

KESAN *Downsizing* TERHADAP TINGKAH LAKU KEWARGAAN ORGANISASI DAN TINGKAH LAKU KERJA TIDAK PRODUKTIF DI SEBUAH SYARIKAT MULTINASIONAL DI CYBERJAYA

IMPACT OF DOWNSIZING ON ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR AND UNPRODUCTIVE WORK BEHAVIORS AT A MULTINATIONAL ENTERPRISE IN CYBERJAYA

Nabilah Razali¹, Sarah Waheeda², Muhammad Hafidz¹

¹Fakulti Pembangunan Pendidikan dan Pembangunan Sumber Manusia,
Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjong Malim, Perak, Malaysia

²Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor, Malaysia
nabilah.razali@fppm.upsi.edu.my

Abstrak

Downsizing dan penstrukturan semula organisasi adalah di antara strategi yang membenarkan organisasi untuk bergerak dengan cepat, lebih efektif serta agresif agar dapat bersaing dengan keadaan semasa. Terdapat banyak faktor yang menyumbang kepada berlakunya *downsizing* , antaranya adalah faktor teknologi dan pasaran global. *Downsizing* adalah suatu keadaan di mana organisasi mengurangkan kakitangan dalam usaha untuk meningkatkan kecekapan serta keberkesanannya. Proses *downsizing* ini memberi kesan kepada setiap peringkat iaitu, organisasi, kumpulan dan individu. Kajian ini memfokuskan kepada peringkat individu dan responden adalah dalam kalangan pekerja yang terselamat dari diberhentikan. Kajian ini bertujuan untuk melihat persepsi pekerja yang terselamat tentang keadilan organisasi ekoran dari pelaksanaan proses *downsizing* , serta bagaimana ia memberi impak kepada prestasi kerja mereka dengan menjadikan aspek kecerdasan emosi sebagai *mediator* . Subjek kajian terdiri daripada 200 orang pekerja yang terselamat dari diberhentikan dari sebuah syarikat multinasional yang terletak di Cyberjaya. Syarikat

ini telah mengumumkan mengenai keputusan mereka untuk melaksanakan *downsizing* pada September 2012. Kajian ini dijalankan dengan menggunakan kaedah soal selidik yang terdiri daripada lima bahagian iaitu, Profil Demografi Responden, Skala Keadilan Organisasi, Skala Kecerdasan Emosi oleh Wong dan Law, Skala Tingkah Laku Kewargaan Organisasi (OCB) dan Senarai Semak Tingkah Laku Kerja Tidak Produktif (CWB). Data kajian telah dianalisis menggunakan kaedah analisis statistik deskriptif, ujian korelasi Pearson dan metod regresi pelbagai melalui perisian SPSS versi 20.0. Hasil kajian menunjukkan bahawa keadilan organisasi, kecerdasan emosi dan OCB berada pada tahap cenderung tinggi serta berkorelasi secara signifikan di antara satu sama lain. Namun begitu didapati keadilan organisasi tidak berkorelasi secara signifikan dengan CWB. Oleh itu kesan *mediator* kecerdasan emosi hanya diuji di antara keadilan organisasi dan OCB, dan hasil analisis menunjukkan kecerdasan emosi adalah dasar kepada hubungan di antara keadilan organisasi dan OCB. Secara keseluruhannya kajian ini mendapati aspek perbezaan individu iaitu kecerdasan emosi merupakan elemen yang mendasari hubungan di antara persepsi pekerja berkenaan keadilan organisasi dengan OCB. Diharap kajian ini dapat membuka mata pengurus, pegawai sumber manusia dan pakar perunding untuk tidak mengabaikan aspek psikologikal pekerja-pekerja di dalam melaksanakan *downsizing*.

Kata kunci *downsizing*, keadilan organisasi, tingkah laku kewargaan organisasi, OCB, tingkah laku kerja tidak produktif, CWB, kecerdasan emosi, EQ

Abstract

Downsizing and organizational restructuring are among strategies that allow organizations to move quickly, more effectively and aggressively in order to compete with the fast changing world nowadays. There are many factors that contribute to the occurrence of downsizing, which are global technology and market factors. Downsizing refers to a situation where organizations try to improve the efficiency and effectiveness by reducing the workforce size. Research on the effects of downsizing has focused on several levels including individual, group and organization. However, this research, at the individual level, focused specifically on the effects of downsizing on the survivors of the organization. The purpose of this study was to examine how the survivors perceive the downsizing process in terms of organizational justice and how it has affected their work performance by making emotional intelligence as a mediator. A total of 200 survivors were randomly picked from a multinational company in Cyberjaya. The company has announced their decision to implement downsizing in September 2012. The study was conducted by using a questionnaire consisting of five parts; the demographic profile of the respondents, Organizational Justice Scale, Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS), Organizational Citizenship Behavior (OCB) scale and Counterwork Productive Behavior (CWB) Checklist. Data were analyzed using descriptive statistical analysis, Pearson correlation and multiple regression analysis through SPSS version 20.0. The result showed that organizational justice, emotional intelligence and OCB were considered to be at a high level and was significantly correlated with each other. However, organizational justice and emotional intelligence did not significantly correlate with CWB. Thus, the mediation effect of emotional intelligence can only be tested on organizational justice and OCB, and the analysis shows that emotional intelligence

underlies the relationship between organizational justice and OCB. In conclusion, this research has proved that emotional intelligence is the element that underlies between the relationship of employee fairness perception towards organization and OCB. Hopefully this study will educate managers, human resource officer and consultant to not ignore the psychological aspects of the workers in implementing downsizing.

Keywords *downsizing, organizational justice, organizational citizenship behavior, OCB, unproductive work behavior, CWB, emotional intelligence, EQ*

