

PENGURUSAN DAN PENTADBIRAN, KRITERIA KECEMERLANGAN DAN HUBUNGANNYA DENGAN KESEDIAAN UNTUK BERUBAH STAF KOLEJ KOMUNITI SUNGAI PETANI

(MANAGEMENT AND ADMINISTRATION, THE CRITERIA OF EXCELLENCE AND
RELATIONSHIP WITH THE READINESS FOR CHANGE EMPLOYEES COMMUNITY
COLLEGE OF SUNGAI PETANI)

Wei Boon Quah¹
Jamilah Ishak²

Abstrak

Pengurusan dan pentadbiran dan kriteria kecemerlangan turut memainkan peranan penting dalam kesediaan untuk berubah, maka kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara pengurusan dan pentadbiran dan kriteria kecemerlangan dengan kesediaan untuk berubah dalam kalangan staf di Kolej Komuniti Sungai Petani. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan borang soal selidik yang melibatkan 74 responden yang dipilih secara rawak mudah. Ujian Korelasi Pearson mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara pengurusan dan pentadbiran dengan kesediaan untuk berubah dalam kalangan staf di Kolej Komuniti Sungai Petani ($r = .666, p < .01$) dan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kriteria kecemerlangan dengan kesediaan terhadap perubahan dalam kalangan staf ($r = .025, p > .01$). Namun begitu, Ujian ANOVA Sehalu pula mendapati bahawa terdapat perbezaan yang signifikan di antara pengalaman bertugas di Kolej Komuniti Sungai Petani dengan kesediaan untuk berubah dalam kalangan staf Kolej Komuniti Sungai Petani $F(3,50) = 3.08, p < .05$.

Keywords: Pengurusan dan Pentadbiran, Kriteria Kecemerlangan dan Kesediaan untuk Berubah

GBSE Journal 2017

¹ Pensyarah, Hotel & Katering, Kolej Komuniti Sungai Petani, No. 77, Lengkok Cempaka 1, Pusat Bandar Amanjaya, 08000 Sungai Petani, Kedah Darul Aman, Tel: +60168024387 E-mail: skyman823000@yahoo.com

² Pensyarah, Kulinari, Kolej Komuniti Rembau, Taman Pinggiran Pedas, 71400 Pedas, Negeri Sembilan Darul Khusus, Tel: +6012222200006 E-mail: amilah06j@yahoo.com

Abstract

Management and administration, the criteria of excellence also play an important role in the readiness to change, thus this study aimed to investigate the relationship between management and administration, the criteria of excellence and readiness to change among staff in Community College of Sungai Petani. This study used a quantitative approach with a questionnaire involving 74 respondents were selected randomly. Pearson Correlation found that there was a significant relationship between management and administration with readiness for change among the staff at the Community College of Sungai Petani ($r = .666, p < .01$) and there was no significant relationship between the criteria of excellence and readiness to change among staff ($r = .025, p > .01$). However, One way ANOVA test also found that there were significant differences between working experience in Community College of Sungai Petani with readiness to change among staff Community College of Sungai Petani $F(3,50) = 3.08, p < .05$.

Keywords: Management and Administration, Criteria of Excellence, Readiness for Change

Pengenalan

Kesediaan staf untuk berubah sering kali menghadapi cabaran kerana ketidaksediaan pegawai berganjak dari “comfort zone” dan mereka perlu mengubah corak kerja yang selama ini amat disenangi. Namun, keadaan ini akan bertambah lebih sukar dan rumit dilaksanakan apabila terdapat pemimpin yang tidak bersedia untuk melakukan perubahan. Hal ini kerana, pemimpin bimbang akan menjejaskan system dan struktur kerja yang sedia ada sehingga boleh menjejaskan prestasi kerja, hubungan dan sistem ganjaran pekerja (Yusof, 2008). Setiap organisasi memerlukan perubahan untuk meningkatkan keberkesanan dan terus kekal bersaing dalam cabaran arus globalisasi (Barsade & Gibson 2007; Bass & Riggio 2006; Stadtländer, 2006). Organisasi yang cemerlang semestinya memerlukan pengurusan yang cekap dan berkesan (Ismail, 2009). Pengurusan sering disebut sebagai pihak berkuasa dengan tujuan utama menyediakan perintah dan konsisten bagi sesebuah organisasi. Untuk mencapai matlamat sesebuah organisasi, pengurusan yang bijaksana yang mampu menggabungkan keseluruhan elemen dalam organisasi diperlukan agar sama-sama berperanan demi kecemerlangan sesebuah organisasi.

Menurut Vakola (2013), perubahan organisasi tidak dapat dilaksanakan dengan berkesan tanpa kesediaan perubahan penerima untuk mengubah diri mereka sendiri dan menyokong perubahan organisasi program / inisiatif yang disyorkan. Perubahan ini tidak boleh berlaku jika pekerja tidak bersedia untuk perubahan tersebut. Setiap individu dalam sebuah organisasi perlu mempunyai kesediaan untuk berubah, hal ini bergantung pada cepat lambatnya penerimaan perubahan. Menurut Miller, Madsen dan John (2006), kesanggupan atau kesediaan pekerja untuk menerima perubahan, dipengaruhi oleh tiga faktor tempat kerja yang penting, iaitu hubungan pekerja dengan pihak pengurusan, pengetahuan kerja dan kemahiran, dan tuntutan kerja. Pekerja merupakan aset yang amat bernilai dan penting kepada setiap organisasi. Oleh itu, amalan pengurusan kepada pekerja penting kerana ia akan meningkatkan perasaan yang positif kepada organisasi. Untuk melaksanakan inisiatif perubahan baru dalam organisasi adalah sukar kerana pekerja adalah individu yang mempunyai pengalaman hidup yang unik; tahap motivasi yang berbeza; pelbagai peringkat pengetahuan; sikap yang berbeza, nilai dan corak tingkah laku; dan memerlukan sistem sokongan yang berbeza (Ilgen & Pulakos, 1999). Pengurus mesti berada dalam kedudukan untuk mengenal pasti faktor-faktor yang terbaik menyediakan pekerja untuk perubahan.

