

# PERANAN PENGANTARAAN KEADILAN INTERAKSIONAL DALAM HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI SOKONGAN ORGANISASI DAN PERTUKARAN PEMIMPIN-PENGIKUT KEATAS KEPUASAN KERJA SUKARELAWAN DALAM ORGANISASI BUKAN KEUNTUNGAN DI MALAYSIA

## *THE MEDIATING ROLE OF INTERACTIONAL JUSTICE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED ORGANISATIONAL SUPPORT AND LEADER-MEMBER EXCHANGE ON VOLUNTEER JOB SATISFACTION IN MALAYSIA NON-PROFIT ORGANIZATIONS*

Abdull Suki Hamat<sup>1</sup>  
Razli Che Razak<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universiti Malaysia Kelantan. Email: abdsuki@gmail.com

<sup>2</sup> Universiti Malaysia Kelantan. Email: razlicr@umk.edu.my

### Article history

Received date : 27-3-2024

Revised date : 28-3-2024

Accepted date : 2-5-2024

Published date : 6-6-2024

### To cite this document:

Hamat, A. S., & Che Razak, R. (2024). Peranan pengantaraan keadilan interaksional dalam hubungan antara persepsi sokongan organisasi dan pertukaran pemimpin - pengikut keatas kepuasan kerja sukarelawan dalam organisasi bukan keuntungan di Malaysia. *International Journal of Accounting, Finance and Business (IJAFB)*, 9 (55), 101 - 122.

**Abstrak:** Kesan kekurangan motivasi sukarelawan menyebabkan komuniti organisasi bukan keuntungan (NPO) di Malaysia terpaksa berdepan dengan masalah kelunturan semangat pekerja, kadar pusingganti yang tinggi, dan seterusnya kekurangan sokongan serta penyertaan sukarelawan. Justeru, penyelidikan ini dijalankan untuk mengkaji hubungan antara persekitaran kerja (faktor organisasi) iaitu persepsi sokongan organisasi (POS) dan pertukaran pemimpin-pengikut (LMX) mempengaruhi kepuasan kerja sukarelawan dalam komuniti NPO di Malaysia. Menggunakan teori pertukaran sosial (SET), penyelidikan ini mengkaji kesan POS dan LMX terhadap kepuasan kerja sukarelawan (JS) dengan keadilan interaksi (IJ) sebagai pengantara. Pendekatan kuantitatif dan teknik tinjauan keratan rentas digunakan untuk mengumpul data daripada lima komuniti NPO di Malaysia. Seramai 127 sukarelawan di Malaysia yang mengambil bahagian dalam penyelidikan ini telah dikumpul dan dianalisis dengan SmartPLS 3.2.8 untuk menguji hipotesis. Hasil penyelidikan menunjukkan pembolehubah tidak bersandar (POS dan LMX) mempunyai kesan yang signifikan terhadap pembolehubah bersandar (kepuasan kerja sukarelawan) dalam komuniti NPO di Malaysia. Pada masa yang sama, keadilan interaksi mempengaruhi pembolehubah bebas terhadap pembolehubah bersandar. Penemuan ini mengesahkan penyelidikan lepas serta menyumbang pengetahuan baharu tentang kesan hubungan persekitaran kerja terhadap tingkah laku sukarelawan, khususnya berkaitan pengaruh keadilan interaksi dalam hubungan antara POS dan LMX terhadap kepuasan kerja sukarelawan dalam komuniti NPO di Malaysia. Justeru,

*penemuan penyelidikan ini akan membantu pengurusan komuniti NPO untuk merancang strategi pengkalan sukarelawan mereka bagi menjamin kelestarian komuniti NPO di Malaysia.*

**Katakunci:** *Keadilan interaksi, teori pertukaran sosial, persepsi sokongan organisasi dan pertukaran pemimpin-pengikut, kepuasan kerja sukarelawan, organisasi bukan keuntungan.*

**Abstract:** *A lack of volunteer motivation has forced the non-profit organization (NPO) community in Malaysia to face the problem of employee spirit fading, high turnover rates, and consequently a lack of volunteer support and participation. Therefore, this study was conducted to examine the relationship between work environment influencing volunteer job satisfaction in the NPO community in Malaysia. Using social exchange theory (SET), this study examined the effects of perceived organizational support (POS) and leader-member exchange (LMX) on volunteer job satisfaction (JS) with interactional justice (IJ) as a mediator. A quantitative approach and cross-sectional survey techniques were applied to collect data from five NPO communities in Malaysia. A total of one hundred and twenty-seven volunteers in Malaysia who participated in this study were collected and analyzed with SmartPLS 3.2.8 to test the hypothesis. The results showed that the independent variables (POS and LMX) had a significant effect on the dependent variables (volunteer job satisfaction) in the NPO community in Malaysia. At the same time, interactional justice affects the independent variable against the dependent variable. These findings confirm the previous study as well as contribute new knowledge on the impact of work environment relationships on volunteer behavior, particularly regarding the influence of interactional justice in the relationship between POS and LMX on volunteer job satisfaction in the NPO community in Malaysia. These results will help managers in the community NPOs plan their volunteer retention strategies, reduce high turnover rates, and attract new volunteers.*

**Keywords:** *Interactional justice, social exchange theory, perceived organizational support, leader-member exchange, volunteer job satisfaction, non-profit organizations.*

---

## **Pengenalan**

Secara global kewujudan NPO memberi sumbangan terutamanya dalam bidang kesihatan, pendidikan, keagamaan, kemasyarakatan, kemanusiaan, persekitaran dan kebudayaan (Nawal, Siti Aqilah & Roshayani, 2020; Nur Hayati dan Noor Hazlina, 2022). Dalam masa yang sama sumbangan NPO menjurus kepada sektor ketiga yang merupakan cabang ekonomi dikenali sebagai penyumbang perkhidmatan, rangkaian kemasyarakatan dan tanggungjawab sosial (Dal Corso, Carluccio, Buonomo, Benevene, Vecina dan West, 2019; Mahamud, Arshad, Ismail dan Nair, 2021).