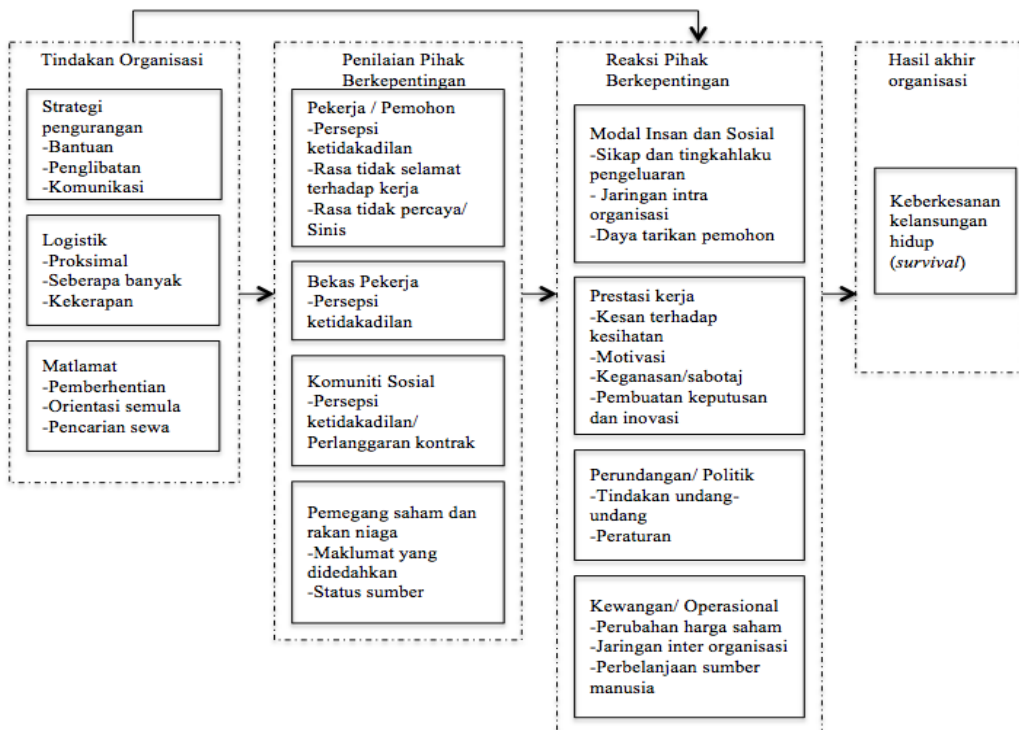
PENGENALAN

Setiap organisasi pada masa kini mengalami perubahan persekitaran secara berterusan dan pesat. Namun begitu tidak semua organisasi mampu bertahan dengan persekitaran ini. Sebagai tindak balas kepada kemelesetan ekonomi pada awal tahun 2000, banyak organisasi cuba untuk menjadi lebih efisien dan mahu kekal berdaya saing serta memilih untuk mengurangkan kos dengan melaksanakan pengecilan saiz organisasi (*downsizing*). *Downsizing* telah diimplementasikan oleh banyak organisasi sejak awal tahun 1980an (West, 2012). Di Amerika Syarikat, ia seperti sudah menjadi trend. Namun begitu kini ia telah menjadi amalan di kebanyakan negara membangun (Kim, 2008). Menurut Pfeffer (2010) *downsizing* adalah eksport Amerika Syarikat kepada dunia.

Baru-baru ini Sony Corporation iaitu sebuah syarikat elektronik antarabangsa terkemuka dari Jepun telah membuat pengumuman bahawa mereka akan membuang 10,000 pekerja iaitu lebih kurang 6% dari jumlah tenaga kerja mereka *Sony to lay off 10,000 workers*, 2012. Tindakan ini adalah tindak balas terhadap persaingan sengit di dalam industri yang kini dikuasai oleh Apple serta Samsung, syarikat elektronik dari Korea. Awal Januari tahun 2012, laman web ABC News turut melaporkan bahawa Ford Motor Company, iaitu syarikat automotif terkemuka juga akan membuang 35,000 pekerjanya di seluruh dunia sebagai langkah percubaan untuk cuba mengaut keuntungan kembali. Dengan keadaan ekonomi global yang tidak stabil terutama sekali di negara kuasa ekonomi dunia iaitu Amerika Syarikat dan Eropah, tindakan membuang pekerja adalah salah satu cara bagi memastikan organisasi terus berdiri di dalam industri. Proses *downsizing* dianggapkan dapat membuahkan hasil yang positif kepada organisasi, malah terdapat beberapa kajian yang membuktikan proses *downsizing* memberikan impak positif (Peters & Austin, 1985; Tomasko, 1989; Wayhan & Werner, 2000). Bercanggah dengan hasil dapatan Kammeyer-Mueller, Hui & Arvey (2001) yang mengatakan tindakan pengurangan pekerja lebih merugikan berbanding memanfaatkan organisasi. Ada organisasi yang dapat mencapai matlamat yang diinginkan dan ada juga organisasi yang gagal mencapai matlamat yang diinginkan, antaranya peningkatan keuntungan, contohnya seperti syarikat gambar dan percetakan, Kodak yang baru-baru ini melaporkan kerugian sebanyak \$ 312 juta pada suku ketiga tahun 2012, setelah beberapa kali melakukan pembuangan pekerja, kini mereka berhadapan dengan kemungkinan bankrap *Kodak's*

losses soar to \$312 million, 2012. Walaupun organisasi sering menggunakan taktik *downsizing* sebagai strategi mengurangkan kos, namun kebelakangan ini pihak organisasi sudah mula mempertimbangkan kesan psikologi yang negatif kepada pekerja.

Bercangah dengan matlamat organisasi yang melakukan *downsizing* dengan tujuan untuk mengurangkan kos di samping meningkatkan kecekapan serta produktiviti individu dan organisasi, didapati *downsizing* sebenarnya mempunyai kesan negatif yang mendalam terhadap pekerja yang masih berkhidmat ataupun dikenali sebagai mangsa yang terselamat (*survivors*) antaranya seperti mempunyai moral yang rendah (Armstrong-Stassen, 1993), hilang kepercayaan kepada pihak pengurusan (Armstrong-Stassen, 2002) dan pengurangan produktiviti (Armstrong-Stassen, 2002). Beberapa kajian berkenaan *downsizing* mengatakan proses ini juga akan mengakibatkan berlakunya penurunan tahap komitmen terhadap organisasi, kepercayaan terhadap pihak pengurusan serta penglibatan kerja (Cooper-Schneider, 1989), penurunan prestasi kerja (Corum, 1996) serta terlibat dalam *scapegoating* atau kambing hitam (Kets de Vries & Balasz, 1997). Kammeyer-Mueller *et al.* (2010) telah membina model *downsizing*-prestasi dari perspektif pihak-pihak berkepentingan di dalam organisasi seperti yang tertera di dalam Rajah 1.0. Model ini menerangkan bagaimana keputusan organisasi memberi impak kepada pelbagai pihak di dalam organisasi dengan memfokuskan kepada aspek penilaian dan reaksi mereka.



Rajah 1 Model pengecilan organisasi (*downsizing*) dan prestasi organisasi

(Kammeyer-Mueller, Liao & Arvey, 2001)

Secara logiknya, pekerja yang tidak dibuang semasa proses *downsizing* adalah orang yang bertanggungjawab dalam memastikan perubahan organisasi berjalan lancar dan mencapai matlamat. Di samping itu mereka juga bertanggungjawab dalam menguruskan beban kerja yang meningkat, bersedia untuk menerima tugas baru serta bersedia di dalam melaksanakan proses baru. Dapat disimpulkan di sini pekerja-pekerja yang terselamat atau pun mangsa yang terselamat adalah elemen penting di dalam memastikan proses perubahan organisasi mencapai matlamat yang diinginkan organisasi. Jadi tingkah laku yang menentang dari mangsa-mangsa yang terselamat adalah perkara yang harus dielakkan oleh pihak organisasi. Isu seperti sikap, komitmen terhadap organisasi serta kesediaan untuk melaksanakan perubahan harus dipertimbangkan pihak pengurusan. Kajian mengatakan mangsa yang diberhentikan semasa proses *downsizing* mengendalkan berita mengenai perubahan organisasi lebih baik dari mangsa yang terselamat. Devine, Reay, Stainton & Collins-Nakai (2003), mengatakan mangsa yang diberhentikan mempunyai tahap kawalan yang tinggi, tahap stress yang rendah dan kurang tekanan kerja yang bersifat negatif berbanding pekerja yang masih berada di dalam organisasi manakala Conway (1993) mengatakan mangsa yang terselamat mengalami sindrom rasa bersalah kerana terselamat dari dibuang. Gandolfi (2008) menjelaskan antara sindrom rasa bersalah yang dialami mangsa terselamat adalah ketidakadilan, kemarahan, kelegaan, dan rasa tidak selamat terhadap pekerjaan.