Pekerja organisasi selalunya akan memberi komitmen yang kuat kepada organisasi sekiranya mereka dapat merasakan organisasi mengambil berat mengenai masa depan mereka (Wan Sulaiman, 2001). Program pembangunan kerjaya menjadi unsur yang penting bagi membolehkan staf melihat potensi yang ada pada diri mereka dan bagaimana ia boleh dikembangkan untuk organisasi. Setiap staf perlu mempunyai kehendak individu ke arah kecemerlangan (Yang, 2003). Pemimpin yang baik dapat membantu staf dalam kecemerlangan (Jasmi, Tamuri & Mohd Hamzah, 2010).

Kajian Literatur

Kesediaan untuk Berubah

Kesediaan berubah didefinisikan sebagai sikap komprehensif yang dipengaruhi secara serentak oleh apa yang berubah, bagaimana perubahan dilaksanakan, keadaan pada masa perubahan dilakukan, dan ciri-ciri individu yang terlibat dalam perubahan. Lebih lanjut, kesediaan berubah mencerminkan sejauh mana individu atau individu-individu dalam organisasi secara kognitif dan emosi cenderung menerima, merangkul, dan menerima pakai rancangan perubahan yang dipersiapkan untuk menukar keadaan pada masa sekarang ini (Holt, Armenakis, Field, & Harris, 2007). Sehubungan dengan itu, Desplaces (2005) mengemukakan bahawa kesediaan individu mencerminkan keyakinan, sikap, dan intensi perilaku terhadap usaha perubahan. Backer (1997) menegaskan bahawa bagi organisasi untuk berubah, pekerja perlu berubah; akibatnya, organisasi perlu pekerja yang fleksibel dan yang boleh berubah (Oreg, 2003). Kajian Shea et al. (2014) telah membangunkan empat konstruk yang menarik, kepuasan kerja, ketidakpastian, komitmen dan perubahan kesediaan. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa peningkatan perubahan kesediaan sebagai tahap pengukur peningkatan kepuasan kerja. Kajian Mangundjaya (2013) menyatakan bahawa kesediaan individu untuk perubahan adalah pembolehubah yang paling penting terhadap komitmen kepada perubahan. Rafferty, Jimmieson dan Armenakis (2013) menyatakan bahawa kesediaan untuk perubahan sama ada merupakan sikap yang positif atau negatif terhadap perubahan. Kajian mereka menunjukkan bahawa pekerja yang memaparkan ciri-ciri psikologi yang positif (contohnya, positif konsep diri dan toleransi risiko) akan melaporkan kepercayaan lebih positif dan maklum balas afektif untuk berubah, yang akan menyumbang kepada penghakiman menilai keseluruhan positif bahawa seseorang itu bersedia untuk perubahan. Kenyataan ini disokong oleh kajian yang telah dibuat Che Awang (2011) yang menyatakan bahawa hasil kajiannya yang terdiri daripada 412 responden pegawai PDRM terdapat hubungan yang signifikan antara kesediaan untuk berubah dengan perubahan organisasi. Manakala, kajian Asnawi, Yunus dan Abd Razak (2014) menyatakan bahawa dengan mempunyai pemahaman yang lebih baik terhadap kecerdasan emosi di tempat kerja, akan terdapat pekerja sangat kecenderungan dan boleh menyesuaikan diri dengan apa-apa perubahan keadaan. Hasil kajian Al-Abrow dan Abrishamkar (2013) dan Stavros, Nikolaos, George, dan Apostolos (2016) menunjukkan hubungan yang signifikan positif antara tahap pendidikan, terhadap kesediaan untuk perubahan. Hasil kajian Mathew, Sulphrey, dan Rajasekar (2014) pula menyatakan kesediaan untuk perubahan mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen pengurusan. Menurut Ali (2014), terdapat tiga teras utama kecemerlangan sesebuah organisasi, iaitu bakat (anggota organisasi), tadbir urus (sistem pengurusan) dan sumber.