Di Malaysia, NPO telah menunjukkan pertumbuhan sepanjang dekad yang lalu (Nurul Hidayana, 2017). Namun kebanyakannya tidak berupaya mendapatkan sumber yang mencukupi untuk menjalankan aktiviti harian (Rafiqah Irahayu et al., 2016; Nur Hayati & Noor Hazlina, 2022). Terdapat NPO yang terlibat dengan pemotongan pembiayaan dan pengurangan sumbangan daripada pihak kerajaan (Nurfarahin, Roshayani dan Nur Farahah, 2017; Ahn, 2018), juga kekurangan kerjasama dan sokongan daripada pemegang taruh (Nur Hayati dan Noor Hazlina, 2021). Kesan pengurangan pembiayaan dan sumbangan sukarela menyebabkan NPO terpaksa berdepan dengan beberapa halangan seperti; kadar pusingganti yang tinggi,

kelunturan semangat pekerja, pembiayaan yang terhad, masalah pengurusan pekerja, dan kekurangan sumber dan peluang untuk benefisiari (Amrizah dan Siti Zafirah, 2019). Manakala kadar pusingganti yang tinggi menjejaskan keberkesanan dan keberhasilan misi NPO, seterusnya terpaksa berdepan dengan beberapa cabaran seperti kekurangan sokongan sukarelawan, pengetahuan, kemahiran, dan sumber (Nurul Hidayana, Siti Hajar & Mohd Awang, 2016; Paula, Ilaria & Michael, 2020).

Selain daripada kesan pengurangan pembiayaan, kekurangan motivasi dan bersikap individualistik (Clary & Snyder, 1999), mementingkan ganjaran ketara (Azizan, 2016), tidak sanggup melakukan aktiviti di kawasan kekurangan kemudahan awam (Tuan Pah & Lilah Yasin, 2016), tidak wujud keserasian antara sukarelawan dan organisasi, dan dikalangan ahli kumpulan, termasuk keadaan persekitaran sosial yang tidak menyenangkan (Veerasingam, Sambasivan dan Kumar, 2015), serta terikat dengan kerja harian dan tanggungjawab keluarga (Radiah, Norli, Normah dan Rashidah, 2012) menyebabkan semangat kesukarelawanan semakin luntur dan seterusnya menarik diri dari perkhidmatan (Bang, Bravo, Mello, & Mezzadri, 2019).

Sementara itu, para penyelidik telah memperkenalkan berbagai polisi dalam memberi tumpuan untuk memahami motivasi kesukarelawanan dan memastikan kelestariannya (Nurul Hidayana, 2017; Kim, Park, Kim, & Kim, 2019). Justeru itu, penyelidikan lepas menunjukkan faktor motivasi daripada perspektif sosiologi telah mempengaruhi sukarelawan terlibat dalam kerja-kerja sosial seperti; pendidikan kesihatan, agama, sukan dan perkhidmatan sosial. (Usadolo, 2016). Sebaliknya, daripada perspektif psikologi, motivasi sukarelawan memainkan peranan penting mendorong penglibatan, komitmen dan prestasi mereka dalam NPO (Alfes, Antunes & Shantz, 2017). Namun di Malaysia, penyelidikan lepas didapati tidak mengaitkan motivasi sukarelawan dengan faktor organisasi yang bersifat psikologi seperti POS dan LMX (cth; Zulhaimi, Halim, & Hanefar, 2019; Nur Aishah, Turiman, Ismi & Siti Raba'ah, 2018; Johari, Shahabuddin & Ahmad, 2022). Sedangkan kontrak psikologi antara sukarelawan dan pemimpin (cth; POS dan LMX) memainkan peranan penting menentukan pengekal dan keberkesanan sukarelawan dalam mencapai misi organisasi (Nicholas, 2013).

Di Malaysia, Nurul Hidayana, Siti Hajar & Mohd Awang (2016), manakala diperingkat global, Paula, Ilaria & Michael (2020) menyatakan kebanyakan NPO menghadapi beberapa cabaran seperti; a) kekurangan sokongan sukarelawan, pengetahuan, dan kemahiran. b) kelemahan dalam struktur tadbir urus, peraturan, dan amalan perakaunan. c) sumber yang terhad. Umpamanya di Malaysia, hanya 2% daripada jumlah penduduk berumur 40 tahun keatas berminat untuk menjadi sukarelawan berbanding 7% di Kanada (JPM, 2021). Di Asia, hanya 20% daripada jumlah penduduk yang terlibat dalam kesukarelawanan (Tan, Lopez, Tam, Ng & Goh 2020). Manakala di Amerika, penyertaan sukarelawan telah menurun daripada 29.0% kepada 25.4% dalam tempoh 10 tahun (Paweł & Piotr, 2021).

Kelestarian komuniti NPO akan terjejas apabila wujud masalah kekurangan sokongan sukarelawan (Nur Hayati dan Noor Hazlina, 2022) yang memberi kesan kepada pengekal mereka, kecekapan, kemahiran dan produktiviti dalam organisasi (Jonathan, 2017). Pernyataan tersebut telah menimbulkan persoalan apakah faktor yang mempengaruhi masalah pengekal sukarelawan dalam komuniti NPO di Malaysia, dan bagaimanakah kaedah penyelesaiannya? Justeru, kejayaan mengekalkan sukarelawan bergantung kepada faktor sejauh mana isu-isu mengenai hubungan tempat kerja dan memenuhi motivasi mereka mampu ditangani secara signifikan oleh pengurusan organisasi (Bang et al., 2019; Martin, Slavich, dan Gellock, 2019;

Kim et al., 2019; Tan et al., 2020). Manakala, keberhasilan tempat kerja boleh meningkatkan tahap keberhasilan kerja seperti kepuasan kerja (Dolnicar & Randle, 2007; Usadolo & Usadolo, 2019; Usadolo & Usadolo, 2021), dan mampu mengatasi persaingan mendapatkan sukarelawan dalam NPO (Engelberg, Zakus & Skinner, 2007).