Mangsa yang terselamat juga cenderung untuk membuat penilaian dari aspek keadilan terhadap aktiviti *downsizing* yang telah dilaksanakan (Brockner, 1990). Kajian mendapati persepsi pekerja terhadap keadilan organisasi adalah berhubung kait secara signifikan dengan prestasi mangsa selepas *downsizing* dilaksanakan (Cooper-Schneider, 1989; Verdi, 1996). Contohnya mangsa yang percaya akan proses pemecatan atau pembuangan pekerja dijalankan secara tidak adil cenderung untuk mempunyai komitmen terhadap organisasi yang rendah serta rendah kepuasan kerja. Walaubagaimanapun, jika organisasi memberikan penjelasan kenapa perlunya *downsizing* kepada mangsa maka impak serta respons negatif dapat diminimumkan (Brockner, DeWitt, Grover & Reed, 1990). Persepsi mangsa terhadap keadilan proses *downsizing* turut mempengaruhi tingkah laku dan prestasi kerja mereka kelak, sama ada positif atau negatif (Kammeyer-Mueller, Liao & Arvey, 2001).

Downsizing telah menjadi sebahagian daripada amalan organisasi urban. Semasa proses *downsizing*, perubahan berlaku begitu cepat sekali, hal ini menyebabkan pekerja sukar fokus dan akhirnya akan memberi impak kepada produktiviti. Walau bagaimanapun individu yang mempunyai tahap EQ yang tinggi dikatakan dapat menguruskan perubahan organisasi dengan baik. Daniel Goleman, seorang ahli psikologi dari Universiti Harvard menyatakan, kecerdasan emosi melambangkan kemampuan seseorang menguasai empat kemahiran iaitu kesedaran sendiri, pengurusan sendiri, kesedaran sosial serta pengurusan hubungan, keempat-empat elemen ini kemudiannya diterjemahkan bagi menghasilkan kejayaan di dalam pekerjaan. Kenyataan ini memberi gambaran bahawa EQ adalah bagaimana individu menghubungkan dirinya dengan orang lain serta menghubungkan dirinya dengan perubahan yang berlaku di persekitarannya, contohnya seperti perubahan di dalam organisasi seperti *downsizing*. Oleh itu dapat disimpulkan di sini individu yang mempunyai tahap EQ yang tinggi dapat menguruskan perubahan dengan berkesan berbanding individu yang mempunyai tahap EQ rendah (Goleman 1998; Mayer & Salovey 1997).

Matlamat yang ingin dicapai oleh organisasi apabila *downsizing* dilaksanakan adalah untuk meningkatkan prestasi organisasi dan mengurangkan kos penghasilan di dalam usaha untuk meningkatkan produktiviti dan keuntungan (Wali & Hummayoun, 2011). Namun yang menjadi persoalan adakah proses perubahan organisasi ini memberi kesan yang positif atau negatif kepada psikologi dan prestasi mangsa yang terselamat? Terdapat banyak spekulasi mengenai impak proses perubahan organisasi ini terhadap prestasi mangsa yang terselamat. Dapatan kajian oleh McElroy, Morrow & Rude (2001) mendapati proses *downsizing* mengakibatkan pengaruh yang negatif kepada mangsa yang tidak diberhentikan terutama sekali dari aspek sikap dan tingkah laku mereka terhadap tugas dan tanggungjawab mereka terhadap organisasi. Pemberhentian rakan sekerja boleh membawa kepada persepsi ketidakadilan organisasi dan kesangsian terhadap pengurusan atasan (Brockner & Greenberg, 1990). Kebanyakan mangsa juga mengalami perasaan seperti ketakutan, tidak selamat, kurang jelas terhadap perkara yang berlaku, marah, kecewa dan berendam terhadap organisasi. Oleh itu kebiasannya pekerja akan bertindak balas terhadap situasi ini dengan mengurangkan produktiviti mereka (Noer, 1998) serta mengurangkan motivasi individu dan prestasi kerja (Kammeyer-Mueller, Liao & Arvey, 2001), tingkah laku ini dikenali sebagai tingkah laku kerja tidak produktif (CWB). Terma ini mula dipopularkan Spector dan rakan-rakan oleh pada tahun 2006.

Kebanyakan dapatan mendapati mangsa yang terselamat dari proses *downsizing* cenderung untuk bertindak balas negatif, contohnya, dalam bentuk pengurangan komitmen organisasi atau prestasi kerja, hanya sedikit sahaja kajian yang mendapati tindak balas positif daripada mangsa yang terselamat (Mishra, Spreitzer, & Mishra, 1998). Proses *downsizing* dianggap berjaya apabila keuntungan organisasi dapat digandakan tanpa mengabaikan kesan psikologi mangsa terutama sekali mangsa yang terselamat dari dipecat. Jika proses ini dilakukan dengan mempertimbangkan aspek-aspek seperti keadilan, impak psikologi yang positif dapat dicapai. Tingkah laku kewargaan organisasi (OCB) adalah terma yang bertentangan dengan CWB, OCB adalah prestasi kerja yang bersifat positif di mana menurut Organ dan Ryan (1995) OCB merujuk kepada sumbangan individu yang melebihi peranan atau tugas seperti yang dinyatakan pada fail meja. OCB amat penting kepada organisasi masa kini terutama sekali apabila organisasi bertindak balas terhadap tekanan ekonomi dan mengambil keputusan untuk melaksanakan *downsizing*.

CWB dan OCB adalah prestasi kerja yang bersifat berlawanan. Kedua-duanya adalah kesan yang boleh dijangkakan hasil daripada pelaksanaan perubahan organisasi iaitu *downsizing*. Di dalam kajian ini prestasi kerja pekerja atau mangsa yang terselamat dari dipecat dilihat dari aspek bagaimana keadilan organisasi dipersepsikan serta tahap kecerdasan emosi individu. Secara khususnya, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti:

1. Hubungan keadilan organisasi terhadap kecerdasan emosi (EQ), tingkah laku kewargaan organisasi (OCB) dan tingkah laku kerja tidak produktif (CWB).
2. Hubungan kecerdasan emosi (EQ) terhadap tingkah laku kewargaan organisasi (OCB) dan tingkah laku kerja tidak produktif (CWB).
3. Fungsi kecerdasan emosi (EQ) sebagai *mediator* terhadap hubungan di antara keadilan organisasi dengan tingkah laku kewargaan organisasi (OCB).

4. Fungsi kecerdasan emosi (EQ) sebagai *mediator* terhadap hubungan di antara keadilan organisasi dengan tingkah laku kerja tidak produktif (CWB).

METODOLOGI

Kajian ini merupakan satu kajian yang berbentuk kuantitatif. Penyelidikan kuantitatif merujuk kepada penyiasatan empirikal fenomena sosial yang sistematik melalui teknik statistik, matematik atau pengiraan (Given, 2008). Kajian ini bertujuan untuk mengkaji aspek-aspek yang berkaitan dengan pembolehubah yang dikaji. Fokus bagi kajian ini adalah terhadap empat pembolehubah utama iaitu; persepsi terhadap keadilan organisasi, EQ, OCB dan CWB. Kaedah tinjauan telah digunakan bagi mengumpulkan data dari responden. Borang soal selidik telah diedarkan bagi mendapatkan data untuk melengkapkan kajian ini. Selain itu data sekunder juga digunakan untuk memperkayakan dapatan kajian. Data sekunder merupakan data yang diperolehi melalui bahan bacaan dan rujukan literatur yang terdiri dari bahan bercetak seperti buku, kertas seminar, jurnal, laporan-laporan, disertasi yang lepas serta panduan dan bahan cetakan organisasi berkenaan. Bahan-bahan ini perlu bagi mengukuhkan lagi asas kaedah yang dijalankan dalam kajian ini.