Pengurusan dan Pentadbiran

Kajian terhadap 54 warga institusi pendidikan vokasional penerbangan yang berpusat di Pantai Timur Semenanjung Malaysia berjaya membuktikan bahawa wujudnya hubungan positif yang signifikan antara amalan kepimpinan strategik dengan tahap kesediaan perubahan organisasi (Mohamad, Don, & Ismail, 2016). Menurut kajian mereka, setiap lapisan pengurusan dan operasi sesebuah organisasi harus diberi fokus dan penekanan yang sewajarnya untuk mencapai pelaksanaan strategi perubahan. Dalam sesebuah organisasi termasuk organisasi pendidikan, pentadbiran atau pengurusan adalah tersangat penting. Tanpa pengurusan yang cekap proses transformasi organisasi tidak dapat berjalan dengan baik. Kajian di Belanda turut menganalisis faktor-faktor berhubung dengan pentadbiran dan pengurusan yang mempengaruhi terhadap perubahan organisasi (Kool & Dierendonck, 2012). Dapatan kajian terhadap 135 pekerja pelbagai syarikat mendapati bahawa oleh seorang ketua jabatan di sesebuah organisasi telah memberi sumbangan yang besar terhadap perubahan organisasi. Sehubungan itu, dalam kajian Melchar dan Bosco (2010), mereka mendapati bahawa amalan pentadbiran dan pengurusan dalam organisasi membantu penyesuaian terhadap pengurusan perubahan serta dapat meningkatkan kecemerlangan organisasi. Kajian oleh Brummelhuis (2012) mengenai perbandingan keberkesanan pengurusan dan pentadbiran dengan kualiti komunikasi dan hubungan dengan perubahan organisasi, mendapati bahawa ia memberi sumbangan yang sangat besar untuk kejayaan pelaksanaan perubahan. Pengurusan dan pentadbiran seorang ketua jabatan merupakan suatu keperluan penting dalam proses pengurusan perubahan bagi menggerakkan organisasi mencipta idea-idea baharu yang kreatif dan inovatif untuk kecemerlangan organisasi (Ibrahim & Don, 2014). Tanpa Pengurusan dan pentadbiran seorang ketua jabatan yang mantap, perubahan organisasi yang efektif tidak akan berlaku (Ibrahim & Don, 2014).

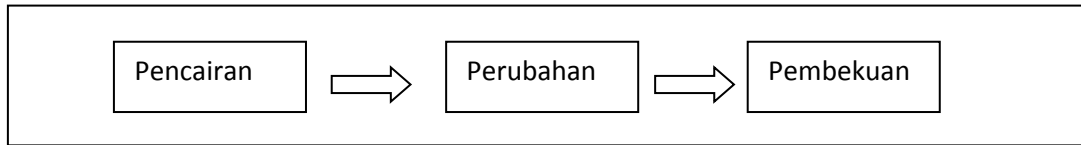
Kriteria Kecemerlangan

Keputusan prestasi kerja dapat meningkatkan kecemerlangan sesebuah organisasi (Aman & Abd Shukor, 2015). Organisasi boleh memantau perkembangan sikap pekerja dikehendaki dan tingkah laku melalui penggunaan mekanisme penilaian. Kriteria kecemerlangan merupakan mekanisme penilaian yang digunakan dalam Kolej Komuniti untuk menetapkan kecemerlangan staf. Berdasarkan kajian Suraini (2015) menyatakan amalan penilaian prestasi mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan komitmen organisasi. Tambahan pula, Ahmad, Ismail dan Wan Ismail (2007) menyatakan bahawa impak dari sistem penilaian prestasi adalah sangat signifikan kepada pekerja. Seterusnya, ini akan menyebabkan pekerja tidak dapat berperanan secara berkesan dan cekap untuk mencapai visi dan misi organisasi mahupun kecemerlangan individu seperti kenaikan pangkat. Kajian Sani (2012) mendapati penilaian prestasi, perancangan kerjaya dan perspektif pekerja mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Menurut beliau lagi, untuk menguruskan strategik penilaian prestasi yang berkesan, pekerja perlu mempunyai kepercayaan dalam sistem penilaian prestasi serta organisasi perlu menyediakan maklumat laluan kerjaya yang jelas kepada pekerja. Maka kriteria kecemerlangan merupakan satu faktor yang penting dan harus dilihat samada ia mempengaruhi kesediaan untuk berubah dalam kalangan staf di Kolej Komuniti Sungai Petani.

Model Perubahan Lewin

Ahli teori awal seperti Kurt Lewin membangunkan satu model perubahan sebagai satu proses yang terdiri daripada tiga peringkat iaitu pencairan (Unfreeze), perubahan (change), dan

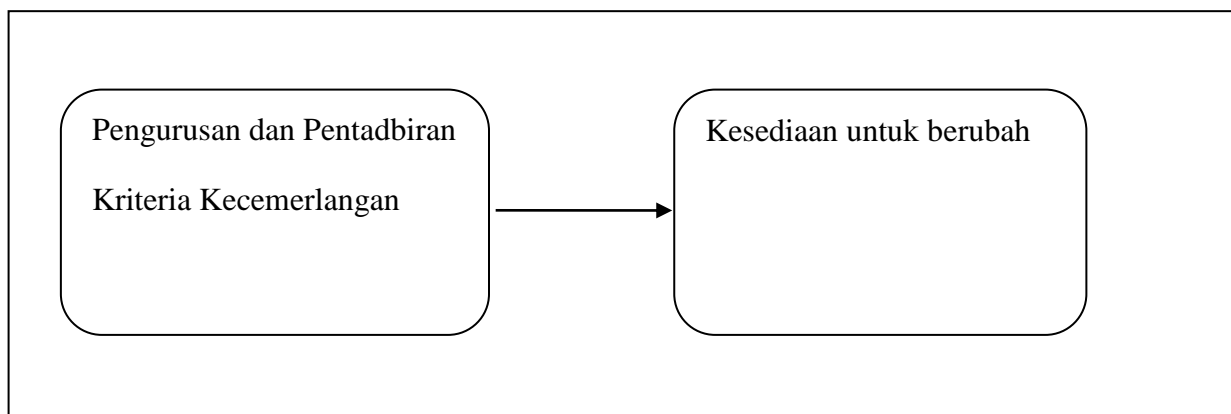
pembekuan semula (refreeze) (Lewin, 1947). Model ini merupakan satu model yang sangat mudah dan praktikal untuk memahami proses perubahan.



