013). Profil responden menunjukkan majoritinya adalah kaum lelaki dengan peratusan sebanyak 55.1%. Umur bagi kebanyakan responden pula di antara 41 hingga 50 tahun dengan 34.1% dan di dominasi oleh kaum Melayu iaitu sebanyak 94.9%. Bagi pengalaman responden, majoriti mereka telah berkhidmat selama 11-20 tahun iaitu sebanyak 38.3%. Seterusnya, pemegang ijazah sarjana muda merupakan responden tertinggi dengan peratusan sebanyak 29.5%. Manakala, 88.8% daripada responden bekerja secara tetap manakala bakinya bekerja secara kontrak sebanyak 11.2%.

INSTRUMEN KAJIAN DAN PENGUKURAN KONSTRUK

Semua pemboleh ubah kajian iaitu kepercayaan kepada organisasi, komunikasi perubahan, komitmen afektif pekerja dan kesediaan menerima perubahan diukur dengan menggunakan instrumen pengukuran yang telah diadaptasi dari beberapa pengkaji terdahulu (Jadual 1). Instrumen pengukuran yang asalnya dalam Bahasa Inggeris telah diterjemahkan ke Bahasa Malaysia bagi memudahkan responden untuk memahami item-item di dalam soal selidik. Namun, bagi mengekalkan keaslian instrumen pengukuran, soal selidik ini telah disediakan dalam dwi-bahasa supaya responden dapat membuat rujukan dan semakan semasa menjawab soal selidik. Responden menjawab kesemua soalan dalam soal selidik menggunakan skala 1 (sangat tidak setuju) sehingga skala 7 (sangat setuju).

JADUAL 1. Item pengukuran yang digunakan sebagai instrumen kajian

Pemboleh Ubah	Sumber	Jumlah Soalan	Contoh Soalan
Kepercayaan kepada Organisasi	Yue et al. (2019)	6	Organisasi berkebolehan mencapai apa yang dijanjikannya dalam fasa perubahan.
Komunikasi Perubahan	Harp (2011)	17	Saya merasakan bahawa maklumat tentang perubahan dikongsi dengan saya pada masa yang sesuai.
Komitmen Afektif	Herscovitch & Meyer (2002)	6	Saya merasa bertanggungjawab untuk berusaha menerima perubahan ini.
Kesediaan Menerima Perubahan	Vakola (2014)	6	Apabila perubahan berlaku di organisasi, saya percaya bahawa saya bersedia berdepan dengan perubahan tersebut.

ANALISIS DATA

Kajian ini menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) (Ringle et al. 2015) untuk menganalisis data. Pendekatan ini sesuai memandangkan ia berupaya untuk menguji model yang kompleks dengan jumlah sampel yang sederhana (Chin 2003). PLS-SEM memerlukan analisis data dilakukan pada dua peringkat iaitu (1) menguji model pengukuran untuk menilai kesahan dan kebolehpercayaan item pengukuran bagi pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar; dan (2) menguji model struktur untuk melihat hubungan di antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar (Tenenhaus et al. 2005). Pengujian hipotesis untuk hubungan langsung dan hubungan tidak langsung adalah berdasarkan kepada dapatan daripada model struktur. Bagi kedua-dua peringkat ini, empat prosedur di dalam SmartPLS 3.0 diguna pakai iaitu *PLS algorithm*, *bootstrapping*, *blindfolding* dan *PLS predict*.

Penggunaan *PLS algorithm* adalah bertujuan untuk memaksimumkan kovarians antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah tidak bebas dengan mengekstrak faktor laten yang menerangkan varians dalam data. *Bootstrapping* digunakan untuk menilai kestabilan dan kebolehpercayaan parameter model yang dianggarkan (contohnya, koefisien jalur). *Blindfolding* adalah teknik penilaian silang yang digunakan dalam PLS untuk menilai keupayaan ramalan model. Manakala *PLS Predict* merujuk kepada penggunaan model PLS untuk mengukur ketepatan model menerusi kuasa ramalan sampel luaran.

HASIL KAJIAN

HASIL ANALISIS MODEL PENGUKURAN

Data yang diperoleh daripada 214 responden kajian dianalisis menggunakan penilaian model pengukuran terlebih dahulu. Kesemua pemboleh ubah kajian dimodelkan sebagai pemboleh ubah reflektif. Penilaian model pengukuran dimulakan dengan menentukan sama ada nilai bebanan indikator melebihi 0.70. Dalam penilaian pengukuran reflektif, tiga kriteria penilaian utama diperlukan. Ini ialah konsistensi dalaman (*internal consistency*), kesahan konvergen (*convergent validity*) dan kesahan diskriminasi (*discriminant validity*). Konsistensi dalaman ditentukan menggunakan nilai kebolehpercayaan komposit (CR), manakala kesahan konvergen ditentukan menggunakan nilai purata varians yang diekstrak (AVE). Tidak semua muatan (*loadings*) memenuhi ambang (*threshold*) yang disyorkan sebanyak 0.708 (Hair et al. 2019); maka, beberapa item perlu dikeluarkan kecuali item dengan muatan yang tinggi. Pada asasnya, jika konstruk memenuhi keperluan AVE sebanyak 0.5, item tertentu dengan muatan kurang daripada 0.708 dikekalkan. Berikutan itu, semua konstruk yang mempunyai nilai CR melebihi ambang minimum 0.7, dan semua AVE lebih besar daripada 0.5 dikekalkan (Hair et al. 2019). Kebanyakan item dikekalkan kerana konstruk memenuhi kriteria kebolehpercayaan dan kesahan konvergen kecuali beberapa item dari konstruk komunikasi perubahan dan

JADUAL 2. Analisis kebolehpercayaan dan kesahan menumpu (AVE)

Konstruk	AVE (≥ 0.5)	CR (> 0.7)
Kepercayaan kepada Organisasi	0.755	0.948
Komunikasi Perubahan	0.505	0.903
Kesediaan Menerima Perubahan	0.589	0.873
Komitmen Afektif	0.594	0.895

Analisis kesahan diskriminasi dijalankan dengan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* (1981). Jadual 3 menunjukkan bahawa semua konstruk mempamerkan kesahan diskriminasi yang mencukupi atau memuaskan.