Pengkaji telah menggunakan kaedah persampelan bertujuan bagi kajian ini. Kajian ini ingin melihat hubungan faktor psikologi dengan prestasi kerja positif serta negatif dalam kalangan pekerja yang terselamat dari diberhentikan ekoran dari proses *downsizing*.

Kajian ini telah dijalankan di ibu pejabat syarikat multinasional pengeluar komputer bagi cawangan Malaysia yang terletak di Cyberjaya, Selangor. Soal selidik telah ditadbir di syarikat tersebut sepanjang 2 hari bertempat di kafeteria. Di samping itu pengkaji juga telah menghantar emel mengenai soal selidik kepada pekerja-pekerja di syarikat tersebut dengan bantuan pihak di Jabatan Sumber Manusia. Pengkaji memilih untuk menjalankan kajian di syarikat multinasional ini ekoran daripada pengumuman mengejutkan yang telah dibuat oleh CEO mereka berkenaan dengan perancangan untuk membuang sejumlah besar pekerja sehingga tahun 2014. Pengkaji mahu melihat bagaimana pengumuman mengejutkan ini memberi kesan kepada psikologi pekerja yang terselamat dari dibuang dan seterusnya bagaimana impaknya terhadap prestasi mereka.

Kesemua alat ujian yang digunakan dalam kajian ini telah digabungkan bersama di dalam sebuah buku inventori psikologi yang mengandungi lima bahagian seperti berikut:

- i. Bahagian A: Maklumat demografi responden
- ii. Bahagian B: Skala keadilan organisasi (Moorman, 1991)
- iii. Bahagian C: Skala Kecerdasan Emosi Wong dan (Wong & Law, 2002)
- iv. Bahagian D: Skala Tingkah Laku Kewargaan Organisasi Terhadap Individu dan Tingkah Laku Kewargaan Organisasi Terhadap Organisasi (Lee & Allen, 2002)
- v. Bahagian E: Senarai Semak Tingkah Laku Kerja Tidak Produktif (Spector et al., 2006)

HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Hubungan di antara keadilan organisasi dengan kecerdasan emosi (EQ)

Jadual 1 Korelasi di antara keadilan organisasi dengan kecerdasan emosi (EQ)

	Kecerdasan Emosi	Penilaian Emosi Kendiri (SEA)	Penilaian Emosi Orang Lain (OEA)	Penggunaan Emosi (UOE)	Pengawalan Emosi (ROE)
Keadilan Organisasi	0.617**	0.644**	0.465**	0.462**	0.371**
Keadilan Pengagihan	0.447**	0.525**	0.257**	0.304**	0.310**
Keadilan Prosedur	0.479**	0.507**	0.469**	0.322**	0.222**
Keadilan Interaksi	0.559**	0.524**	0.397**	0.480**	0.359**

**Signifikan pada aras keertian 0.01

Jadual 1 menunjukkan keputusan korelasi di antara dua pembolehubah iaitu kecerdasan emosi dengan keadilan organisasi. Berdasarkan jadual di atas didapati bahawa keadilan organisasi dengan kecerdasan emosi menunjukkan hubungan positif pada aras signifikan 0.01 iaitu dengan $r=0.617$, kedua-dua pembolehubah berkorelasi pada tahap yang tinggi. Dapatan kajian menunjukkan kesemua pembolehubah adalah berhubungan secara positif di antara satu sama lain dengan aras kekuatan korelasi tinggi, sederhana dan rendah pada aras signifikan 0.01. Kesemua hipotesis 1 diterima.

Dapatan kajian ini adalah selari dengan penemuan pengkaji luar dan tempatan yang telah membuktikan bahawa keadilan organisasi berhubungan dengan kecerdasan emosi. Kajian Di Fabio dan Palazzeschi (2012) yang dijalankan di Itali mengenai hubungan di antara trait personaliti dan kecerdasan emosi dengan keadilan organisasi mendapati kedua-dua elemen psikologi ini mampu meramal persepsi individu terhadap keadilan organisasi dan sebaliknya. Hasil kajian Wang et al. (2010) terhadap 264 pekerja di China juga mendapati kecerdasan emosi berkorelasi secara signifikan dengan keadilan organisasi.

Keputusan kajian ini adalah sangat relevan memandangkan pekerja-pekerja yang terselamat dari diberhentikan mempersepsikan bahawa pengagihan ganjaran, prosedur pelaksanaan *downsizing* serta interaksi maklumat berkenaan pelaksanaan proses *downsizing* dengan pihak organisasi adalah adil dan berada pada tahap cenderung tinggi maka dapat disimpulkan tahap kecerdasan emosi mereka juga berada pada tahap yang optimum, di mana pekerja-pekerja yang terselamat memahami emosi mereka sendiri dan juga rakan sekerja lain, hal ini membantu pekerja di dalam menguruskan emosi mereka dengan menyalurkan emosi ke arah tingkah laku yang positif dan membina. Proses *downsizing* adalah proses yang memerlukan seseorang individu untuk kekal optimis hal ini kerana ia adalah proses yang sangat berat dan boleh menyebabkan berlakunya tekanan. Individu yang mempunyai

tahap kecerdasan emosi yang rendah akan mengalami kesukaran di dalam menjayakan proses perubahan ini. Oleh itu persepsi keadilan organisasi dan kecerdasan emosi sangat membantu kedua-dua pihak iaitu pekerja dan organisasi di dalam membantu pekerja-pekerja yang terselamat untuk menyesuaikan diri dengan situasi yang sering berubah-ubah serta menjayakan proses perubahan organisasi dan mencapai matlamat yang ingin dicapai tanpa mengabaikan aspek psikologi pekerja yang terselamat.

Hubungan di antara keadilan organisasi dengan tingkah laku kewargaan organisasi (OCB)

Jadual 2 Korelasi di antara keadilan organisasi dengan tingkah laku kewargaan organisasi (OCB)

	Tingkah laku kewargaan organisasi (OCB)	Tingkah laku kewargaan organisasi terhadap individu (OCBI)	Tingkah laku kewargaan organisasi terhadap organisasi (OCBO)
Keadilan Organisasi	0.397**	0.362**	0.388**
Keadilan Pengagihan	0.302**	0.275**	0.296**
Keadilan Prosedur	0.263**	0.215**	0.280**
Keadilan Interaksi	0.389**	0.377**	0.358**

**Signifikan pada aras keertian 0.01

Jadual 2 menunjukkan korelasi bagi 2 pembolehubah iaitu keadilan organisasi dan OCB. Keadilan organisasi dengan OCB adalah berkorelasi pada aras signifikan 0.01 iaitu dengan $r=0.397$, kedua-dua pembolehubah berkorelasi pada aras kekuatan yang sederhana. Nilai pekali korelasi di antara keadilan organisasi serta OCBI dan OCBO juga adalah berada pada aras kekuatan yang sederhana iaitu $r=0.362$ ($k<0.01$) dan $r=0.388$ ($k<0.01$).