Rajah 1: Model *Unfreezing/ Refreezing* untuk Perubahan

Sumber: Byvelts & Newman (1997)

Pencairan (*unfreezing*) *status quo* atau keadaan yang sedia ada adalah tahap awal yang sangat penting untuk melakukan perubahan dan merupakan langkah pertama dalam usaha untuk bergerak ke arah perubahan. Tanpa proses pencairan, perubahan tidak akan berlaku. Proses pencairan memerlukan kesediaan pekerja-pekerja untuk berganjak dari takuk lama, amalan lampau yang kurang produktif dan takut untuk berubah. Untuk berubah, keadaan sedia ada perlu dicairkan untuk membentuk satu dimensi yang baru dalam organisasi. Dengan mengurangkan kuasa menolak dan menambah kuasa penggerak, perubahan dapat dicapai.



Rajah 2: Kerangka Konseptual Kajian

Objektif Kajian

Sesebuah organisasi itu memerlukan pekerja mereka untuk menjadi fleksibel dan bersedia untuk berubah mengikut perancangan organisasi. Bagi sesebuah organisasi untuk mencapai keberkesanan, adalah penting bahawa bakat unik pekerja diiktiraf, digunakan dan seterusnya dapat memajukan organisasi berkenaan. Pemimpin boleh memainkan peranan yang penting dalam membantu pekerja untuk merealisasikan potensi mereka (Porath, Gerbasi, & Schorch, 2015). Kajian lepas menunjukkan bahawa respon pekerja untuk mengubah masih menjadi fenomena dan organisasi masih berusaha untuk memahami dan menguruskan (Bouckenoghe, Devos, & van den Broeck, 2009). Bukti menunjukkan bahawa apabila pekerja bersedia untuk perubahan, mereka akan menyokongnya (Bouckenoghe, Devos, & van den Broeck, 2009; Stevens, 2013).

Oleh kerana pengurusan dan pentadbiran dan kriteria kecemerlangan turut memainkan peranan penting dalam kesediaan untuk berubah, maka satu kajian berkaitan pengurusan dan pentadbiran dan kriteria kecemerlangan haruslah dibuat untuk melihat sejauh manakah ia mempengaruhi kesediaan untuk berubah di Kolej Komuniti Sungai Petani. Secara lebih

spesifik, kajian ini turut (i) mengenal pasti tahap kesediaan untuk berubah, pengurusan dan pentadbiran dan kriteria kecemerlangan dalam kalangan staf di Kolej Komuniti Sungai Petani; (ii) mengenal pasti hubungan antara pengurusan dan pentadbiran dan kriteria kecemerlangan dengan kesediaan untuk berubah dalam kalangan staf di Kolej Komuniti Sungai Petani; dan (iii) mengenal pasti perbezaan bagi pengalaman bertugas di Kolej Komuniti Sungai Petani dan pencapaian tertinggi akademik dengan kesediaan untuk berubah dalam kalangan staf di Kolej Komuniti Sungai Petani.

Metodologi Kajian

Instrumen kajian ini adalah menggunakan set borang soal selidik yang terbahagi kepada empat bahagian iaitu: (i) butiran peribadi (ii) pengurusan dan pentadbiran (iii) kriteria kecemerlangan dan (iv) kesediaan untuk berubah. Ujian kesahan dan kebolehpercayaan borang soal selidik telah dijalankan terhadap 10 sampel staf melalui kaedah *pilot test*. Kebolehpercayaan borang soal selidik ini telah diuji dengan menggunakan *Cronbach's alpha* ($\alpha = .95$) iaitu melebihi $\alpha > .70$. Ini bermakna instrumen kajian ini adalah sesuai dan boleh dipercayai serta boleh digunakan untuk kajian ini. Responden yang digunakan adalah terdiri daripada staf yang bekerja di Kolej Komuniti Sungai Petani. Jumlah keseluruhan staf yang bekerja adalah seramai 90 orang. Menurut Krejcie dan Morgan (1970), daripada jumlah keseluruhan staf hanya 74 orang staf sudah memadai sebagai sampel responden yang mewakili keseluruhan populasi staf dalam kajian ini. Sampel responden dipilih dengan menggunakan kaedah persampelan rawak mudah. Terdapat 52 soalan dalam set borang soal selidik dan tempoh menjawab borang soal selidik ini dianggarkan mengambil masa 20 minit sahaja. Sebelum diedarkan set soal selidik, satu taklimat ringkas diberikan terlebih sebelum staf menjawab. Setelah selesai menjawab, para staf memulangkan semula set borang soal selidik kepada pengkaji. Analisis data telah dijalankan dengan menggunakan perisian *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS versi 21.0). Data *outlier* telah dibuang terlebih dahulu dalam proses pembersihan data. Setiap data yang dimasukkan ke dalam komputer telah dikodkan secara ringkas dengan menggunakan singkatan-singkatan yang mudah difahami oleh pengkaji. Ujian Korelasi *Pearson* dan kaedah ujian ANOVA Sehalu yang digunakan untuk menguji hipotesis.