JADUAL 3. Kesahan diskriminasi kriteria *Fornell-Larcker*

	Komunikasi Perubahan	Kesediaan Menerima Perubahan	Komitmen Afektif	Kepercayaan kepada Organisasi
Komunikasi Perubahan	0.711			
Kesediaan Menerima Perubahan	0.555	0.768		
Komitmen Afektif	0.616	0.611	0.771	
Kepercayaan kepada Organisasi	0.667	0.410	0.496	0.869

Walaupun kaedah penilaian *Fornell-Larcker* telah digunakan secara meluas untuk mengesahkan kewujudan kesahan diskriminan, satu lagi kaedah penilaian kesahan diskriminan telah diperkenalkan iaitu *Heterotrait-monotrait* (HTMT) bagi penilaian yang lebih tepat. Henseler et al. (2015) telah mencadangkan nilai HTMT di bawah 0.90 diterima dan Jadual 4 menunjukkan kesemua konstruk mempunyai kesahan diskriminan.

JADUAL 4. Nisbah Korelasi *Heterotrait-monotrait* HTMT

	Komunikasi Perubahan	Kesediaan Menerima Perubahan	Komitmen Afektif	Kepercayaan kepada Organisasi
Komunikasi Perubahan				
Kesediaan Menerima Perubahan	0.612			
Komitmen Afektif	0.602	0.662		
Kepercayaan kepada Organisasi	0.699	0.441	0.477	

HASIL ANALISIS MODEL STRUKTUR

Pada peringkat awal mengakses model struktur, adalah penting untuk menangani isu kolineariti sisi. Dalam menentukan isu kolineariti, nilai VIF perlu kurang daripada 5.0 (Hair et al. 2017). Berdasarkan Jadual 5 semua nilai dalam bagi pemboleh ubah bebas adalah kurang daripada 5.0. Dengan keputusan yang menunjukkan nilai VIF 1.451 – 2.172, isu kolineariti tidak menjadi kebimbangan dalam kajian ini (Hair et al. 2017).

JADUAL 5. Pengujian Kekolinearan (VIF)

	Komitmen Afektif
Komitmen Afektif	
Komunikasi Perubahan	2.172
Kesediaan Menerima Perubahan	1.451
Kepercayaan kepada Organisasi	1.808

Seterusnya, kajian ini membangunkan lima hipotesis langsung antara pemboleh ubah, dengan dua hipotesis pengantara. Untuk menguji tahap keertian, statistik-t untuk semua laluan dijana menggunakan *Smart-PLS bootstrapping*. Sehubungan itu, nilai kritikal bagi pengujian hipotesis hubungan langsung adalah $t > 1.645$ (signifikan pada aras $p < 0.05$) (Hair et al. 2014). Berdasarkan penilaian dalam Jadual 6a dan 6b, kesemua tujuh hipotesis berada pada nilai $p < 0.05$. Secara khusus, bagi H_1 iaitu hubungan di antara kesediaan menerima perubahan dan komitmen afektif pekerja adalah signifikan ($\beta=0.381$, $p=0.000$). Seterusnya bagi hubungan di antara kepercayaan kepada organisasi dan komitmen afektif pekerja (H_2) serta kepercayaan kepada organisasi dan kesediaan menerima perubahan (H_3) juga mempunyai kesan yang signifikan dengan ($\beta=0.517$, $p=0.000$), ($\beta=0.186$, $p=0.006$), masing-masing. Begitu juga dengan hubungan di antara komunikasi perubahan dan komitmen pekerja (H_5) serta komunikasi perubahan dan kesediaan menerima perubahan (H_6) mempunyai kesan yang signifikan ($\beta=0.322$, $p=0.001$), ($\beta=0.506$, $p=0.000$) masing-masing. Oleh itu, kajian ini menyokong H_1 , H_2 , H_3 , H_5 , dan H_6 untuk hipotesis langsung.

Untuk perhubungan pengantara, H_4 dan H_7 juga disokong. Tiada sifar antara mana-mana selang keyakinan bagi setiap perhubungan. Hubungan di antara kepercayaan kepada organisasi dan komitmen pekerja yang dimediasi oleh kesediaan menerima perubahan (H_4) adalah signifikan dengan ($\beta=0.372$, $p=0.000$). Di samping itu, hubungan kesan pengantara kesediaan menerima perubahan terhadap komunikasi perubahan dan komitmen pekerja (H_7) juga signifikan dengan ($\beta=0.193$, $p=0.000$) dan ianya disokong secara empirik. Oleh itu, untuk kesan pengantaraan, kajian ini menunjukkan H_4 dan H_7 disokong.

Seterusnya, model struktur diuji untuk menilai pekali tahap penentuan (R^2). Menurut Hair et al. (2014), R^2 mewakili jumlah varians dalam konstruk endogen yang boleh dijelaskan oleh semua konstruk eksogen. Seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 7, nilai R^2 ialah iaitu 49% konstruk komitmen pekerja dalam kajian ini dijelaskan oleh konstruk kepercayaan kepada organisasi dan komunikasi perubahan. Di samping itu, saiz kesan f^2 yang diperoleh dalam model kajian ini ialah di antara 0.067 – 0.197 yang mewakili kesan saiz yang kecil dan sederhana (Sarstedt et al. 2020).

JADUAL 6a. Pengujian hipotesis hubungan langsung

Hipotesis	Hubungan	Standard Beta	Standard Error	Nilai t	Nilai p	Keputusan
H_1	Kesediaan Menerima Perubahan → Komitmen Afektif	0.381	0.072	4.366	0.000	Disokong
H_2	Kepercayaan kepada Organisasi → Komitmen Afektif	0.186	0.064	2.797	0.006	Disokong
H_3	Kepercayaan kepada Organisasi → Kesediaan Menerima Perubahan	0.517	0.063	5.591	0.000	Disokong
H_5	Komunikasi Perubahan → Komitmen Afektif	0.322	0.093	3.183	0.001	Disokong
H_6	Komunikasi Perubahan → Kesediaan Menerima Perubahan	0.506	0.08	4.987	0.000	Disokong

JADUAL 6b. Pengujian hipotesis pengantara						
Hipotesis	Hubungan	Standard Beta	Standard Error	Nilai t	Nilai p	Keputusan
H ₄ Pengantara	Kepercayaan kepada Organisasi → Kesediaan Menerima Perubahan → Komitmen Afektif	0.372	0.075	3.445	0.000	Disokong
H ₇ Pengantara	Komunikasi Perubahan → Kesediaan Menerima Perubahan → Komitmen Afektif	0.193	0.052	4.368	0.000	Disokong