Selanjutnya, penyelidikan terhadap pengurusan organisasi NPO dan swasta mendedahkan pengalaman hubungan tempat kerja yang positif seperti sokongan berkualiti tinggi daripada organisasi dan penyelia (cth; POS dan LMX) adalah korelasi positif keatas kepuasan kerja (Boezeman dan Ellemers, 2014; Muhammad Naveed, 2019; Astuty dan Udin, 2020; Fera, Laura, Hendra dan Tedi, 2021), dan seterusnya meningkatkan kadar pengekalan tenaga kerja dan sukarelawan khususnya dalam organisasi NPO (Usadolo dan Usadolo, 2019; Usadolo dan Usadolo, 2020; Barbieri et al., 2018; Jonathan, 2017; Bang, Ross & Reio 2013; Clary & Snyder, 1999). Manakala, kesan positif pengantaraan motivasi khususnya keadilan interaksional sukarelawan keatas hubungan antara POS dan LMX dengan kepuasan kerja akan meningkatkan keberhasilan tempat kerja (Usadolo, 2016; Sofiah, Mumtaz dan Ramayah, 2018).

Oleh itu, objektif utama penyelidikan ini adalah untuk menentukan sejauh mana keadilan interaksional (IJ) mempengaruhi tingkah laku psikologi sukarelawan dalam NPO, kerana tidak diketahui sama ada pengantaraan keadilan interaksional mempengaruhi atau tidak hubungan antara persepsi sokongan organisasi (POS) dan pertukaran pemimpin-pengikut (LMX) keatas kepuasan kerja (keberhasilan kerja) dalam konteks komuniti NPO di Malaysia.

## Latarbelakang Teoritikal Dan Sorotan Literatur

### Teori Pertukaran Sosial (SET)

Homans (1961) mendefinisikan teori pertukaran sosial (SET) sebagai hubungan komoditi yang merupakan satu cara untuk memenuhi keperluan manusia sebagai ketara atau tidak ketara antara dua atau lebih individu. Hubungan ini boleh membawa kepada ketidaksamaan untuk semua pihak, ada yang mendapat ganjaran dan sebaliknya (Cropanzano et al., 2017), kerana tidak ada kejelasan dalam perjanjian antara mereka yang terlibat (Usadolo, 2016). Stafford & Kuiper (2021) mentakrifkan SET sebagai hubungan antara individu berdasarkan pemahaman bersama dan norma timbal balik. FitzPatrick (2019) menggambarkan pertukaran sosial sebagai hubungan yang melibatkan jangkaan penentuan ganjaran timbal balik daripada orang lain. Oleh itu, hubungan boleh berlaku dalam bentuk perbincangan, pertolongan, bantuan, kasih sayang, kewangan, barangan, atau perkhidmatan (Cropanzano & Mitchell, 2005). Blau (1964) berpendapat individu mungkin terpenggil untuk menimbabalas (reciprocate) apabila mereka menerima gambaran positif, atau sebarang faedah sebagai balasan terhadap sumbangan mereka. Salah satu penentu tindakan hubungan yang terdapat dalam literatur ada lah berdasarkan bagaimana individu menilai ganjaran yang mereka perolehi (cth; Blau, 1964).

Manakala SET adalah kerangka teori yang digunakan dalam psikologi organisasi dan pengurusan sumber manusia untuk menjelaskan keberhasilan tempat kerja, dan keberkesanan interaksi timbalbalas antara pengurusan, penyelia, dan pekerja (Usadolo, 2016). Dalam masa yang sama interaksi timbal balas mempunyai potensi penjanaan hubungan berkualiti tinggi dalam menentukan persekitaran tempat kerja yang positif (Cropanzano & Mitchell, 2005). Memandangkan POS dan LMX merupakan konstruk SET dan manifestasi pengurusan dalam konteks hubungan antara sukarelawan dan komuniti NPO (Wayne, Shore & Liden, 1997; Usadolo, 2016). Maka, dalam penyelidikan ini, andaian motivasi sukarelawan dari perspektif

psikologi untuk kekal dalam organisasi, berdasarkan pengaruh POS dan LMX terhadap kepuasan kerja (JS) melalui pengantaraan keadilan interaksi sukarela (IJ) diketengahkan.

### **Kepuasan Kerja (JS)**

Kepuasan kerja merupakan kepuasan terhadap kerja yang dilakukan (Eva, Tatiana dan Monika, 2022), dan sebagai elemen penting dalam kejayaan organisasi (Staniec dan Kalińska-Kula, 2021). Kepuasan kerja menggambarkan psikologi organisasi dalam kalangan pekerja kerana ia berkait secara positif dengan produktiviti dan negatif terhadap ketidakhadiran di tempat kerja (Lo Presti, 2013). Manakala Locke (1976) menyatakan bahawa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang menyeronokkan hasil daripada persepsi pekerja untuk memenuhi nilai tugas dan pemberian nilai yang bersesuaian dengan keperluan mereka. Selain itu, kepuasan kerja sebagai pembolehubah sikap yang menggambarkan perasaan individu tentang kerja mereka (Chiboiwa, Chipunza & Samuel, 2011; Samuel, Osinowo & Cipunza, 2009), melibatkan refleksi tentang pengalaman masa kini dan masa lalu terhadap persekitaran kerja (Locke, 1976).

Persepsi sukarelawan terhadap kepuasan kerja adalah berdasarkan memenuhi motivasi yang mendorong mereka mengambil bahagian dalam kerja sukarelawan (Usadolo, 2016). Manakala kepuasan kerja sukarelawan dicirikan sebagai tahap sokongan yang diberikan oleh organisasi terhadap memenuhi motivasi mereka (Jimenez dan Fuertes, 2005). Oleh itu, tahap kepuasan kerja sukarelawan bergantung kepada bagaimana organisasi memenuhi motivasi mereka (Usadolo, 2016). Penyelidikan lepas telah mengenal pasti kepuasan kerja sukarelawan sebagai keberhasilan daripada pengalaman mereka (Cuskelly, Hoye dan Auld, 2006) yang dikaitkan dengan masa yang dihabiskan, tempuh perkhidmatan, dan hasrat untuk terus berkhidmat sebagai sukarelawan (Finkelstein, 2007). Sukarelawan menilai pengalaman berdasarkan persepsi, apabila didapati wujud percanggahan terhadap persepsi, menyebabkan timbulnya rasa ketidakpuasan kerja, dan akhirnya mereka meninggalkan organisasi (Usadolo, 2016).