Pengkaji berpendapat hubungan signifikan yang positif ini wujud kerana apabila individu menilai organisasi sebagai adil maka mereka rasa terhutang budi dan ingin membalas kebaikan yang telah diterima dengan bertingkah laku OCB. Hal ini terbukti apabila Organ (1988) menyatakan keadilan memainkan peranan yang penting di dalam menggalakkan OCB. Keadilan organisasi adalah perkara yang sangat penting bagi pekerja di dalam organisasi, hal ini kerana ia adalah permulaan kepada terjadinya perkara yang positif atau negatif di dalam organisasi dan perkara ini akhirnya akan memberi impak ke atas produktiviti pekerja. Bagi kajian ini, proses *downsizing* dilaksanakan bagi memaksimumkan keuntungan syarikat, namun begitu matlamat ini tidak boleh dicapai sekiranya produktiviti dari pekerja-pekerja yang terselamat berada pada tahap rendah. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa pekerja yang terselamat dari diberhentikan mempersepsikan semua aspek keadilan organisasi sebagai adil pada tahap cenderung tinggi. OCB dan juga setiap dimensi iaitu OCBI dan OCBO berada pada tahap cenderung tinggi. Jadi, korelasi di antara kedua-dua pembolehubah ini adalah sesuatu yang dijangkakan. Proses *downsizing* boleh menyebabkan gangguan emosi (*emotional breakdown*) dan kepenatan fizikal, hal ini

boleh menyebabkan tingkah laku negatif berlaku. Namun begitu apabila aspek keadilan dititikberatkan tingkah laku yang positif akan dipraktikkan walaupun di dalam situasi yang tertekan, hal ini kerana keadilan melambangkan sejauhmana organisasi hormat dan mengambil berat terhadap pekerja-pekerja yang tidak diberhentikan.

Secara keseluruhan keadilan organisasi dan OCB berkorelasi secara signifikan dan hasil analisis yang didapati adalah konsisten dengan kajian-kajian literatur lepas contohnya seperti kajian Young (2010) dan Ince dan Gül (2011). Oleh itu pihak organisasi perlu memastikan setiap aspek di dalam pelaksanaan *downsizing* dinilai adil oleh pekerja-pekerja yang terselamat supaya OCB cenderung untuk dipraktikkan oleh pekerja-pekerja yang terselamat.

Dapatan kajian menunjukkan keadilan organisasi dan OCB adalah berkorelasi secara positif dan dapat disimpulkan kekuatan korelasi kedua-dua pembolehubah serta setiap dimensi adalah variasi iaitu rendah dan sederhana. Kesemua hipotesis dua diterima.

Hubungan di antara keadilan organisasi dengan tingkah laku tidak produktif (CWB)

Jadual 3 Korelasi di antara keadilan organisasi dengan tingkah laku tidak produktif (CWB)

	Tingkah laku tidak produktif (CWB)	Tingkah laku tidak produktif terhadap individu (CWBI)	Tingkah laku tidak produktif terhadap organisasi (CWBO)
Keadilan Organisasi	0.013	0.003	0.022
Keadilan Pengagihan	-0.001	-0.015	0.023
Keadilan Prosedur	0.091	0.085	0.080
Keadilan Interaksi	-0.052	-0.057	-0.045

**Signifikan pada aras keertian 0.01

Jadual 3 menunjukkan hasil analisis korelasi bagi pembolehubah keadilan organisasi dengan CWB. Berdasarkan jadual di atas, dapat disimpulkan bahawa keadilan organisasi adalah tidak berkorelasi secara signifikan dengan tingkah laku tidak produktif. Kesemua hipotesis 3 ditolak.

Bagi kajian ini didapati tiada hubungan signifikan yang negatif wujud di antara keadilan organisasi dengan CWB. Setiap dimensi bagi kedua-dua pembolehubah ini turut tidak berkorelasi secara signifikan. Perkara ini menunjukkan dengan jelas hubungan tidak wujud di antara kedua-dua pembolehubah ini.

Dapatan ini adalah di luar jangkaan pengkaji hal ini kerana kebanyakan kajian literatur menunjukkan terdapat hubungan signifikan yang negatif di antara kedua-dua pembolehubah ini. Namun begitu berdasarkan kajian yang dijalankan oleh Flaherty dan Moss (2007) mendapati terdapat beberapa faktor yang boleh memberi impak kepada hubungan di antara keadilan organisasi dengan CWB. Dapatan kajian mereka mendapati hubungan di antara

keadilan organisasi dan CWB akan berkurangan apabila komitmen terhadap kumpulan meningkat, kepuasan dalam kalangan rakan sekerja terhad, sifat persetujuan berada pada tahap yang tinggi dan sifat neurotism berada pada tahap yang rendah. Pada pandangan pengkaji keputusan dapat dijangkakan kerana, apabila pekerja-pekerja yang terselamat dari diberhentikan menganggap organisasi adalah adil maka mereka tidak akan mengamalkan CWB.

Hubungan di antara kecerdasan emosi dengan tingkah laku kewargaan organisasi (OCB)

Jadual 4 Korelasi di antara kecerdasan emosi dengan tingkah laku kewargaan organisasi (OCB)

	Tingkah laku kewargaan organisasi (OCB)	Tingkah laku kewargaan organisasi terhadap individu (OCBI)	Tingkah laku kewargaan organisasi terhadap organisasi (OCBO)
Kecerdasan Emosi	0.597**	0.586**	0.544**
Penilaian Emosi Kendiri (SEA)	0.463**	0.438**	0.437**
Penilaian Emosi Orang Lain (OEA)	0.437**	0.470**	0.359**
Penggunaan Emosi (UOE)	0.537**	0.524**	0.491**
Pengawalan Emosi (ROE)	0.452**	0.426**	0.428**

**Signifikan pada aras keertian 0.01

Keputusan analisis korelasi Pearson yang dijalankan di antara pembolehubah kecerdasan emosi dan OCB dapat dilihat di dalam Jadual 4. Berdasarkan jadual di atas didapati kedua-dua pembolehubah beserta dengan setiap dimensi adalah berkorelasi secara positif dan signifikan pada aras 0.01. Kecerdasan emosi secara keseluruhan dan OCB secara keseluruhan adalah berkorelasi pada aras kekuatan yang tinggi dengan $r=0.597$. Korelasi di antara kecerdasan emosi dengan OCBI dan OCBO turut berada pada aras kekuatan yang tinggi dengan $r=0.586$ dan $r=0.544$.

Dapatan kajian telah dijangka oleh pengkaji, hal ini kerana kebanyakan kajian literatur membuktikan kecerdasan emosi berhubungan secara positif dengan OCB (Noorlaila, 2012; Jain, 2012; Shaiful Anuar et al., 2009). Kecerdasan emosi ditakrifkan sebagai kebolehan seseorang untuk menyedari perasaan diri dan juga orang lain, berkebolehan untuk membezakan perasaan tersebut dan juga berkebolehan menggunakan maklumat-maklumat ini di dalam membimbing pemikiran dan tingkah laku seseorang. Elemen ini

amat penting bagi situasi kajian ini, di mana kecerdasan emosi membantu pekerja-pekerja yang terselamat dari diberhentikan untuk terus berfikiran positif di dalam mengharungi proses perubahan organisasi iaitu *downsizing* yang baru dilaksanakan (Goleman,1998). Hasil dari hubungan signifikan yang positif di antara EQ dan OCB, dapat dianggapkan EQ mampu mendorong pekerja untuk mengamalkan OCB. Kajian juga telah membuktikan bahawa OCB berperanan di dalam meningkatkan produktiviti pekerja (Hossein dan Esmaeil, 2012). Produktiviti yang tinggi amat kritikal di dalam membantu organisasi untuk mencapai matlamat hasil dari pelaksanaan proses *downsizing*.