JADUAL 7. Pengujian pekali penentuan (R ²) dan kesan saiz (f ²)			
	f ²	R Square	R Square Adjusted
Komitmen Afektif			0.485
Kepercayaan kepada Organisasi	0.067		
Komunikasi Perubahan	0.094		
Kesediaan Menerima Perubahan	0.197	0.311	0.304

Satu lagi pengujian dalam analisis model struktural adalah pengujian relevansi ramalan menggunakan *PLS-predict* (Shmueli et al. 2019). Dalam pengujian ini, perbandingan item di antara PLS dan LM (PLS-LM) dilakukan. Sebuah model akan mempunyai kuasa ramalan yang tinggi jika kesemua indikator mempunyai nilai $PLS < LM$. Manakala, jika majoriti indikator yang mempunyai $PLS < LM$, kuasa ramalan adalah sederhana, jika minoriti yang mempunyai $PLS < LM$, kuasa ramalan adalah rendah. Dalam kajian ini seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 8, majoriti indikator mempunyai nilai $PLS < LM$, maka kuasa ramalan model kajian ini adalah sederhana.

JADUAL 8. Pengujian relevansi ramalan (PLS-predict)				
ITEM	PLS	LM	PLS-LM	Q ² _predict
	RMSE	RMSE		
CR6	1.148	1.167	-0.019	0.302
CR2	1.260	1.332	-0.072	0.201
CR1	1.035	1.070	-0.035	0.188
CR5	1.283	1.392	-0.109	0.112
CR4	1.161	1.198	-0.037	0.167
CR3	1.606	1.548	0.058	-0.007
ECAC6	1.065	1.104	-0.039	0.063
ECAC2	1.035	1.069	-0.034	0.388
ECAC1	1.153	1.152	0.001	0.352
ECAC4	1.139	1.162	-0.023	0.325
ECAC3	1.062	1.049	0.013	0.035
ECAC5	1.083	1.089	-0.006	0.029

PERBINCANGAN

Objektif utama kajian ini adalah untuk menilai keberkesanan pengurusan perubahan organisasi dengan mengkaji kesan hubungan di antara kepercayaan kepada organisasi, komunikasi perubahan, kesediaan menerima perubahan dan komitmen afektif pekerja untuk berubah. Kesediaan menerima perubahan juga diuji sebagai pengantara di antara kepercayaan kepada organisasi dan komitmen afektif pekerja serta di antara komunikasi perubahan dan komitmen afektif pekerja. Hasil kajian untuk kesemua hubungan langsung menunjukkan keputusan yang signifikan.

Hipotesis 1 adalah disokong di mana kesediaan untuk menerima perubahan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen afektif pekerja untuk berubah. Hasil kajian ini adalah secara tidak langsung konsisten dengan beberapa kajian lepas yang mendapati kesediaan menerima perubahan dapat meningkatkan komitmen pekerja ke arah perubahan. Hasil kajian lepas mendapati salah satu dimensi kesediaan menerima perubahan iaitu kesesuaian perubahan mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen afektif (Alqudah et al. 2022; Bakari et al. 2017), begitu juga kesediaan menerima perubahan secara multidimensi dengan komitmen afektif pekerja untuk berubah (Persson 2014; Zulkarnain et al. 2024) dan kesediaan menerima perubahan dengan kesemua jenis komitmen pekerja secara unidimensi (Hartini et al. 2023; Ingersoll et al. 2000; Mangundjaya & Gandakusuma 2013). Hasil kajian adalah selari dengan teori pertukaran sosial di mana pekerja akan membangunkan komitmen afektif apabila mereka merasakan bahawa organisasi dapat menyediakan persekitaran kerja yang positif (Crawford et al. 2019).

Kepercayaan terhadap kepimpinan organisasi juga mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen afektif pekerja untuk berubah, Hipotesis 2 adalah disokong. Hasil kajian ini adalah konsisten dengan beberapa kajian yang mendedahkan bahawa pekerja yang mempunyai kepercayaan terhadap organisasi ternyata lebih komited terhadap organisasi (Madsen et al. 2005; Memon et al. 2020; Shockley-Zalabak & Ellis 2006) secara

umumnya. Malah secara khususnya dalam konteks perubahan organisasi, kepercayaan juga terbukti mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen afektif pekerja untuk berubah (Mangundjaya 2014). Kepercayaan juga mempunyai hubungan yang negatif dengan keinginan untuk berhenti kerja akibat dari perubahan organisasi (Chawla & Kevin Kelloway 2004; Ekhsan et al. 2022; Mangundjaya et al. 2023). Dalam erti kata lain, organisasi perlu membangunkan kepercayaan kepada organisasi iaitu kepercayaan di antara pekerja dan kepimpinan atau pengurusan supaya pekerja komited dalam melaksanakan perubahan organisasi. Kajian langsung di antara kepercayaan kepada organisasi juga mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kesediaan pekerja untuk menerima perubahan, Hipotesis 3 adalah disokong. Beberapa kajian lepas mengenai perubahan organisasi juga telah membuktikan secara empirikal bahawa kepercayaan terhadap organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kesediaan pekerja menerima perubahan (Erlyani et al. 2022; Zayim & Kondakci 2015) dan meminimumkan rintangan (tentangan) untuk menerima perubahan (Thakur & Srivastava 2018). Kajian lepas juga mendapati kepercayaan kepada organisasi mempunyai hubungan dengan keterbukaan pekerja terhadap perubahan (Erturk 2008; Yue et al. 2019) di mana keterbukaan ini merujuk kepada sifat keperibadian individu yang bersedia menerima sebarang perubahan yang memberi manfaat kepada diri dan organisasi (Fugate & Kinicki 2008).