### **Persepsi Sokongan Organisasi (POS)**

POS merupakan konstruk SET untuk menjelaskan hubungan tempat kerja, dirujuk sebagai sokongan yang diberikan oleh organisasi kepada pekerjanya (Fei dan Aun, 2018). Terma POS berdasarkan persepsi pekerja menilai bagaimana organisasi menghargai sumbangan serta mengambil berat tentang mereka (Aselage dan Eisenberger 2003). Justeru itu, organisasi perlu mempamerkan ciri-ciri kemanusiaan melalui pengurusannya dalam bentuk kuasa yang membolehkan mereka membangun polisi dan prosedur untuk mengawal dan membimbing tingkah laku sukarelawan (Usadolo, 2016). Memenuhi keperluan sosio-emotional oleh organisasi akan meningkatkan keseluruhan kepuasan kerja dan komitmen afektif pekerja (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Justeru itu, bagaimana organisasi melayan, menghormati dan menghargai sumbangan pekerjanya, merupakan indikator memenuhi obligasinya kepada pekerja (Eisenberger, Fasolo dan Davis-LaMastro, 1990), dan boleh menimbulkan mood positif untuk mencapai objektif (Rhoades, Eisenberger dan Armeli, 2001), serta meningkatkan semangat perpaduan dalam organisasi (Addae, Parboteeah dan Davis, 2006).

Dalam konteks organisasi NPO, majikan dan sukarelawan sentiasa menilai kesetiaan bersama (Usadolo, 2016). Manakala dari perspektif organisasi, pekerja yang berdedikasi dan setia akan menilai secara positif keatas komitmen organisasi (cth; hormat, bayaran, pengiktirafan, pengayaan kerja, keperluan sumber, dan akses kepada maklumat) akan komited kepada, dan meningkatkan tahap prestasi dan hasrat kekal, serta mengurangkan ketidakhadiran dalam organisasi (Meyer dan Allen, 1991; Rhoades dan Eisenberger, 2002; Shore dan Shore, 1995; Brunetto, Xerri, Shriberg, Farr-Wharton, Shacklock, Newman dan Dienger, 2013; Syahrul,

2018; Hidayat, Fahmy, Sari, Mergeresa dan Fernando, 2021). Justeru itu, sorotan literatur keatas penyelidikan terdahulu menunjukkan POS berkualiti tinggi mempunyai pengaruh dan kesan keatas kepuasan pekerja (Newman & Sheikh, 2012; Mabasa, Ngirande & Shambare, 2016), dan hubungan penyelia-pekerja (Wayne, Shore & Liden, 1997)

### **Pertukaran Pemimpin dan Pengikut (LMX)**

LMX merupakan teori yang paling menonjol menangani hubungan dua hala antara pemimpin dan pekerja mereka (Dansereau, Graen & Haga, 1975; Pellegrini et al., 2010). Berdasarkan teori LMX, pemimpin menilai pekerja mereka berdasarkan pelbagai parameter seperti; persetujuan, kecekapan, kesedaran, lokus kawalan, *neuroticism*, *extraversion*, keterbukaan, dan kesan positif dan negatif (Erdogan & Liden, 2002; Dulebohn et al., 2012). Sebaliknya, pemimpin dinilai berdasarkan *contingent reward behavior*, kepimpinan transformasi, jangkaan pengikut, persetujuan, dan kesatuan (Judge & Piccolo, 2004; Bedi et al., 2015).

Terdapat beberapa faedah LMX berkualiti tinggi kepada pengikut seperti; keutamaan layanan, peningkatan komunikasi berkaitan kerja, kelebihan peruntukan ganjaran formal dan tidak formal, akses tanpa had kepada penyelia, meningkat maklum balas berkaitan prestasi, tahap sokongan bersama, kepercayaan dan penghormatan (Graen dan Uhl-Bien, 1995; Khatoun Yousif Alansari, 2015; Wang dan Yi, 2011; Chernyak-Hai dan Tziner, 2014; Martin, Thomas, Guillaume, Lee dan Epitropaki, 2016; Lebron, Tabak, Shkoler dan Rabenu, 2018). Sebaliknya, pengikut dalam hubungan LMX berkualiti rendah sering mengalami sokongan terhad terhadap emosi dan kepercayaan, dan sedikit atau tiada ganjaran diluar kontrak pekerjaan (Harris, Kacmar dan Witt, 2005; Wang dan Yi, 2011; Lebron et al., 2018; Hidayat et al., 2021).

Penyelidikan oleh Eisenberger et al., (2010) menunjukkan bahawa perhubungan pekerja yang LMX berkualiti tinggi lebih komited untuk mencapai matlamat kerja, dan melaksanakan tugas seperti yang disarankan oleh pemimpin mereka. Dapatan penyelidikan keatas hotel pelancongan di Taiwan oleh Liao, Hu & Chung (2009) mendapati kualiti hubungan pemimpin-pekerja (LMX) yang baik mempunyai kesan positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, hubungan berkualiti tinggi antara pekerja dan penyelia akan meningkatkan kepuasan kerja (Usadolo, 2016), dan prestasi kerja (Gerdien, Eric & Hendrik, 2019). Oleh itu, gabungan penyelidikan menunjukkan LMX berkualiti tinggi memberi impak positif kepada pekerja (cth; Gerdien, Eric & Hendrik, 2019; Graen & Uhl-Bien, 1995; Usadolo, 2016), penyelia (cth; Boezeman & Ellemers, 2014; Northouse, 2001) dan organisasi (cth; Morrow et al., 2005).

### **Keadilan Interaksional (IJ)**

Mensah, Asiamah dan Mireku (2016), dan Suifan, Diab dan Abdallah (2017) mentakrifkan keadilan interaksional sebagai perasaan adil yang wujud dalam diri pekerja terhadap cara pengurus melayan dirinya, dan informasi yang diterimanya daripada pihak pengurusan. Keadilan interaksional melibatkan pelbagai tindakan yang sensitif dari segi sosial, seperti ketika penyelia memberi respon kepada pekerja dengan penuh harga diri dan rasa hormat (cth: memberikan penjelasan tentang sesuatu keputusan, penumpuan kepada keperihatinan pekerja, dan menunjukkan empati terhadap keadaannya) (Farid et al., 2019; Khan et al., 2018). Secara umum, keadilan interaksional mencerminkan kebimbangan tentang keadilan dari aspek interaksi yang tidak ditentukan secara prosedur. Oleh itu, para penyelidik telah mengenal pasti dua subkategori keadilan interaksional iaitu keadilan maklumat dan keadilan interpersonal (Folger dan Cropanzano, 1998). Manakala menurut Colquitt (2001), keadilan interaksional mempunyai dua dimensi iaitu kepekaan sosial (cth, menunjukkan keprihatinan dan rasa hormat

terhadap individu) dan kecukupan maklumat (cth, menyediakan maklumat yang relevan untuk membuat keputusan).