Dapatan Kajian

Kajian ini dijalankan di Kolej Komuniti Sungai Petani. Sungguhpun begitu, ujian normaliti telah dijalankan untuk melihat samaada ada responden menunjukkan ciri yang berlainan daripada data sebenar atau ekstrem kepada data yang lebih tinggi (*outlier*). Proses pembersihan data *outlier* dilakukan dan didapati paparan *box plot* tidak terdapat data yang *outlier*. Maka data yang dikutip berada dalam taburan normal. Profil responden dapat dipaparkan dalam jadual yang disediakan.

Jadual 1: Profil responden

	Perkara	Frekuensi	Peratus
Umur	26 - 35 tahun	32	57.1
	36 - 45 tahun	22	39.3
	45 tahun dan ke atas	2	3.6
Kelulusan	Diploma	11	14.9
	Sarjana Muda	38	51.4
	Sarjana	10	13.5
	Lain-Lain	15	20.3
Pengalaman(tahun)	1-3	7	12.5
	4-8	20	35.7
	9-12	16	28.6
	13-15	9	16.1
	15 tahun dan ke atas	4	7.1

Jadual 1 menunjukkan bahawa 32 orang adalah berumur antara 26 hingga 35 tahun (57.1%), dan seramai 2 orang berumur lebih dari 45 tahun (3.6%). Dari segi pencapaian akademik tertinggi responden, didapati paling ramai responden berkelulusan Sarjana Muda iaitu seramai 38 orang (51.4%), dan yang paling rendah bilangannya yang berkelulusan sarjana iaitu 10 orang (13.5%). Seterusnya, bagi tempoh pengalaman bekerja responden, daripada jumlah 74 responden, didapati majoriti responden telah berkhidmat antara 4 hingga 8 tahun seramai 20 orang (35.7%). hanya 4 orang telah berkhidmat melebihi 15 tahun (7.1%).

Skor Pemboleh Ubah Kajian

Penentuan tahap kesediaan untuk berubah, pengurusan dan pentadbiran dan kriteria kecemerlangan dalam kalangan staf di Kolej Komuniti Sungai Petani adalah berdasarkan kepada interpretasi skor min seperti jadual 2.

Jadual 2: Interpretasi Skor Min bagi Setiap Pemboleh ubah Bebas dan Bersandar

Skor Min	Tahap
0.1 hingga 1.67	Rendah
1.68 hingga 3.34	Sederhana
3.35 hingga 5.00	Tinggi

Tahap Pengurusan dan Pentadbiran

Skor min untuk pemboleh ubah pengurusan dan pentadbiran ialah 3.47 (SP = .37). Analisis ini menunjukkan bahawa responden mempunyai persepsi bahawa tahap pengurusan dan pentadbiran dalam organisasi mereka secara keseluruhannya berada pada tahap yang tinggi. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa nilai min bagi kesemua responden iaitu 74 orang (100%) berpandangan bahawa pengurusan dan pentadbiran dalam akademi mereka berada pada tahap yang tinggi. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa 79.7% responden menyatakan bahawa amalan kepimpinan dalam organisasi mereka berada pada tahap yang tinggi manakala 20.3% penilaian responden pada tahap sederhana. Secara keseluruhannya dapat disimpulkan bahawa tahap pengurusan dan pentadbiran dalam kalangan staf Kolej Komuniti Sungai Petani berada pada tahap yang tinggi.

Jadual 3: Taburan skor min pemboleh ubah pengurusan dan pentadbiran

Statistik deskriptif	Pemboleh ubah
	Pengurusan dan Pertadbiran
Min	3.47
Sisihan Piawai	.37
Interpretasi	Tinggi

Tahap Kriteria Kecermelangan

Berdasarkan analisis deskriptif pada jadual 4, skor min untuk pemboleh ubah untuk kriteria kecemerlangan ialah 3.56 (SP = .43). Analisis ini menunjukkan bahawa responden mempunyai persepsi bahawa tahap amalan kepimpinan strategik dalam organisasi mereka secara keseluruhannya berada pada tahap yang tinggi. Tahap amalan kepimpinan strategik yang tertinggi berdasarkan dimensi ialah keupayaan strategik individu pemimpin (M = 5.28, SP = .85) diikuti keupayaan strategik organisasi pemimpin (M = 5.18, SP = .86). Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa nilai min bagi kesemua responden iaitu 74 orang (100%) berpandangan bahawa kriteria kecemerlangan mereka berada pada tahap yang tinggi. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa 63% responden menyatakan bahawa kriteria kecemerlangan dalam organisasi mereka berada pada tahap yang tinggi manakala 37% penilaian responden pada tahap sederhana. Secara keseluruhannya dapat disimpulkan bahawa tahap kriteria kecemerlangan dalam kalangan staf Kolej Komuniti Sungai Petani berada pada tahap yang tinggi.