Selain dari kepercayaan kepada organisasi, kajian ini juga menguji hubungan langsung di antara komunikasi perubahan dengan komitmen afektif pekerja untuk berubah (Hipotesis 5) dan kesediaan untuk menerima perubahan (Hipotesis 6). Hasil kajian ini mendapati hubungan yang positif dan signifikan di antara komunikasi perubahan dan komitmen afektif pekerja, Hipotesis 5 disokong. Hasil kajian adalah konsisten dengan kajian Faupel dan Helpap (2021) yang mendapati strategi komunikasi yang efektif di peringkat penstrukturan semula organisasi dapat memupuk komitmen afektif pekerja untuk berubah. Selain itu, beberapa kajian turut membuktikan secara empirikal bahawa komunikasi perubahan telah mendorong komitmen (afektif, berterusan dan normatif) pekerja untuk berubah (Mangundjaya 2014). Ia juga dapat mengurangkan kebimbangan pekerja semasa perubahan kerana pekerja dapat berkomunikasi dua hala dengan pemimpin dalam berkongsi maklumat yang telus (Mangundjaya 2014). Strategi komunikasi perubahan juga merupakan peramal kepada kesediaan pekerja untuk menerima perubahan di mana Hipotesis 6 disokong. Penemuan ini mengukuhkan lagi tanggapan bahawa pekerja akan lebih terbuka menerima perubahan organisasi apabila komunikasi dari pemimpin dapat meredakan ketakutan terhadap perubahan organisasi dan memberi pemahaman yang lebih untuk bersedia menerima perubahan organisasi (Abrantes et al. 2024; Chawla & Kevin Kelloway 2004; Li et al. 2021). Hasil kajian lepas juga mendapati pekerja yang merasakan organisasi itu telus dan mempunyai komunikasi yang baik akan bertindak secara positif ke arah perubahan dengan kesediaan menerima perubahan tersebut (Ahmad et al. 2017). Penemuan ini juga menyokong teori pertukaran sosial kerana kepercayaan kepada kepimpinan organisasi dan ketelusan dalam komunikasi perubahan membawa kepada tahap komitmen afektif yang lebih tinggi untuk berubah. Pekerja membayar balik kepada organisasi mereka untuk penjagaan, sokongan dan jaminan yang telah mereka terima (Faisaluddin et al. 2024; Michaelis et al. 2009).

Kesediaan menerima perubahan juga berperanan sebagai pemboleh ubah pengantara hubungan di antara kepercayaan kepada organisasi dengan komitmen afektif pekerja (Hipotesis 4) dan hubungan di antara kesediaan menerima perubahan dengan komitmen afektif pekerja (Hipotesis 7). Hasil kajian ini membuktikan secara empirikal peranan kesediaan menerima perubahan sebagai pemboleh ubah pengantara apabila Hipotesis 4 disokong. Apabila pekerja mempunyai kepercayaan terhadap pemimpin dan organisasi, mereka selalunya lebih terbuka dan bersedia menerima perubahan dan menunjukkan tahap komitmen yang lebih tinggi (Bhandari & Subedi 2024; Ghazinejad et al. 2018; Kiefer 2005). Pekerja yang yakin pemimpin organisasi boleh dipercayai, berpotensi untuk mencurahkan usaha yang lebih, bersedia menerima perubahan dan memberi lebih komitmen dalam kerja mereka (Fatima et al. 2020; Shockley-Zalabak & Ellis 2006) berbanding pekerja yang mempunyai tahap kepercayaan kepada organisasi yang lebih rendah (Tabak & Hendy 2016). Manakala, hasil pengujian Hipotesis 7 yang disokong juga selari dengan kajian lepas yang mendapati strategi komunikasi perubahan yang berkesan dapat memastikan komitmen pekerja untuk berubah selepas bersedia menerima perubahan (Vakola 2014). Kesediaan menerima perubahan hasil dari komunikasi perubahan yang berkesan akan membentuk motivasi tinggi dan meningkatkan tahap komitmen pekerja (Pranitasari 2020). Perubahan komunikasi adalah penting kerana ia dapat memberikan maklumat yang diperlukan oleh pekerja sebagaimana kewujudan maklumat tersebut akan memberi gambaran yang lebih jelas tentang perubahan kepada pekerja (Mangundjaya & Farahzahan 2019).

IMPLIKASI KAJIAN

Kajian ini mempunyai beberapa implikasi praktikal dan teoretikal. Secara praktikal, hasil kajian boleh digunakan oleh pemimpin organisasi untuk merancang dan menguruskan program perubahan organisasi dengan lebih berkesan. Dalam menghadapi cabaran kepada perubahan organisasi, adalah penting untuk pemimpin organisasi mengetahui tentang kesediaan pekerja untuk berubah secara holistik dengan mengambil kira konteks dalaman, proses dan sifat individu ke arah merealisasikan perubahan organisasi. Kajian ini memberi kefahaman kepada pihak organisasi bahawa faktor kepercayaan dan komunikasi dapat membantu kesediaan pekerja untuk menerima

perubahan. Seterusnya, pengukuhan kesediaan pekerja boleh meningkatkan komitmen afektif pekerja untuk berubah. Oleh itu, organisasi harus memastikan pemimpin mempunyai gaya kepimpinan yang mudah mendapat kepercayaan pekerja, mempunyai sifat keterbukaan yang boleh membentuk komunikasi dua hala dan menyampaikan dengan jelas apa dan di bahagian mana perubahan bakal berlaku, mengapa perubahan diperlukan serta bagaimana perubahan organisasi akan dilaksanakan.

Hasil kajian ini juga telah memberi implikasi yang bermanfaat secara teoretikal dengan memperkukuhkan teori pertukaran sosial dari perspektif pengurusan perubahan organisasi. Teori Pertukaran Sosial telah menjelaskan bahawa apabila pekerja percaya bahawa sumbangan mereka dihargai dan mereka dilayan dengan hormat, mereka lebih cenderung untuk mempercayai pemimpin mereka dan sanggup melaburkan masa serta usaha dalam melaksanakan apa juga tugas yang diberikan. Dalam perubahan organisasi, teori ini juga menjelaskan bahawa hasil dari kepercayaan terhadap organisasi dan strategi komunikasi yang telus dan jelas telah mendorong kepada kesediaan pekerja menerima perubahan dan memupuk komitmen afektif untuk berubah. Dengan kata lain, komitmen afektif adalah hasil daripada satu siri pertukaran sosial yang positif antara pekerja dan pemimpin mereka.