Penemuan terdahulu menunjukkan hubungan yang kuat antara persepsi keadilan di kalangan pekerja dan tingkah laku kerja yang positif, kerana kepercayaan merupakan komponen yang diperoleh apabila persepsi keadilan tertanam dalam pemikiran pekerja (Fatt et al., 2010; Mohammad et al., 2016). Justeru itu, hubungan antara keadilan dan kepercayaan juga boleh dijelaskan melalui teori pertukaran sosial (SET) (Blau, 2009), apabila pekerja merasakan interaksi yang tepat dan adil diterapkan dalam pelaksanaan keadilan, mereka akan membalasnya dengan tingkah laku kerja yang produktif (Sofiah, Mumtaz & Ramayah, 2018). Penyelidikan dalam konteks Malaysia telah mengesahkan hubungan yang signifikan terhadap persepsi keadilan melalui penerapan dan penyampaian yang berkesan kepada pekerja tentang peningkatan tingkah laku pekerjaan (cth., Fatt et al., 2010; Sofiah, Mumtaz & Ramayah, 2018; Mohammad et al., 2016; Crow, Lee, & Joo, 2012). Walau bagaimanapun, tiada penyelidikan dijalankan keatas hubungan antara keadilan interaksional dan keberhasianl kerja sukarelawan dalam NPO di Malaysia.

## **Pembangunan Hipotesis**

### **POS, LMX, dan Kepuasan Kerja Sukarelawan**

Rhoades & Eisenberger (2002) menegaskan keperluan sosio-emosi pekerja seperti sokongan emosi, penerimaan, harga diri, dan kemesraan perlu dipenuhi melalui sokongan organisasi. Memenuhi keperluan sosio-emosi oleh organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja pekerja (Rhoades & Eisenberger, 2002). Selain daripada sumbangan POS kepada kepuasan kerja melalui memenuhi keperluan sosio-emosi, Rhoades & Eisenberger (2002) menegaskan POS juga berfungsi sebagai penanda aras kepada pekerja tentang kesediaan organisasi untuk membantu apabila diperlukan. Penyelidikan lepas menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara organisasi dan kepuasan kerja dalam kalangan pekerja bergaji (cth., Brunetto et al., 2012; Newman & Sheikh, 2012; Necdet & Halil, 2012; Mabasa, Ngirande & Shambare, 2016; Qaiser et al., 2021; Cote et al., 2021), dan sukarelawan dalam komuniti NPO (cth., Usadolo, 2016). Penyelidikan Paille, Grima & Dufour (2012) terhadap pekerja perkhidmatan awam mendapati hubungan positif antara POS dan kepuasan kerja. Manakala meta-analisis keatas pekerja bergaji oleh Rhoades & Eisenberger (2002) mendapati hubungan yang signifikan antara POS dan kepuasan kerja.

Erdogan & Enders (2007) mengesahkan bahawa pekerja yang hubungan LMX berkualiti tinggi; akan lebih berpuas hati berbanding pekerja yang hubungan LMX berkualiti rendah. Manakala pekerja yang hubungan LMX berkualiti rendah mengakibatkan kurangnya kepuasan terhadap pekerjaan mereka (Usadolo, 2016). Bukti daripada sorotan literatur mengesahkan hubungan LMX mempunyai kesan positif terhadap kepuasan kerja pekerja bergaji (Wang & Yi, 2011; Banks et al., 2014; Chernyak-Hai & Tziner, 2014; Schermuly & Meyer, 2016, Martin et al., 2016; Mohammed Saad Alshamrani, 2017; Lebron et al. 2019). Meta-analisis oleh Dulebohn et al. (2012) menyokong pandangan bahawa LMX mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pelbagai sikap dan tingkah laku kepuasan pekerja di tempat kerja. Manakala Bang (2011) menilai kesan LMX terhadap kepuasan kerja dan niat untuk kekal dalam organisasi dari perspektif pemimpin dan pengikut dalam kalangan sukarelawan sukan; mendapati kualiti LMX mempengaruhi kepuasan dan niat untuk kekal sebagai sukarelawan dalam organisasi.

Adalah diharapkan keberkesanan POS dan perhubungan LMX berkualiti tinggi akan berkait secara positif dengan kepuasan kerja sukarelawan dalam komuniti NPO di Malaysia. Justeru, hipotesis dirumuskan sebagaimana berikut:

**Hipotesis 1:** POS adalah positif berkait dengan kepuasan kerja sukarelawan.

**Hipotesis 2:** LMX adalah positif berkait dengan kepuasan kerja sukarelawan.

### **Keadilan Interaksional sebagai Pengantara**

Keadilan interaksional merujuk kepada bagaimana penyelia melayan pekerja dalam organisasi berdasarkan harga diri, kesopanan, rasa hormat, dan kejujuran serta perkongsian maklumat (Bies & Tripp, 2001; Mensah, Asiamah & Mireku, 2016; Suifan, Diab & Abdallah, 2017). Proses pertukaran sosial dan keadilan interaksional saling berkaitan, berdasarkan perkongsian maklumat yang sesuai dan mengelakkan situasi yang tidak menyenangkan (Cropanzano & Greenberg, 1997; Bies & Moag, 1986). Folger & Cropanzano (2001) menekankan bahawa kecemerlangan komunikasi antara pengurus dan pekerja dikaitkan dengan keadilan interaksional, dan biasanya bergantung kepada bimbingan yang ditunjukkan oleh pengurus kepada pekerja.