Kajian dari pengkaji tempatan iaitu Norlaila (2012) telah membuktikan hubungan di antara kecerdasan emosi dan OCB wujud. Beliau mendapati dimensi kecerdasan emosi iaitu penilaian emosi sendiri (SEA) dan pengawalan emosi (ROE) berhubung secara signifikan dengan dimensi OCB iaitu altruisme dan kebaikan sivik. Altruisme merupakan dimensi tingkah laku membantu yang tergolong di dalam OCB terhadap individu dan kebaikan sivik pula tergolong di dalam dimensi OCB terhadap organisasi. Kajian ini membuktikan pekerja yang terselamat daripada dibuang mampu memahami perasaan sendiri dan berkemampuan menguruskan emosi dengan baik, oleh itu mereka cenderung untuk membantu pekerja lain yang menghadapi masalah sama ada yang berkaitan tugas atau personal serta cenderung untuk mempraktikkan amalan budaya organisasi, contohnya seperti sukarela untuk menghadiri majlis-majlis yang dianjurkan oleh pihak organisasi. Amalan tolong menolong di dalam organisasi menunjukkan pekerja-pekerja mampu untuk bekerja di dalam kumpulan, dan perkara ini bukan sahaja mampu untuk meningkatkan produktiviti mereka tetapi ia juga bertindak sebagai sokongan moral terutama sekali dari segi emosi.

Hubungan di antara kecerdasan emosi dengan tingkah laku tidak produktif (CWB)

Jadual 5 Korelasi di antara kecerdasan emosi dengan tingkah laku tidak produktif (CWB)

	Tingkah laku tidak produktif (CWB)	Tingkah laku tidak produktif terhadap individu (CWBI)	Tingkah laku tidak produktif terhadap organisasi (CWBO)
Kecerdasan emosi	0.047	0.020	0.071
Penilaian Emosi Kendiri (SEA)	0.131	0.092	0.155*
Penilaian Emosi Orang Lain (OEA)	0.063	0.058	0.057
Penggunaan Emosi (UOE)	-0.096	-0.118	-0.062
Pengawalan Emosi (ROE)	0.050	0.032	0.071

*Signifikan pada araskeertian 0.05

Keputusan korelasi di antara kedua-dua pembolehubah kecerdasan emosi dengan CWB serta korelasi di antara dimensi-dimensi kecerdasan emosi dengan dimensi-dimensi CWB adalah tidak signifikan, hal ini bermakna tiada korelasi sama ada positif atau negatif di antara pembolehubah-pembolehubah. Namun begitu terdapat korelasi positif yang signifikan pada aras 0.05 di antara dimensi SEA dengan CWBO pada aras kekuatan yang rendah dengan $r = 0.155$. Walau bagaimanapun kesemua hipotesis 5 ditolak kerana hasil analisis menunjukkan tiada hubungan signifikan yang negatif di antara kecerdasan emosi serta setiap dimensi dengan CWB dengan setiap dimensi.

Hasil dapatan kajian ini tidak selari dengan hipotesis yang dijangkakan, Tidak terdapat hubungan signifikan yang negatif wujud di antara kecerdasan emosi dengan CWB. Dapatan ini adalah di luar jangkaan pengkaji, hal ini kerana kebanyakan kajian literatur yang dirujuk menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara kedua-dua pembolehubah ini. Pada pendapat pengkaji, keputusan yang didapati dari kajian ini tidak konsisten dengan kajian-kajian lepas hal ini mungkin disebabkan pengaruh faktor luar seperti jenis tahap tekanan di tempat kerja. Kecerdasan emosi adalah elemen yang penting di dalam mengendalikan pekerjaan yang sarat dengan penggunaan emosi seperti perguruan dan kejururawatan. Di dalam pengurusan kumpulan juga kecerdasan emosi memainkan peranan yang sangat penting. Namun begitu berdasarkan kajian Farh et al. (2012) telah membuktikan kecerdasan emosi tidak selalunya membantu. Farh et al. (2012) membuktikan di dalam situasi tertentu kecerdasan emosi akan berhenti berfungsi secara efektif dan akan menyebabkan tingkah laku kerja tidak produktif, hasil dapatan mereka menunjukkan tahap kecerdasan emosi yang tinggi akan menyebabkan sesebuah kumpulan berfungsi secara efektif sekiranya pada ketika itu stress berkenaan dengan kerja berada pada tahap yang tinggi. Manakala sekiranya tahap kecerdasan emosi berada pada tahap yang tinggi dan pada ketika itu tekanan kerja berada pada tahap rendah, tahap keberkesanan kumpulan akan menurun dan hal ini akan menjurus kepada berlakunya tingkah laku yang negatif iaitu CWB.

Semasa borang soal selidik ini diedar iaitu pada pertengahan bulan November 2012, beban kerja di syarikat multinasional ini adalah rendah, sehinggakan menerusi temu bual tidak formal salah seorang responden menyatakan kebanyakan mereka pulang lebih awal dari waktu yang ditetapkan hal ini kerana bebanan kerja yang berkurang pada ketika itu. Bebanan kerja yang berkurang semasa soal selidik diedarkan mungkin kerana pada ketika itu adalah musim cuti umum dan cuti perayaan.

Kesan *mediator*, kecerdasan emosi terhadap hubungan di antara keadilan organisasi dengan tingkah laku kewargaan organisasi

Berdasarkan Jadual 1.0, Jadual 2.0 dan Jadual 4.0 didapati keadilan organisasi berkorelasi secara signifikan dengan kecerdasan emosi serta tingkah laku kewargaan organisasi dan juga kecerdasan emosi turut berkorelasi secara signifikan dengan tingkah laku kewargaan organisasi. Oleh itu kesan *mediator* boleh dikaji dan keputusannya adalah seperti di Jadual 6.

Jadual 6 Keputusan kecerdasan emosi sebagai *mediator* di antara keadilan organisasi dengan tingkah laku kewargaan organisasi (OCB)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1.	(Constant)	36.864	6.441		5.724	.000
	Keadilan Organisasi	.617	.101	.397	6.091	.000
2.	(Constant)	11.026	6.528		1.689	.093
	Keadilan Organisasi	.072	.113	.046	.641	.522
	Kecerdasan emosi	1.011	.129	.569	7.845	.000

a. Dependent Variable: OCB

Model 1 menunjukkan kesan langsung keadilan organisasi terhadap OCB dengan nilai $F(1,198)=37.106$, $k<0.05$. Nilai r^2 pula adalah 0.158, hal ini menjelaskan bahawa 15.8% sumbangan varians keadilan organisasi terhadap OCB. Bagi model 1 nilai β adalah 0.397 dan nilai t pula adalah 6.091 pada aras signifikan 0.05, hal ini menunjukkan keadilan organisasi mampu meramal OCB secara langsung.

Model 2 pula menunjukkan kecerdasan emosi ditambah bersama dengan keadilan organisasi untuk meramal OCB. Keputusan mendapati kecerdasan emosi mampu untuk meramal OCB dengan $\beta=0.569$ dan $t=7.845$, $k<0.05$. Namun begitu apabila kecerdasan emosi hadir sebagai *mediator* di dalam hubungan di antara keadilan organisasi dengan OCB, hubungan di antara kedua-dua pembolehubah ini tidak lagi signifikan dengan nilai $F(2,197)=55.002$ berserta peningkatan sumbangan varians keadilan organisasi dan kecerdasan emosi sebanyak 35.8% di dalam meramal OCB, nilai $\beta=0.046$ dan $t=0.641$, $k=0.522$. Hal ini menunjukkan kecerdasan emosi bertindak sebagai *mediator* sepenuhnya (*fully mediation*) terhadap hubungan di antara keadilan organisasi dengan OCB. Oleh itu hipotesis diterima.