KESIMPULAN

Kekerapan pertukaran kepimpinan dalam sesebuah organisasi telah mencetuskan kekerapan perubahan organisasi. Perubahan ini mampu mengundang ketidakselesaan dan kebimbangan dalam kalangan pekerja kerana pekerja tidak dapat meramalkan apa kemungkinan yang bakal berlaku dalam persekitaran tempat kerja. Oleh itu, objektif kajian ini adalah untuk menguji hubungan langsung di antara tiga pemboleh ubah bebas iaitu kepercayaan kepada organisasi, komunikasi perubahan dan kesediaan menerima perubahan dengan komitmen afektif pekerja untuk berubah. Secara tidak langsung, kajian ini juga menguji kesan pengantaraan kesediaan menerima perubahan terhadap hubungan di antara (i) kepercayaan kepada organisasi dan (ii) komunikasi perubahan dengan komitmen afektif pekerja untuk berubah. Hasil kajian ini telah membuktikan secara empirikal bahawa kepercayaan kepada kepimpinan perlu diberikan perhatian oleh organisasi apabila melakukan perubahan organisasi. Jika pekerja di dalam organisasi tidak mempunyai kepercayaan terhadap pemimpin serta tujuan perubahan dilakukan, maka pekerja tidak bersedia menerima sebarang perubahan dan tidak dapat memberi komitmen untuk berubah. Adalah penting bagi pemimpin memupuk budaya kepercayaan sebelum, semasa dan selepas dalam usaha untuk melaksanakan perubahan organisasi jika inginkan peluang untuk berjaya dalam melaksanakan perubahan organisasi. Selain dari kepercayaan, komunikasi mengenai inti-pati perubahan yang akan dilaksanakan juga harus disampaikan dengan jelas dan padu. Komunikasi perubahan adalah untuk memaklumkan keperluan, justifikasi serta kemajuan perubahan kepada pekerja agar mereka bersedia menerima perubahan dan memberi komitmen supaya pelaksanaan perubahan organisasi menjadi lebih berkesan.

Kajian ini juga tidak terlepas daripada beberapa limitasi. Pertama, penyelidikan yang agak terhad dalam mengkaji kesediaan pekerja untuk menerima perubahan dalam sektor awam berbanding dengan sektor swasta. Kajian ini hanya memfokuskan kepada sebuah agensi iaitu FELCRA Berhad. Kajian masa hadapan perlu diperluaskan ke agensi-agensi lain di bawah Kementerian yang berbeza supaya hasil kajian dapat digeneralisasikan untuk sektor awam. Kedua, kajian ini menggunakan pensampelan rawak mudah yang mencakupi 742 orang pekerja di Ibu Pejabat sahaja. Ini disebabkan kekangan masa dan hanya menggunakan kemudahan e-mel rasmi ibu pejabat FELCRA Berhad sahaja. Kajian akan datang disarankan untuk menggunakan teknik pensampelan kluster yang bermakna setiap pekerja dari beberapa wilayah dan anak syarikat mempunyai peluang untuk dipilih sebagai responden. Ketiga, kajian ini bergantung sepenuhnya kepada kaji selidik kuantitatif di mana maklum balas yang diperoleh adalah bergantung kepada tahap persepsi dan pemahaman responden terhadap pernyataan dalam borang soal selidik. Cadangan kaedah kajian kualitatif seperti temu bual juga boleh digunakan untuk mendapatkan maklum balas responden kepada isu berkaitan secara lebih mendalam dan menyokong dapatan kajian ini dengan lebih terperinci.

RUJUKAN

- Abrantes, A.C.M., Bakenhus, M. & Ferreira, A.I. 2024. The support of internal communication during organizational change processes. *Journal of Organizational Change Management* 37(5): 1030-1050.
- Ahmad, M.H., Ismail, S. & Saleh, A.L. 2019. Readiness of change management in the Malaysian public organization. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering Vol. 620*, 15-16 October, Palembang, Indonesia.
- Ahmad, M.H., Ismail, S., Rani, W.N.M.W.M. & Wahab, M.H. 2017. Trust in management, communication and organisational commitment: Factors influencing readiness for change management in organisation. *AIP conference proceedings Vol. 1891*, 3-5 April, Malacca, Malaysia.
- Allen, J., Jimmieson, N.L., Bordia, P. & Irmer, B.E. 2007. Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management* 7(2): 187-210.

- Alonderiene, R. & Majauskaite, M. 2016. Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management* 30(1): 140-164.
- Alqudah, I.H., Carballo-Penela, A. & Ruza-Sanmartín, E. 2022. High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics* 28(1): 1-12.
- Altaf, S., Butt, R.S., Wenyuan, L., Altaf, N. & Shahbaz, M. 2019. Impact of organizational justice on readiness to change with mediating role of employee trust. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 9(9): 219-229.
- Armenakis, A., Harris, S. & Mossholder, K. 1993. Creating readiness for organisational change. *Human Relations* 46(6): 681-703.
- Augustsson, H., Richter, A., Hasson, H. & Von Thiele Schwarz, U. 2017. The need for dual openness to change: A longitudinal study evaluating the impact of employees' openness to organisational change content and process on intervention outcomes. *The Journal of Applied Behavioural Science* 53(3):349-368.
- Azis, R. & Lestaringingsih, L. 2018. Pelatihan pengolahan nugget sayuran untuk meningkatkan produktivitas anggota pendamping keluarga harapan di desa Jatinom-Blitar. *Briliant: Jurnal Riset dan Konseptual* 3(2): 230-236.
- 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* 17(2): 155-187.
- Barker, R.A. 2001. The nature of leadership. *Human Relations* 54(4): 469-494.
- Banjongprasert, J. 2017. An Assessment of Change-Readiness Capabilities and Service Innovation Readiness and Innovation Performance: Empirical Evidence from MICE Venues. *International Journal of Economics and Management* 11: 1-17.
- Bastug, G., Pala, A., Kumartasli, M., Gunel, İ. & Duyan, M. 2016. Investigation of the relationship between organizational trust and organizational commitment. *Universal Journal of Educational Research* 4(6): 1418-1425.
- Belzunegui-Eraso, A. & Erro-Garces, A. 2020. Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability* 12(9): 1-18.
- Benson, J., Brown, M., Glennie, M., O'Donnell, M. & O'Keefe, P. 2018. The generational "exchange" rate: How generations convert career development satisfaction into organisational commitment or neglect of work. *Human Resource Management Journal* 28(4): 524-539.
- Bhandari, D.R. & Subedi, D.P. 2024. Ethical leadership and employee commitment in nepalese co-operatives: Exploring the mediating role of trust. *Journal of Management* 7(1): 27-45.
- Bolden, R. & Gosling, J. 2006. Leadership competencies: Time to change the tune? *Leadership* 2: 147-163.
- Buono, A. & Kerber, K. 2010. Creating a sustainable approach to change: Building organisational change capacity. *SAM Advanced Management Journal Spring*: 4-21.
- Burnes, B. 2009. *Managing Change*, 5th edition. London: FT/Prentice Hall.
- Chandra, K.A. & Hendratmoko, H. 2024. The *Jurnal Komunikasi dan Bisnis* 12(1): 148-165.
- Chin, W.W. 2003. *PLS-Graph 3.0*. Houston: Soft Modeling Inc.
- Choi, M. 2011. Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management* 50(4): 479-500.
- Chawla, A. & Kevin Kelloway, E. 2004. Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal* 25(6): 485-498.
- Cook, K.S. 2015. Exchange: Social. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, edited by J.D. Wright, 8: 482-488. 2nd edition. Oxford, NY: Elsevier.
- Coram, R. & Burnes, B. 2001. Managing organisational change in the public sector - Lessons from the privatisation of the Property Service Agency. *International Journal of Public Sector Management* 14(2): 94-110.
- Crawford, W.S., Lamarre, E., Kacmar, K.M. & Harris, K.J. 2019. Organizational politics and deviance: Exploring the role of political skill. *Human Performance* 32(2): 92-106.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. 2005. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management* 31(6): 874-900.
- Dahmardeh, M. & Nastiezaie, N. 2019. The impact of organizational trust on organizational commitment through the mediating variable of organizational participation. *Public Management Researches* 12(44): 155-180.
- Deng, J., Deng, R., Huang, L. & Gao, J., 2021 May. How to create change readiness? The change interpretation matters. In 6th International Conference on Education Reform and Modern Management ERMM 2021. 293-296. Atlantis Press.