Jadual 4: Taburan skor min pemboleh ubah kriteria kecemerlangan

Statistik deskriptif	Pemboleh Ubah
	Kriteria Kecemerlangan
Min	3.56
Sisihan Piawai	.43
Interpretasi	Tinggi

Tahap Kesediaan untuk Berubah

Berdasarkan analisis deskriptif pada jadual 5, skor min untuk pemboleh ubah untuk kesediaan untuk berubah ialah 3.59 (SP = .48). Analisis ini menunjukkan bahawa responden mempunyai persepsi bahawa tahap kesediaan untuk berubah dalam organisasi mereka secara keseluruhannya berada pada tahap yang tinggi. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa nilai min bagi kesemua responden iaitu 74 orang (100%) berpandangan bahawa kesediaan untuk berubah mereka berada pada tahap yang tinggi. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa 72.3% responden menyatakan bahawa kriteria kecemerlangan dalam organisasi mereka berada pada tahap yang tinggi manakala 27.7% penilaian responden pada tahap sederhana. Secara keseluruhannya dapat disimpulkan bahawa tahap kesediaan untuk berubah dalam kalangan staf Kolej Komuniti Sungai Petani berada pada tahap yang tinggi.

Jadual 5: Taburan skor min Pemboleh ubah pengurusan dan pentadbiran

Statistik deskriptif	Pemboleh ubah
	Kesediaan untuk Berubah
Min	3.59
Sisihan Piawai	.48
Interpretasi	Tinggi

Hubungan antara faktor-faktor bagi pemboleh ubah bebas (pengurusan dan pentadbiran dan kriteria kecemerlangan) dengan kesediaan untuk berubah

Analisis Korelasi *Pearson* yang telah dijalankan menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara pengurusan dan pentadbiran dengan kesediaan untuk berubah ($r = .666$, $p < .01$). Maka hipotesis nul H_{01} dalam kajian ini dapat ditolak. Kesimpulannya kesediaan untuk berubah di Kolej Komuniti Sungai Petani dipengaruhi oleh faktor pengurusan dan pentadbirannya. Dapatan analisis Korelasi dalam Jadual 6 menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kriteria kecemerlangan dengan kesediaan untuk berubah dalam kalangan staf ($r = .025$, $p > .01$). Maka hipotesis nul H_{02} di dalam kajian ini gagal ditolak. Kesimpulannya kesediaan untuk berubah di Kolej Komuniti Sungai Petani tidak dipengaruhi oleh faktor kriteria kecemerlangan.

Jadual 6: Korelasi *Pearson* antara faktor-faktor bagi pemboleh ubah bebas (pengurusan dan pentadbiran dan kriteria kecemerlangan) dengan kesediaan untuk berubah

Variabel		Pengurusan dan Pentadbiran	Kriteria Kecemerlangan
Kesediaan untuk berubah	Korelasi	0.666*	0.233**
	Pearson	0.000	0.090
	Sig.	64	54
	N		

** . Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-tailed)

Terdapat perbezaan antara pengalaman bertugas di Kolej Komuniti Sungai Petani dengan kesediaan untuk berubah

Jadual 7 menunjukkan keputusan Ujian ANOVA Sehalu kesediaan untuk berubah berdasarkan pengalaman bertugas di Kolej Komuniti Sungai Petani. Setelah analisis Ujian ANOVA Sehalu dilakukan, ujian *Levene* didapati tidak signifikan ($p > .05$). Keputusan ini menunjukkan varians di antara staf pengalaman bertugas antara 1-3 tahun, 4-7 tahun, 8-10 tahun dan 11-13 tahun adalah sama dan telah memenuhi andaian kehormogenan varians antara kategori-kategori pengalaman bertugas dan kesediaan untuk berubah. Setelah Ujian ANOVA Sehalu dilakukan, didapati keputusan yang diperolehi adalah signifikan, $F(3,50) = 3.08$, $p < .05$. Oleh itu, hipotesis nul H_{03} dalam kajian ini boleh ditolak. Justeru, terdapat perbezaan yang signifikan di antara kategori pengalaman bertugas di Kolej Komuniti Sungai Petani dengan kesediaan untuk berubah dalam kalangan staf di Kolej Komuniti Sungai Petani.

Jadual 7: Keputusan Ujian ANOVA sehalu perbezaan antara kategori pengalaman bertugas di kolej komuniti sungai petani dan kesediaan untuk berubah

	SS	Dk	MS	F	Sig.
Antara Kumpulan	1.982	3	.661	3.079	.036
Dalam Kumpulan	10.728	50	.215		
Jumlah	12.710	53			

Dengan menggunakan "*Post Hoc Tests*" didapati kumpulan yang pengalamannya bertugas di Kolej Komuniti Sungai Petani antara 4-7 tahun adalah berbeza persepsi mereka dengan kumpulan 8-10 tahun ($p = .022$, $p < .05$).