Hasil dapatan ini menunjukkan bahawa terdapat kesan *mediator*, kecerdasan emosi terhadap hubungan di antara keadilan organisasi dengan OCB. Kesemua dimensi kecerdasan emosi turut berperanan sebagai *mediator* terhadap hubungan bagi setiap dimensi keadilan organisasi dengan setiap dimensi OCB.

Pengkaji telah menjangkakan keputusan ini kerana kajian telah menepati syarat-syarat bagi pengujian *mediator* yang telah ditetapkan oleh Baron dan Kenny (1986) iaitu pembolehubah tidak bersandar (IV) mestilah berhubungan secara signifikan dengan pembolehubah bersandar (DV) serta *mediator* (M) mestilah berhubungan secara signifikan dengan IV dan DV. Terdapat banyak kajian lepas yang telah membuktikan bahawa keadilan organisasi berhubungan secara signifikan dengan OCB (Abdul & Muhammad Shakeel, 2011; Wright & Sablynski, 2008; Tepper & Taylor, 2003) dan juga kecerdasan emosi berhubungan secara signifikan dengan keadilan organisasi (Di Fabio & Palazzeschi, 2012; Najib, 2001; Meisler & Vigoda-Gadot, 2010) dan OCB (Noorlaila, 2012; Jain, 2012; Shaiful Anuar et al., 2009). Kajian ini adalah yang pertama sekali mengkaji peranan kecerdasan emosi sebagai *mediator* dalam hubungan di antara keadilan organisasi dengan

OCB. Namun begitu terdapat kajian lepas yang boleh dijadikan sebagai panduan bagi kajian ini antaranya adalah hasil dapatan dari Gotlib (2011). Beliau mengkaji kesan emosi sebagai *mediator* terhadap hubungan di antara keadilan organisasi dengan dua dimensi OCB iaitu OCBI dan OCBO. Hasil dapatan beliau mendapati keadilan organisasi hanya berhubungan secara signifikan dengan OCBO, oleh itu kesan *mediator* emosi hanya boleh diuji terhadap hubungan di antara keadilan organisasi dengan OCBO. Hasil analisis mendapati emosi mampu bertindak sebagai *mediator* terhadap hubungan di antara keadilan organisasi dengan OCBO. Kajian ini boleh dijadikan panduan, hal ini kerana kecerdasan emosi adalah salah satu cabang kepada emosi.

Keputusan ini bukan suatu yang mengejutkan kerana jika terdapat kesan secara langsung di antara IV (keadilan organisasi) dan DV (tingkah laku kewarganegaraan organisasi) serta kesan secara tidak langsung di antara M (kecerdasan emosi) dengan IV dan DV, maka terdapat kesan *mediator* terhadap hubungan di antara kedua-dua pembolehubah. Kajian ini menunjukkan pekerja merasakan pengagihan ganjaran, prosedur pelaksanaan *downsizing* dan interaksi dengan pihak organisasi adalah adil. Didapati juga pekerja memahami emosi sendiri dan juga memahami emosi rakan sekerja yang lain serta bijak menguruskan emosi dengan menyalurkan emosi ke arah aktiviti yang membina. Pengkaji berpendapat, apabila persepsi pekerja berkenaan keadilan organisasi dan tahap kecerdasan mereka berada pada tahap yang optimum, hal ini bermakna pekerja berada di dalam keadaan yang positif dan perkara ini akan menyebabkan pekerja untuk cenderung bertingkah laku positif iaitu OCB. Apabila OCB dipraktikkan pada tahap yang tinggi, produktiviti organisasi akan meningkat dan matlamat *downsizing* akan dapat dicapai. Oleh itu dapat disimpulkan bahawa kecerdasan emosi adalah asas kepada hubungan yang wujud di antara keadilan organisasi dengan OCB.

Kesan *mediator* kecerdasan emosi (EQ) terhadap hubungan di antara keadilan organisasi dengan tingkah laku tidak produktif (CWB)

Bagi hipotesis ini didapati hanya keadilan organisasi berkorelasi secara signifikan dengan kecerdasan emosi (silalah rujuk Jadual 1.0). Berdasarkan Jadual 3.0, pembolehubah keadilan organisasi dengan CWB juga tidak berkorelasi secara signifikan. Bagi hubungan di antara kecerdasan emosi dengan tingkah laku tidak produktif pula didapati hanya dimensi penilaian emosi sendiri (SEA) sahaja yang berkorelasi secara signifikan dengan tingkah laku tidak produktif terhadap organisasi (CWBO), namun begitu hubungannya adalah positif. Oleh kerana ketiga-tiga pembolehubah ini berserta dimensi tidak berkorelasi di antara satu sama lain, maka kesan *mediator* tidak boleh diuji (Baron & Kenny, 1986). Oleh itu kesemua hipotesis 7 ditolak.

Dapatan kajian ini adalah tidak seperti yang dijangkakan oleh pengkaji. Berdasarkan hasil analisis mendapati keadilan organisasi (IV) tidak berhubungan secara negatif dan signifikan dengan CWB (DV) serta kecerdasan emosi (M) turut tidak berhubungan secara negatif dengan CWB (DV). Hanya IV sahaja berhubungan secara signifikan dengan M. Hal ini bermaksud kecerdasan emosi tidak mampu bertindak sebagai *mediator* kepada hubungan di antara keadilan organisasi dengan CWB. Kesemua dimensi kecerdasan emosi tidak berperanan sebagai *mediator* terhadap hubungan di antara semua dimensi keadilan organisasi dengan dimensi CWB. Kesan *mediator* tidak diuji langsung hal ini kerana tiga syarat yang perlu dipatuhi tidak dapat dipenuhi.

Hasil dapatan ini adalah bertentangan dengan kajian yang dijalankan oleh Gotlib (2011). Beliau mendapati emosi mampu menjadi *mediator* kepada hubungan di antara CWBI dan CWBO. Pada pendapat pengkaji faktor-faktor luar adalah penyumbang kepada hasil analisis bagi kajian ini, contohnya seperti bagi hubungan di antara keadilan organisasi dengan CWB, berdasarkan kajian literatur lepas, pengkaji mengandaikan ia adalah kerana faktor komitmen terhadap kumpulan, kepuasan dalam kalangan rakan sekerja serta pengaruh dari sifat personaliti yang sememangnya diketahui merupakan elemen yang stabil dalam diri seseorang. Daripada kajian ini juga pengkaji berpendapat bahawa walaupun persepsi pekerja terhadap keadilan organisasi dan kecerdasan emosi berada pada tahap yang optimum, hal ini tidak menghalang pekerja untuk bertingkah laku negatif iaitu CWB.