- Deng, W., Alias, S.N., Md, A.A. & Rami, I.A.I. 2023. Antecedents of resistance to organizational change: A systematic literature review. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences* 13(2): 1099-1124.
- Devos, G., Buelens, M. & Bouckennooghe, D. 2007. Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology* 147(6): 607-630.
- DiFonzo, N., Bordia, P. & Rosnow, R.L. 1994. Reining in rumors. *Organizational Dynamics* 23(1): 47-62.
- Dursun, E. 2015. The relation between organizational trust, organizational support and organizational commitment. *African Journal of Business Management* 9(4): 134-156.
- Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E. & Gaby, S.H. 2000. Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations* 53(3): 419-442.
- Ekhsan, M., Sudiro, A., Mugiono, M. & Hussein, A. S. 2022. Employee retention and change management during times of uncertainty. *Frontiers in Psychology* 13: 1-5.
- Ellis, L.A., Tran, Y., Pomare, C., Long, J.C., Churruca, K., Saba, M. & Braithwaite, J. 2023. Hospital organizational change: The importance of teamwork culture, communication, and change readiness. *Frontiers in Public Health* 11.
- Elving, W.J.L. 2005. The role of communication in organisational change. *Corporate Communications* 10(2): 129-138
- Endrejat, P.C., Klonek, F.E., Müller-Frommeyer, L.C. & Kauffeld, S. 2021. Turning change resistance into readiness: How change agents' communication shapes recipient reactions. *European Management Journal* 39(5): 595-604.
- Erlyani, N., Hartono, V.L., Zwagery, V., Ardi, R. & Suhariadi, F. 2022. Role of Organizational Trust on Readiness for Change Academic Staff University in Facing Higher Education Governance Changes. *Proceeding of International Conference on Economics, Business Management, Accounting and Sustainability: Vol. 1*, 19-20 October. Bali, Indonesia, 9-17.
- Erturk, A. 2008. A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower* 29(5): 462-483.
- Faisaluddin, F., Fitriana, E., Nugraha, Y. & Hinduan, Z.R. 2024. Does meaningful work affect affective commitment to change? Work engagement contribution. *SA Journal of Industrial Psychology* 50: 1-9.
- Fatima, M., Riaz, A., Mahmood, H.Z. & Usman, M. 2020. Linking employees change-related self-efficacy, change readiness and commitment to change. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 14(1): 334-367.
- Faupel, S. & Helpap, S. 2021. Top management's communication and employees' commitment to change: The role of perceived procedural fairness and past change experience. *The Journal of Applied Behavioral Science* 57(2): 204-232.
- FELCRA 2022. Company overview. Available at <https://felcra.com.my/corporate-information/company-overview/>
- Fornell, C. & Larcker, D.F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1): 39-50.
- Fugate, M. & Kinicki, A. J. 2008. A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 81(3): 503-527.
- Gergs, H.H. & Trinczek, R. 2008. Communication as the key factors to change management: A sociological perspective. In *Communication and leadership in the 21st century*, edited by H. Sievert & D. Bell, 141-156. Gutersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Ghazinejad, M., Hussein, B.A. & Zidane, Y.J.T. 2018. Impact of trust, commitment, and openness on research project performance: Case study in a research institute. *Social Sciences* 7(2): 1-11.
- Glick, W.G., Huber, G.P., Miller, C.C., Harold, D. & Sutcliffe, K.M. 1995. Studying changes in organizational design and effectiveness: Retrospective event histories and periodic assessments. In *Longitudinal Field Research Methods: Studying Processes Of Organizational Change*, edited by G.P. Huber & A.H. Van de Ven, 126-154. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gustafsson, S., Gillespie, N., Searle, R., Hope Hailey, V. & Dietz, G. 2021. Preserving organizational trust during disruption. *Organization studies* 42(9): 1409-1433.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. 2017. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd edition. SAGE Publications
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. & Ringle, C.M. 2019. When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review* 31(1): 2-24.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L. & Kuppelwieser, V.G. 2014. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review* 26(2): 106-121.