Jadual 8: Keputusan “*Post Hoc Tests*” Perbezaan Antara Kategori pengalaman bertugas di Kolej Komuniti Sungai Petani dan kesediaan untuk berubah

		Perbezaan Min	Signifikan
1-3 tahun	4-7 tahun	-.299	.434
	8-10 tahun	.214	.604
	11-13 tahun	-.057	.991
4-7 tahun	1-3 tahun	-.299	.434
	8-10 tahun	.513	.022
	11-13 tahun	.242	.613
8-10 tahun	1-3 tahun	-.214	.604
	4-7 tahun	-.513	.022
	11-13 tahun	-.271	.042
11-13 tahun	1-3 tahun	.057	.991
	4-7 tahun	-.242	.613
	8-10 tahun	.271	.402

Tidak terdapat perbezaan antara pencapaian tertinggi akademik dengan kesediaan untuk berubah

Jadual 9 menunjukkan dapatan Ujian ANOVA Sehalu antara kategori pencapaian tertinggi Akademik dan kesediaan untuk berubah. Setelah analisis dilakukan, keputusan ujian *Levene* adalah tidak signifikan ($p > .05$). Keputusan ini menunjukkan varians di antara staf yang pencapaian akademik tertinggi mereka samada Diploma, Ijazah Sarjana Muda, Sarjana, dan lain-lain adalah sama dan telah memenuhi andaian kehormogenan varians antara kategori-kategori pencapaian tertinggi akademik dan kesediaan untuk berubah. Setelah Ujian ANOVA Sehalu dilakukan, didapati keputusan yang diperolehi adalah tidak signifikan, $F(3,61) = .567$, $p > .05$. Oleh itu, hipotesis nul H_04 dalam kajian ini gagal ditolak. Maka, tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara kategori pencapaian tertinggi akademik dengan kesediaan untuk berubah dalam kalangan staf Kolej Komuniti Sungai Petani.

Jadual 9: Keputusan ujian Anova sehalu antara kategori pencapaian tertinggi akademik dan kesediaan untuk berubah

	SS	Dk	MS	F	Sig.
Antara kumpulan	.405	3	.135	.567	.639
Dalam kumpulan	14.527	61	.238		
Jumlah	14.932	64			

Perbincangan

Secara keseluruhannya, faktor-faktor bagi pemboleh ubah bebas (pengurusan dan pentadbiran dan kriteria kecemerlangan) berada pada tahap yang tinggi. Ini termasuk juga faktor pemboleh ubah bersandar iaitu kesediaan untuk berubah. Kesediaan untuk berubah di kalangan staf berkadar secara langsung iaitu mempunyai hubungan yang signifikan dengan pengurusan dan pentadbiran yang diamalkan oleh pihak pengurusan Kolej Komuniti Sungai Petani. Hasil dapatan di kajian ini dapat disokong oleh kajian lepas Melchar dan Bosco (2010) dan Brummelhuis (2012) yang menyatakan bahawa keberkesanan pengurusan dan pentadbiran dan hubungan dengan perubahan organisasi, mendapati bahawa ia memberi sumbangan yang sangat besar untuk kejayaan pelaksanaan perubahan. Untuk faktor kriteria kecemerlangan, hasil dalam kajian ini menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan

antara kriteria kecemerlangan dengan kesediaan untuk berubah dalam kalangan staf di Kolej Komuniti Sungai Petani. Ini bermakna kriteria kecemerlangan tidak membantu ke arah kesediaan untuk berubah dan tidak berupaya menjadi peramal kepada kesediaan untuk berubah. Menyentuh mengenai pengalaman bertugas di Kolej Komuniti Sungai Petani, terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kesediaan untuk berubah dalam kalangan staf di Kolej Komuniti Sungai Petani. Staf yang bertugas antara 4-7 tahun adalah berbeza persepsi mereka dengan kumpulan 8-10 tahun terhadap kesediaan untuk menerima perubahan di kolej komuniti.

Kesimpulan

Kajian ini telah mengesahkan bahawa pengurusan dan pentadbiran berupaya bertindak sebagai peramal kepada kesediaan untuk berubah. Dapatan ini telah menyokong dan meluaskan lagi dapatan kajian-kajian lepas. Manakala, kriteria kecemerlangan tidak berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah peramal kepada kesediaan untuk berubah. Kajian pada masa hadapan boleh melibatkan sampel kajian dengan memperluaskan pengambilan data semua staf yang bekerja di Kolej Komuniti di seluruh Malaysia untuk mengenal pasti samada kriteria kecemerlangan boleh dijadikan sebagai pemboleh ubah peramal terhadap kesediaan untuk berubah. Keupayaan sesebuah organisasi melaksanakan perubahan melalui satu anjakan paradigma merupakan satu jaminan untuk mencapai kecemerlangan organisasi. Apabila tanggapan pekerja organisasi telah bersedia untuk berubah, sudah pasti pelaksanaan perubahan organisasi dapat dilaksanakan dengan mudah.