KESIMPULAN

Pengkaji berharap kajian ini dapat menjadi pemangkin kepada kajian mengenai proses *downsizing* tempatan. Kajian ini juga menerapkan kepentingan organisasi untuk menjaga aspek psikologikal pekerja-pekerja yang terselamat hasil dari pelaksanaan proses *downsizing*. Terdapat banyak kajian barat yang mengkaji mengenai proses *downsizing* tetapi tiada lagi kajian yang memfokuskan kepada kepentingan elemen perbezaan individu iaitu kecerdasan emosi terhadap pelaksanaan proses ini. Disebabkan proses *downsizing* adalah solusi yang sering diamalkan oleh organisasi pada masa kini, pengkaji tempatan haruslah melakukan kajian lanjutan agar pelaksanaan proses ini pada masa hadapan akan membuahkan hasil dan pada masa yang sama tidak mengabaikan aspek psikologi pekerja.

RUJUKAN

- Abdul Haque & Muhammad Shakeel Aslam. (2011). The influence of distributive justice on organizational citizenship behaviors: Mediating role of emotional exhaustion and organizational attachment. *International Journal of Business and Social Science*, 2(15):155-165.
- Armstrong-Stassen, M. (1993). Survivors reactions to a workforce reduction: A comparison of blue collar workers and their supervisors. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 10:334-343.
- Armstrong-Stassen, M. (2002). Designated redundant but escaping lay-off: A special group of lay-off survivors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75:1- 13.
- Brockner, J. (1990). Scope of justice in the workplace: How survivors react to co-worker Layoffs. *Journal of Social Issues* 46:95-106.
- Brockner, J., DeWitt, R.L., Grover, S., & Reed, T. (1990). When it is especially important to explain why: Factors affecting the relationship between managers' explanations of a layoff and survivors' reactions to the layoff. *Journal of Experimental Social Psychology* 26: 389-407.
- Brockner, J. and Greenberg J. (1990). The impact of lays offs on survivors: an organizational justice perspective. *Harvard Review*, 19 (3):78-89.
- Cooper-Schneider, R. (1989). An analysis of survivors' reactions to layoffs based on psychological theories of justice, organizational commitment, job insecurity, and corporate culture. *Dissertation Abstracts International* 50:10B.
- Corum, R. E. (1996). The impact of a layoff on survivors. *Dissertation Abstracts International* 56:11A.

- West, Gladys B. (2000). The effects of downsizing on survivors: A meta-analysis. Tesis Phd. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Kim, H. (2008). Examining the role of informational justice in the wake of downsizing from an organizational relationship management perspective. *Journal of Business Ethics* 88: 297-312.
- Pfeffer, J. (2010). Lay off the layoffs. *Newsweek* 155(7):32-37.
- Peters, T., & Austin, N. (1985). *A passion for excellence: The leadership difference*. Random House: New York.
- Tomasko, R. M. (1987). *Downsizing: Reshaping the corporation for the future*. New York: AMACOM.
- Wayhan, V. B., & Werner, S. (2000). The impact of workforce reductions on financial performance: A longitudinal perspective. *Journal of Management* 26:341–363.
- Kammeyer-Mueller, J., Hui, Liao & Arvey, R.D. (2001). Downsizing and organizational performance: A review of the literature from a stakeholder perspective. *Research In Personnel and Human Resources Management* 20:269–329
- Kets de Vries, M.V., & Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. *Human Relations* 50:11-40.
- Devine, K., Reay, T., Stainton, L., & Collins-Nakai, R. (2003). Downsizing outcomes: Better a victim than a survivor? *Human Resource Management* 42 (2):109-124.
- Conway, S. (1993). Advice from a corporate casualty. *Industry Week* 242:22-24.
- Gandolfi, F. (2008). Reflecting on downsizing: What have managers learned? S.A.M. *Advanced Management Journal* 73(2): 46-55.
- Verdi, W. M. (1996). Layoff survivors, layoff organizational justice and layoff explanation content: Their effects on organizational commitment and trust in management. *Dissertation Abstracts International* 57: 1B.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997). *Education development and emotional intelligence*. New York: Basic Books.
- Wali ur Rehman & Hummayoun Naeem. (2012). The impact of downsizing on the performance of survived employees: A case study of Pakistan. *African Journal of Business Management* 6(7): 2429-2434.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Rude, S. N. (2001). Turnover and organizational performance: A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6):1294-1299.
- Noer, D. (1998). Layoff survivor sickness: What it is and what to do about it. Dlm. Gowing, M.K., Kraft, J.D. & Quick, J.C.(pnyt.), *The new organizational reality: Downsizing, restructuring, and revitalization*, hlm. 207-220. Washington: American Psychological Association.
- Spector, P. E., Fox, S., & Domagalski, T. (2006). Emotions, violence and counterproductive work behavior. Dlm. Kelloway, E. K., Barling, J., & Hurrell, J. J.(pnyt.), *Handbook of workplace violence*, hlm.29–46. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review* 23:567–588.
- Organ, D. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviors, *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviours: Do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76: 845-855.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243-274.

- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology* 87(1):131–142.
- Di Fabio, A& Palazzeschi, L. (2012). Organizational justice: Personality traits or emotional intelligence? An empirical study in an Italian Hospital Context. *Journal of Employment Counseling*, 49(1):31-42
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Young, Linn Derg. (2011). Is organizational justice enough to promote citizenship behavior at work? A retest in Korea. *European Journal of Scientific Research*, 45(4):630-641.
- Ince, Mehmet & Gül, Hasan. (2011). The effect of employees' perceptions of organizational justice on organizational citizenship behavior: An application in Turkish public institutions. *International Journal of Business and Management*, 6(6):134-149
- Noorlaila, Hj Yunus. (2012). Displaying employee's organizational citizenship behaviour: The impact of emotional intelligence and leader-member exchange in Development Bank in Malaysia. *International Journal of Social Science and Humanity*, 2 (4):344-349.
- Farh, C.I. Seo, M.G., & Tesluk, P.E. (2012). Emotional intelligence, team work effectiveness, and job performance: The moderating role of job context. *Journal of Applied Psychology*, 97(4):890-900.
- Wright, C.W., & Sablinski, C.J. (2008). Procedural Justice, Mood, and Prosocial Personality Influence on Organizational Citizenship Behavior. *North American Journal of Psychology*, 10(2):397-412.
- Tepper, B.J., & Taylor, E.C. (2003). Relationships among supervisor's and subordinate's procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *The Academy of Management Journal*, 46(1):97-105.
- Vigoda-Gadot E & Meisler, G. (2010). Emotions in management and the management of emotions: The impact of emotional intelligence and organizational politics. *Public Sector Employees. Pub.* 70(1): 72-86.
- Shaiful Annuar Khalid, Kamsol Mohamed Kassim, Mohammad Ismail, Ahmad Nizan Md Noor, Norshimah Abdul Rahman & Rozihana Shekh Zain. (2009). Emotional intelligence and organizational citizenship behavior as antecedents of student's deviance. *International Journal of Business and Management* 4(7):117-125.
- Gotlib, T. (2011). Multifoci organizational justice, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior: The mediating effects of emotions. Tesis PhD. Florida Institute of Technology.
- Sony to lay off 10,000 workers. (2012, April 10). *The Star*. Retrieved from <http://www.thestar.com.my>
- Kodak's losses soar to \$312 million. (2012, October 31). *San Fransisco chronicle*. Retrieved from <http://www.sfgate.com>
- Rezai, Hossein & Sabzikaran, Esmail. (2012). Exploring the effect of organizational citizenship behavior on human resources productivity enhancement, Case Study: Blood transfusion organization - Khorasan Razavi Region. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*1(7):1-15.