- Haqq, Z N. & Natsir, M. 2019. Three components of readiness to change: Communication of change and change-efficacy as antecedents. *Perisai: Islamic Banking and Finance Journal* 3(1): 33-44.
- Harp, A.L. 2011. *Effective change communication in the workplace*. Unpublished Master Diss., University of Tennessee, Knoxville, USA.
- Hartini, I.S., Sembiring, M.T. & Sadalia, I. 2023. The effect of self-efficacy and readiness for change on employee performance with motivation as intervening variable (study on frontliner employees at state-owned enterprise bank branch offices in North Sumatra). In *7th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2022)* (pp. 1225-1233). Atlantis Press.
- Haumer, F., Schlicker, L., Murschetz, P.C. & Kolo, C. 2021. Tailor the message and change will happen? An experimental study of message tailoring as an effective communication strategy for organizational change. *Journal of Strategy and Management* 14(4): 426-443.
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. 2015. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(1): 115-135.
- Heracleous, L. 2002. The contribution of a discursive view to understanding and managing organizational change. *Strategic Change* 11(5): 253-261.
- 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(4): 942-951.
- Herold, D.M. & Fedor, D.B. 2008. *Change The Way You Lead Change: Leadership Strategies That Really Work*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Herscovitch, L. & Meyer, J.P. 2002. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology* 87(3): 474-487.
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Field, H.S. & Harris, S.G. 2007. Readiness for Organisational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioural Science* 43: 232- 255.
- Homans, G. 1961. *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York, NY: Harcourt Brace Jovanovich.
- Ibrahim, H.I., Mohamad, W.M.W., & Shah, K.A.M. 2020. Investigating information and communication technology (ICT) usage, knowledge sharing and innovative behavior among engineers in electrical and electronic MNCs in Malaysia. *Jurnal Pengurusan* 58: 133-143.
- Ingersoll, G.L., Kirsch, J.C., Merk, S.E. & Lightfoot, J. 2000. Relationship of organizational culture and readiness for change to employee commitment to the organization. *JONA: The Journal of Nursing Administration* 30(1): 11-20.
- Johannsdottir, L., Olafsson, S. & Davidsdottir, B. 2015. Leadership role and employee acceptance of change. *Journal of Organisational Change Management* 28(1): 72-96.
- Jones, R.A., Jimmieson, N.L. & Griffiths, A. 2005. The impact of organisational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies* 42(2): 361-386.
- Katsaros, K.K., Tsirikas, A.N., & Kosta, G.C. 2020. The impact of leadership on firm financial performance: the ediating role of employees' readiness to change. *Leadership & Organization Development Journal* 41(3): 333-347.
- Kerr, N.L. & Kaufman-Gilliland, C.M. 1994. Communication, commitment, and cooperation in social dilemma. *Journal of Personality and Social Psychology* 66(3): 513-529.
- Kiefer, T. 2005. Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior* 26(8): 875-897.
- Kim, Y., Jung, Y., Seoh, D. & Im, T. 2019. Higher public service motivation for accepting public sector pension reform? Evidence from Korean government organizations. *Korean Journal of Policy Studies* 34(1): 23-42.
- Komusaari, E. 2023. *Navigating Organizational Change: A Case Study of Successful Change Communication*. Unpublished Master Diss., Abo Akademi University, Finland.
- Korsgaard, M.A., Sapienza, H.J. & Schweiger, D.M. 2002. Beaten before begun: The role of procedural justice in planning change. *Journal of Management* 28(4): 497-516.
- Kotler J.P. 1997. *Lead by Vision and Strategy*. Executive Excellence October.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. 1970. Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement* 30(3): 607-610.
- Lewis, L.K. 2000. Communicating change: Four cases of quality programs. *Journal of Business Communication* 37: 128-155.
- Li, J.Y., Sun, R., Tao, W. & Lee, Y. 2021. Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review* 47(1).
- Lies, J. 2012. Internal communication as power management in change processes: Study on the possibilities and the reality of change communications. *Public Relations Review* 38(2): 255-261.

- Madsen, S.R., Miller, D. & John, C.R. 2005. Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly* 16(2): 213-234.
- Mangundjaya, W.H. 2014. The role of communication, trust and justice in commitment to change. *International Conference on Business, Management & Corporate Social Responsibility (ICBMCSR-14)*, edited by Jiri Strouhal, 14-15 February, Batam, Indonesia, 74-77.
- Mangundjaya, W.L. & Amir, M.T. 2021. Testing resilience and work ethics as mediators between charismatic leadership and affective commitment to change. *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 8(2): 401-410.
- Mangundjaya, W.L. & Farahzehan, E.R. 2019. Change Communication and Organizational Trust on Employee's Commitment to Change. *SU-AFBE 2018: Proceedings of the 1st Sampoerna University-AFBE International Conference, SU-AFBE 2018*, edited by Andriati Fitriiningrum, Busro Busro, Dwi Fajar Saputra & Robbi Rahim, 6-7 December 2018, Jakarta, Indonesia, 70.
- Mangundjaya, W.H. & Gandakusuma, I. 2013. The role of leadership & readiness for change to commitment to change. *Romanian Economic and Business Review* 8(SI): 192-197.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review* 20(3): 709-734.
- Memon, F.A., Shah, S.S. & Khoso, I. 2020. Fear destroys the ability to trust: Impact on employee engagement during structural change in telecommunication sector of Pakistan. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies* 6(3): 1165-1175.
- Men, L.R. & Bowen, S. 2017. *Excellence in internal communication management*. New York, NY: Business Expert Press.
- Men, L.R. & Yue, C.A. 2019. Creating a positive emotional culture: Effect of strategic internal communication and its impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review* 45(3).
- Men, L.R., Yue, C.A. & Liu, Y. 2020. Vision, passion, and care: The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review* 46(3).
- Meyer, J.P., Kam, C., Goldenberg, I. & Bremner, N.L. 2013. Organizational commitment in the military: application of a profile approach. *Military Psychology* 25(4): 381-401.
- Meyer, J.P., Srinivas, E.S., 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. *Journal of Vocational Behavior* 61: 20-52.
- Michaelis, B., Stegmaier, R. & Sonntag, K. 2009. Affective commitment to change and innovation implementation behavior: The role of charismatic leadership and employees' trust in top management. *Journal of Change Management* 9(4): 399-417.
- Natalia, N. & Hidayat, D. 2021. Pengaruh servant leadership, iklim organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kepercayaan kepada organisasi guru (The effect of servant leadership, organization climate, and work satisfaction on organization trust of teachers). *Polyglot: Jurnal Ilmiah* 17(2): 232-250.
- Neubert, M.J. & Cady, S.H. 2001. Program commitment: a multi-study longitudinal field investigation of its impact and antecedents. *Personnel Psychology* 54: 421-448.
- Ohemeng, F.L., Obuobisa Darko, T. & Amoako-Asiedu, E. 2020. Bureaucratic leadership, trust building, and employee engagement in the public sector in Ghana: The perspective of social exchange theory. *International Journal of Public Leadership* 16(1): 17-40.
- Okwata, P.A., Wasike, S. & Andemariam, K. 2022. Effect of organizational culture change on organizational performance of Kenya Wildlife Service Nairobi National Park. *Administrative Sciences* 12(4): 1-13.
- Oreg, S. 2006. Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15(1): 73-101.
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G. & Do, B. 2018. An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review* 43: 65-86.
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. 2011. Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science* 47(4): 461-524.
- Ouedraogo, N. & Ouakouak, M.L. 2018. Impacts of personal trust, communication, and affective commitment on change success. *Journal of Organizational Change Management* 31(3): 676-696.
- Ouedraogo, N., Zaitouni, M. & Ouakouak, M. L. 2023. Leadership credibility and change success: mediating role of commitment to change. *International Journal of Productivity and Performance Management* 72(1): 47-65.
- Persson, S. 2014. *How Readiness For Strategic Change Affects Employee Commitment and Flexibility: Considering Type Of Organizational Culture*. Unpublished Master Diss., School of Health and Society International Business and Economics, Kristianstad University, Sweden.