Penyelidikan terdahulu telah menunjukkan bahawa apabila tahap kualiti POS adalah tinggi, ia akan mendorong peningkatan sukarelawan dalam penglibatan pekerja, dan menambah nilai kepada organisasi (Eisenberger et al., 1990; Wayne et al., 1997). Para penyelidik berpendapat, jika tahap POS pekerja berada pada tahap yang tinggi, mereka berasa bertanggungjawab untuk memberi ganjaran kepada organisasi dengan melakukan kerja di luar deskripsi kerja mereka (Rhoades dan Eisenberger, 2001; Rhoades et al., 2001). Mengenai kesan keadilan organisasi terhadap POS, Eisenberger et al. (1990) menyatakan bahawa beberapa faktor mempengaruhi POS pekerja, dan seterusnya mempengaruhi persepsi pekerja terhadap keadilan organisasi.

Walaupun terdapat penjelasan dan penyelidikan berkaitan hubungan antara POS, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja (cth. Fatt et al., .2010). Namun tiada penyelidikan tentang peranan pengantaraan keadilan interaksional dalam hubungan antara POS dan kepuasan kerja dalam komuniti NPO. Justeru, penyelidikan ini akan meneroka peranan pengantaraan keadilan interaksional dalam menjelaskan hubungan antara POS dan kepuasan kerja sukarelawan dalam komuniti NPO di Malaysia. Oleh itu, keadilan interaksional sukarelawan dijangka mempengaruhi pengaruh POS terhadap kepuasan kerja sukarelawan dalam komuniti NPO di Malaysia.

Dalam penyelidikan ini, hipotesis berikut dirumuskan:

**Hipotesis 3:** Keadilan interaksional sukarelawan akan mengantara hubungan antara POS dan kepuasan kerja sukarelawan.

Pekerja menyediakan perkhidmatan yang berbeza untuk memperolehi hasil yang munasabah seperti gaji dan harga diri (Wang et al., 2010). Pekerja yang mempunyai kualiti perhubungan LMX yang tinggi mempunyai kecekapan yang lebih baik untuk meningkatkan kepuasan kerja (Gerstner dan Day, 1997). Walumbwa et al. (2011) menyatakan bahawa LMX adalah hubungan yang signifikan antara keadilan organisasi dan prestasi kerja. Choy et al. (2016) mengkaji kesan LMX terhadap prestasi kerja dengan peranan delegasi dan penyertaan. Manakala Breevaart et al. (2015) menjalankan penyelidikan di Belanda dan mendapati bahawa hubungan LMX yang tinggi meningkatkan kepuasan kerja dan prestasi kerja. Oleh itu, Choy et al. (2016) dan Breevaart et al. (2015) menekankan bahawa LMX telah meramalkan kepuasan pekerja secara langsung dan tidak langsung melalui peranan perwakilan dan penyertaan.



Penyelidikan terdahulu telah menunjukkan hubungan positif antara keadilan interaksional dan kepuasan pekerja (Cohen-Charash & Spector, 2001). Apabila pekerja merasakan mereka tidak dilayan secara adil, ia boleh membawa kepada hasil kerja yang negatif (Fatt et al., 2010; Crow et al., 2012). Keadilan interaksional juga didapati menjadi pengantara kepuasan pekerja (Gumusluoglu, Karakitapoglu-Aygun, & Hirst, 2013); LMX, sikap dan tingkah laku kerja (Bhal, 2006); LMX dan kepuasan kerja (Choy et al., 2016). Oleh itu, kepentingan hubungan interpersonal dalam membina kepercayaan perlu diambil kira bagi memudahkan persepsi keadilan. Apabila wujud persepsi negatif dalam hubungan interpersonal dan keadilan interaksional, maka ia telah melanggar kepercayaan tersebut yang akan mengakibatkan tingkah laku yang tidak produktif (Tomlinson, 2012).

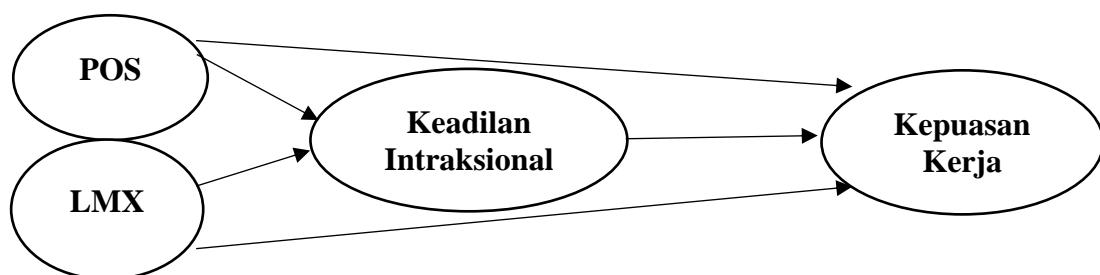
Walaupun terdapat beberapa penyelidikan dalam literatur berkaitan hubungan antara LMX dan kepuasan kerja melalui perantaraan keadilan interaksional (cth., Choy et al., 2016; Gumusluoglu, Karakitapoglu-Aygun, & Hirst, 2013; Bhal, 2006), dan hubungan tidak langsung antara LMX dan keadilan organisasi (cth., Breevaart et al., 2015; Wang et al., 2010). Namun, tiada penyelidikan tentang peranan pengantaraan keadilan interaksional dalam hubungan antara LMX terhadap kepuasan kerja sukarelawan di NPO di Malaysia.

Justeru, penyelidikan ini akan menilai peranan pengantaraan keadilan interaksional dalam menjelaskan hubungan antara LMX dan kepuasan kerja sukarelawan dalam komuniti NPO di Malaysia. Oleh itu, keadilan interaksional dijangka mempengaruhi kesan hubungan LMX terhadap kepuasan kerja sukarelawan dalam komuniti NPO di Malaysia. Dalam penyelidikan ini, hipotesis berikut dirumuskan:

**Hipotesis 4:** Keadilan interaksional sukarelawan akan mengantara hubungan antara LMX dan kepuasan kerja sukarelawan.

### Model Konseptual

Model konseptual yang dibina dalam penyelidikan ini berdasarkan latar belakang teoritikal, sorotan literatur, dan pembangunan hipotesis sebagaimana yang digambarkan dalam **Rajah 1**. POS dan LMX adalah pembolehubah bebas (IV), kepuasan kerja adalah pembolehubah bersandar (DV), manakala keadilan interaksional merupakan pemboleh pengantara (MV).