References

- Ahmad, R., Ismail, A., & Wan Ismail, W. K. (2007). Sistem penilaian prestasi sektor awam di Malaysia: Pemikiran semula terhadap peranan dan tanggungjawab pegawai penilai prestasi. *Jurnal Kemanusiaan*, 10, 80-89.
- AL-Abrow, H.A., & Abrishamkar, M. M. (2013). Individual differences as a moderator of the effect of organisational commitment on readiness for change: A study of employees in the higher education sector in Iraq. *International Journal of Management*, 30(4), 294.
- Ali, M. (2014). Transformasi Organisasi Konsep dan Teknik Pelaksanaan. Pulau Pinang: Penerbit USM.
- Aman, Z., & Abd Shukor, K. (2015, November). Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja dalam kalangan staf sokongan Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor. Paper presented at the Proceeding of the 2nd International Conference on Management and Muamalah 2015 (2ndICoMM). Bangi-Putrajaya Hotel, Selangor, Malaysia.
- Asnawi, N. H., Yunus, N., & Abd Razak, N. (2014). Assessing Emotional Intelligence Factors and Commitment towards Organizational Change. *International Journal of Social Science and Humanity*, 4(1), 5-10. doi:10.7763/IJSSH.2014.V4.309 5-10
- Backer, T. E. (1997). Managing the human side of change in VA's transformation. *Hospital & Health Services Administration*, 42, 433-459. doi:10169296
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why Does Affect Matter in Organizations? *Academy of Management Perspective*, 21(1), 36-59. doi:10.5465/AMP.2007.24286163
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Bouckenooghe, D., Devos, G., & van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143, 559-599. doi:10.1080/00223980903218216
- Brummelhuis, L. T. (2012). *The relationship between servant leadership, quality of communication, change readiness and successful change*. Unpublished Maser Thesis, University of Groningen, Groningen, Netherlands.
- Byvelds, R., & Newman, J. (1997). Understanding change. Retrieved from <http://www.omafra.gov.on.ca/english/rural/facts/91-014.htm>
- Che Awang, C. G. (2011). *Faktor-faktor yang mempengaruhi sikap kakitangan terhadap perubahan organisasi: Satu kajian ke atas Polis Diraja Malaysia*. Retrieved from Malaysian Electronic Theses and Dissertation.
- Desplaces, D. (2005). A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(1), 25-39.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. 2007. Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
- Ibrahim, I., & Don, Y. (2014). Kepimpinan servant dan pengaruhnya terhadap pengurusan perubahan di sekolah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 39(1), 19-26.
- Ilggen, D. R., & Pulakos, E. D. (1999). Employee performance in today's organizations. In D. R. Ilggen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, an development* (21–55). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ismail, S. (2009). Pembentukan organisasi cemerlang: Pandangan Islam dalam melantik pemimpin. *Jurnal Usuluddin*, 29, 207-220.
- Jasmi, K. A., Tamuri A. T., & Mohd Hamzah, M. I. (2010). Faktor pentadbir dan pengetua dalam kecemerlangan guru cemerlang pendidikan Islam dan guru di sekolah menengah: Satu kajian kes. *Journal of Islamic and Arabic Education*, 2(1), 13-20.
- Kool, M., & Dierendonck, D. V. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 422-433.
- Krejcie, V. D., & Morgan, W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social. *Human Relations*, 1(1), 5-41. doi:10.1177/001872674700100103
- Mangundjaya, W. L. H. (2013, Novemver). *Leadership, readiness to change, and commitment to change*. Paper presented at the Proceedings of the 7th International Management Conference: New Management for the New Economy, Bucharest, Romania.
- Mathew, G., Sulphrey, M. M., & Rajasekar S (2014). Organizational performance and readiness for change in public sector undertakings. *African Journal of Business Management*, 8(19), 852-863. doi:10.5897/AJBM2014.7520
- Melchar, D. E., & Bosco, S. M. (2010). Achieving a high organization performance through servant leadership. *The Journal of Business Inquiry*, 9(1), 74-88.
- Miller, D., Madsen, S. R., & John, C. R. (2006). Readiness for change: implications on employees' relationship with management, job knowledge and skills, and job demands. *Journal of Applied Management and Entrepreneurships*, 11(1), 3-16.

- Mohamad, M., Don, Y., & Ismail, S. N. (2016). Kepimpinan strategik dan hubungannya dengan kesediaan perubahan warga organisasi. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(2), 1-14.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693. doi:10.1037/0021-9010.88.4.680
- Porath, C. L., Gerbasi, A., & Schorch, S. L. (2015). The effects of civility on advice, leadership, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1527-1541. doi:10.1037/apl0000016
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135. doi:10.1177/0149206312457417
- Sani, A. D. (2012). Strategic human resource management and organizational performance in the Nigerian insurance industry: The impact of organizational climate. *Business Intelligence Journal*, 5(1), 8-20.
- Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., & Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for implementing change: A psychometric assessment of a new measure. *Implementation Science: IS*, 10(9), 7. doi:10.1186/1748-5908-9-7.
- Stadtländer, C. T. K.-H. (2006). Strategically Balanced Change: A Key Factor in Modern Management. *EJBO - Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(1), 17-25.
- Stavros, D., Nikolaos, B., George, A., Apostolos, V. (2016). Organizational change management: delineating employee reaction to change in SMEs located in Magnesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(1), 309-318.
- Stevens, G. W. (2013). Toward a process-based approach of conceptualizing change readiness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(3), 333-360. doi:10.1177/0021886313475479
- Suriani, A. B. (2015). *Kajian kes di Syarikat Philip Morris Malaysia (PMI) berkaitan amalan pengurusan sumber manusia dengan komitmen organisasi*. Retrieved from Universiti Utara Malaysian Electronic Theses and Dissertation.
- Yang, Z. (2003). Nilai, etika dan budaya kerja dalam pentadbiran sektor awam di Malaysia dari perspektif Islam (satu imbasan kembali tinjauan karya). *Jurnal Pengurusan Awam*, 2(1), 45-67.
- Yusof, A. A. (2008). *Mengurus Perubahan dalam organisasi*. Shah Alam, Selangor: Arah Pendidikan Sdn. Bhd.
- Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 13:1, 96-109. doi:10.1080/14697017.2013.768436
- Wan Sulaiman, W. I. (2001). Pembangunan Personelia dalam aspek latihan dan pembangunan: Antara realiti dan formaliti keberkesanan tugas. *Jurnal Komunikasi*, 17, 81-118.