- Pranitasari, D. 2020. The influence of effective leadership and organizational trust to teacher's work motivation and organizational commitment. *Media Ekonomi dan Manajemen* 35(1): 75-91.
- Rahi, S., Alghizzawi, M., Ahmad, S., Munawar Khan, M., & Ngah, A.H. 2022. Does employee readiness to change impact organization change implementation? Empirical evidence from emerging economy. *International Journal of Ethics and Systems* 38(2): 235-253.
- Ringle, C.M., Wende, S. & Becker, J.M. 2015. *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH.
- Rogiest, S., Segers, J. & Van Witteloostuijn, A. 2015. Climate, communication and participation impacting commitment to change. *Journal of Organizational Change Management* 28(6): 1094-1106.
- Romadona, M.R. & Setiawan, S. 2021. Researchers' view on R&D organizational change using the grief cycle. *Journal of STI Policy and Management* 6(2): 157-171.
- Rousseau, D.M. & Tijoriwala, S.A. 1999. What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology* 84(4): 514-528.
- Samah, S. 2016. Reactions to planned organisational change: The review resistance behaviour. In *UPM-SAGE Publications Young Writer's Award 2015 Papers*, 191-213. Serdang: Perpustakaan Sultan Abdul Samad Universiti Putra Malaysia.
- Samsudin, S., & Hanafiah, M.H. 2024. Challenges in applying IR4. 0 Technologies to improve organizational structure and positions: The case of Malaysian public agencies. *Jurnal Pengurusan* 70: 1-13.
- Sarstedt, M., Ringle, C.M., Cheah, J.H., Ting, H., Moisescu, O.I. & Radomir, L. 2020. Structural model robustness checks in PLS-SEM. *Tourism Economics* 26(4): 531-554.
- Sataić, I. 2021. The impact of organizational change on change management in Ict sector in the Republic of Croatia. *International Journal of Applied Research in Management and Economics* 4(1): 60-70.
- Schein, E.H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Searle, R., Weibel, A. & Den Hartog, D.N. 2011. Employee trust in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 26: 143-191.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J.F., Cheah, J.H., Ting, H., Vaithilingam, S. & Ringle, C.M. 2019. Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing* 53(11): 2322-2347.
- Shockley-Zalabak, P.S. & Ellis, K. 2006. The communication of trust. In *The IABC Handbook of organizational communication: A guide to internal communication, public relations, marketing and leadership*, edited by T. Gillis, 44-55. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shum, P., Bove, L. & Auh, S. 2008. Employees' affective commitment to change: The key to successful CRM implementation. *European Journal of Marketing* 42(11/12): 1346-1371.
- Smeltzer, L.R. & Zener, M.F. 1992. Development of a model for announcing major layoffs. *Group & Organization Management* 17(4): 446-472.
- Sorge, A., De Luca, L., Tamanza, G. & Saita, E. 2021. Ward staff as a tool to promote wellbeing among prison employees. *Sustainability* 13(18): 1-27.
- Srivastava, S. & Agrawal, S. 2020. Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management* 33(7): 1431-1447.
- Tabak, F. & Hendy, N.T. 2016. Work engagement: Trust as a mediator of the impact of organizational job embeddedness and perceived organizational support. *Organization Management Journal* 13(1): 21-31.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V.E., Chatelin, Y.M. & Lauro, C. 2005. PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis* 48(1): 159-205.
- Thakur, R.R. & Srivastava, S. 2018. From resistance to readiness: role of mediating variables. *Journal of Organizational Change Management* 31(1): 230-247.
- Tsai, K. L. & Harrison, W. 2019. Organizational actions in gaining employee support for change: The roles of affective commitment to change, organizational justice, and organizational cynicism. *Journal of Organizational Psychology* 19(5): 141-155.
- 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.
- Van Praet, E. & Van Leuven, S. 2022. When change readiness spirals down: A mixed-method case study of change communication at a European government agency. *International Journal of Business Communication* 59(1): 104-125.
- Wanberg, C.R. & Banas, J.T. 2000. Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology* 85(1): 132-142.
- Wolf, E.J., Harrington, K.M., Clark, S.L. & Miller, M.W. 2013. Sample size requirements for structural equation models: An evaluation of power, bias, and solution propriety. *Educational and Psychological Measurement* 73(6): 913-934.

- Wynen, J., Boon, J., Kleizen, B. & Verhoest, K. 2020. How multiple organizational changes shape managerial support for innovative work behavior: Evidence from the Australian public service. *Review of Public Personnel Administration* 40(3): 491-515.
- Yilmaz, S., Ozgen, H. & Akyel, R. 2013. The impact of change management on the attitudes of Turkish security managers towards change: A case study. *Journal of Organizational Change Management* 26(1): 117-138.
- Yousef, D.A. 2000. Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology* 15(1): 6-24.
- Yue, C.A. 2022. Fostering employees' positive change reactions: the role of bridging and buffering strategies. *Journal of Public Relations Research* 34(3-4): 152-174.
- Yue, C.A., Men, L.R. & Ferguson, M.A. 2019. Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review* 45(3).
- Yukl, G. 2010. *Leadership in Organisations*. 8th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zakiy, M., Kinasih, P. & As'ad, S. 2023. Organizational changes and the impact on the performance of sharia bank employees through affective commitment. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam* 9(1): 1-18.
- Zulkarnain, Z., Hadiyani, S., Ginting, E. D. & Fahmi. 2024. Commitment, employee engagement and readiness to change among oil palm plantation officers. *SA Journal of Human Resource Management* 22: 1-8.

Roshayati Abdul Hamid
 Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
 Universiti Kebangsaan Malaysia
 43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
 E-Mel: wanrose@ukm.edu.my