POS = Persepsi sokongan organisasi. LMX = Pertukaran pemimpin-pengikut.

Rajah 1: Model Konseptual

### Metodologi Penyelidikan

#### Konteks Penyelidikan

Kekurangan sokongan sukarelawan memberi kesan kepada pengejalan sukarelawan (Nur Hayati dan Noor Hazlina, 2022) dan telah menimbulkan banyak masalah seperti kecekapan, produktiviti, dan kesejahteraan ekonomi, dan merupakan isu utama bagi komuniti NPO

(Jonathan, 2017). Justeru, objektif utama penyelidikan ini adalah untuk menentukan sejauh mana keadilan interaksional (IJ) mempengaruhi hubungan antara POS dan LMX keatas kepuasan kerja dalam konteks komuniti NPO di Malaysia.

### **Instrumen Tinjauan**

Dalam penyelidikan ini, data dikumpul melalui instrumen borang soal selidik tadbiran sendiri. POS diukur melalui soal selidik versi pendek yang dibangunkan oleh Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro (1990). LMX diukur dengan LMX-7 dimensi-tunggal (Graen & Uhl-Bien, 1995), yang telah diubahsuai oleh Usadolo (2016). Manakala keadilan interaksional (IJ), pengubahsuaian dibuat keatas soal selidik yang dibangunkan oleh Bies & Moag (1986), dan Neihoff & Moorman (1993). Kepuasan kerja diukur melalui pengubahsuaian kepada soalan yang dibangunkan oleh (Lo Presti, 2013). Responden diminta menyatakan tahap persetujuan atau ketidaksetujuan mereka menggunakan soal selidik skala Likert enam mata. Penggunaan skala Likert enam mata adalah untuk mengelakkan masalah maklum balas yang terlalu banyak terhadap kenyataan "Saya tidak tahu", "Saya tidak pasti", "julat pertengahan", atau "neutral" (Zikmund, 2003), merupakan amalan biasa bagi kebanyakan orang Asia apabila memberi pilihan untuk dipilih (Ramlah Hussein, et al., 2007).

### **Prosidur Pengumpulan Data**

Sebanyak 120 borang soal selidik telah diedarkan secara bersemuka kepada sukarelawan komuniti NPO di Kelantan. Manakala sebanyak 80 borang soal selidik telah dihantar kepada dua NPO di Terengganu dan Pahang melalui pos dengan 40 borang setiap satu kepada penyelarasan yang dilantik oleh penyelidik. Daripada jumlah 200 borang yang diedarkan, sebanyak 127 borang berjaya dikumpul pada kadar respons 63.5%. Persampelan pelbagai peringkat dengan teknik persampelan kelompok, bukan rawak, berstrata dan bertujuan digunakan dalam penyelidikan ini.

### **Analisis Data dan Dapatan**

Penilaian model menggunakan aplikasi SmartPLS 3.2.8 dengan pendekatan dua peringkat (two-stage approach) digunakan untuk menguji hipotesis (Hair et al., 2017; 2014). Penilaian model merangkumi dua prosedur utama iaitu (i) penilaian model pengukuran dan (ii) penilaian model struktur (Hair et al., 2017, 2019; Urbach & Ahlemann, 2010; Ramayah et al., 2018). Model pengukuran dalam penyelidikan ini dilaksanakan secara reflektif melalui empat kriteria iaitu kebolehpercayaan petunjuk, kebolehpercayaan ketekalan dalaman, kesahan menumpu, dan kesahan diskriminan, manakala penilaian model struktur dinilai melalui pekali laluan, pekali penentuan (coefficient of determination) dan kesan saiz (Hair et al., 2017).

### **Model Pengukuran**

Penilaian model pengukuran terdiri daripada kebolehpercayaan ketekalan dalaman, kesahan konvergen, dan kesahan diskriminasi. Kebolehpercayaan ketekalan dalaman, dinilai melalui kebolehpercayaan komposit (CR), yang menunjukkan sama ada item yang digunakan dalam penyelidikan adalah boleh dipercayai (Sofiah, Mumtaz & Ramayah, 2018; Hair et al., 2019). Nilai kebolehpercayaan komposit antara 0.70 dan 0.90 secara amnya dianggap memuaskan, namun, nilai antara 0.60 hingga 0.70 juga boleh diterima dalam penyelidikan penerokaan (Hair et al., 2014). Dapatan menunjukkan semua beban luar (outer loadings) berada di atas nilai piawai (0.708), kecuali 10 item iaitu: IJ3, IJ4, IJ5, IJ7, IJ9, POS3, POS4, POS7, LMX2 dan LMX3 mempunyai nilai antara 0.6 dan 0.7. Walau bagaimanapun 8 item dikekalkan, kecuali IJ3 dan LMX3 di hapuskan kerana semua konstruk lain telah mencapai skor AVE yang memuaskan, dan penghapusan item tersebut boleh menimbulkan isu kesahan kandungan (Hair

et al., 2017). Rujuk **Jadual 1**. Keputusan model pengukuran menunjukkan semua konstruk menghasilkan kebolehpercayaan ketekalan dalaman (CR) yang boleh diterima iaitu; kepuasan kerja (0.894), keadilan interaksi (0.889) POS (0.885), dan LMX (0.874). Rujuk **Jadual 1**, Kesahan menumpu (convergent validity) merujuk kepada penilaian sejauh mana ukuran berkorelasi secara positif dengan ukuran alternatif bagi konstruk yang sama (Hair et al., 2014). Pengukuran korelasi dinilai dengan mengambil kira varians purata yang diekstrak (AVE) (Urbach & Ahlemann, 2010). Nilai AVE 0.5 atau keatas diperlukan untuk mencapai penerimaan kesahan menumpu (Hair et al., 2017). Memandangkan AVE dikaitkan dengan beban luar, maka nilai AVE hendaklan 0.708 atau lebih tinggi untuk mencapai sekurang-kurangnya 50% varians (Chin, 1998). Sebagaimana **Jadual 1**, keputusan model pengukuran menunjukkan semua konstruk kesahan menumpu (AVE) boleh diterima iaitu; kepuasan kerja (0.678), keadilan interaksional (0.500), POS (0.524), dan LMX (0.537).

**Jadual 1: Kebolehpercayaan Ketekalan Dalaman dan Kesahan Menumpu**

Konstrak	Item	Bebanan item	CR	AVE
Kepuasan kerja	JS1	0.825	0.894	0.678
	JS2	0.822		
	JS3	0.797		
	JS4	0.849		
Keadilan interaksional	IJ1	0.743	0.889	0.500
	IJ2	0.715		
	IJ4	0.697		
	IJ5	0.661		
	IJ6	0.712		
	IJ7	0.694		
	IJ8	0.743		
	IJ9	0.690		
	Persepsi sokongan organisasi	POS1		
POS2		0.810		
POS3		0.675		
POS4		0.664		
POS5		0.741		
POS6		0.749		
POS7		0.681		
Pertukaran pemimpin-pengikut	LMX1	0.734	0.874	0.537
	LMX2	0.696		
	LMX4	0.750		
	LMX5	0.732		
	LMX6	0.735		
	LMX7	0.748		

Kesahan diskriminan bertujuan membezakan pengukuran konstruk antara satu sama lain. Berbeza dengan kesahan menumpu, kesahan diskriminasi menguji sama ada item secara tidak sengaja mengukur sesuatu yang lain (Urbach & Ahlemann, 2010). Berdasarkan nisbah HTMT didapati kriteria korelasi kesahan diskriminan adalah lebih baik berbanding kriteria Fornell-Larcker dan cross-loading (Hair, et al., 2017). Justeru, untuk mencapai kesahan korelasi diskriminan pembolehubah konstruk, nilai HTMT hendaklah kurang daripada 0.90, manakala nilai melebihi 0.90 dianggap lemah (Henseler et al., 2009; Hair et al., 2019). Dalam erti kata

lain, nilai HTMT melebihi 0.90 menyerlahkan kekurangan kesahan diskriminan, dengan itu menunjukkan bahawa konstruk adalah sama secara konsep. Dalam penyelidikan ini, keputusan menunjukkan skor HTMT adalah kurang daripada 0.90, dengan itu menunjukkan semua konstruk penyelidikan ini (kepuasan kerja, keadilan interaksional, LMX, dan POS) adalah berbeza dari segi konsep (conceptually different) sebagaimana dalam **Jadual 2**.

**Jadual 2: Kesahan Diskriminan: kriteria HTMT**

Konstrak	IJ	JS	LMX	POS
IJ				
JS	0.813			
LMX	0.817	0.736		
POS	0.693	0.896	0.593	

IJ = Keadilan interaksional, JS = Kepuasan kerja, LMX = Pertukaran pemimpin-pengikut, POS = Persepsi sokongan organisasi.

### Model Struktur

Setelah pengesahan model pengukuran, model struktur dinilai untuk menguji model konseptual yang terdiri daripada empat hipotesis yang didorong secara teoritikal yang berbeza. Beberapa parameter termasuk pekali penentuan ( $R^2$ ), pekali laluan, dan saiz kesan ( $f^2$ ) telah dianggarkan, seperti yang dicadangkan oleh (Hair et al., 2017).  $R^2$  menilai kuasa ramalan model (Hair et al., 2010). Nilai  $R^2$  0.670, 0.333, dan 0.196 masing-masing digambarkan sebagai besar, sederhana dan lemah (Chin, 1998; Hair et al., 2014). Keputusan penyelidikan ini menunjukkan POS dan LMX bersama-sama menyumbang sebanyak 44.2% ( $R^2 = 0.442$ ) varians keatas kepuasan kerja, sekali gus mencadangkan tahap sederhana terhadap kuasa ramalan model.

Saiz Kesan ( $f^2$ ) mengukur dan menilai kesan substantif konstruk eksogen tertentu keatas konstruk endogen (Hair et al., 2017). Garis panduan ( $f^2$ ) oleh Hair, et al. (2017) adalah; 0.02, 0.15, dan 0.35, masing-masing menunjukkan kesan kecil, sederhana dan besar, untuk menilai saiz kesan konstruk eksogen. Keputusan menunjukkan POS tidak mempunyai kesan keatas kepuasan kerja ( $f^2 = 0.000$ ), manakala LMX mempunyai kesan kecil terhadap kepuasan kerja ( $f^2 = 0.021$ ). Keputusan kesan langsung menunjukkan pekali laluan ( $\beta$ ) POS mempunyai kesan keatas kepuasan kerja (H1:  $\beta = 0.316$ ,  $t = 3.253$ ,  $p = 0.001$ ), dan LMX memberi kesan kepada kepuasan kerja (H2:  $\beta = 0.271$ ,  $t = 2.412$ ,  $p = 0.016$ ). Dapatan penyelidikan menunjukkan hubungan yang signifikan antara POS, LMX, dan kepuasan kerja. Justeru, H1 dan H2 diterima sebagaimana **Jadual 3**.

Hipotesis pengantaraan telah diuji menggunakan pendekatan kesan tidak langsung dengan menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan jumlah subsampel sebanyak 5000, seperti yang disyorkan oleh Preacher & Hayes (2008). Keputusan kesan tidak langsung menunjukkan keadilan interaksional secara signifikan menjadi pengantara keatas hubungan antara POS dan kepuasan kerja (H3:  $\beta = 0.212$ ,  $t = 3.295$ ,  $p = 0.001$ ), dan LMX dan kepuasan kerja (H4:  $\beta = 0.237$ ,  $t = 2.961$ ,  $p = 0.003$ ). Dalam masa yang sama, nilai signifikan *confidence interval* (CI) tidak wujud nilai 0 antara aras atas (97.5%) dan aras bawah (2.5%) (Hair, et al., 2017). Justeru, keputusan menunjukkan kesan POS keatas kepuasan kerja melalui keadilan interaksional adalah (0.086, 0.323), dan kesan LMX keatas kepuasan kerja melalui keadilan interaksional adalah (0.090, 0.420). Berdasarkan dapatan tersebut, keputusan kesan tidak langsung menunjukkan H3 dan H4 diterima, sebagaimana **Jadual 4**.

**Jadual 3: Keputusan Pengujian Hipotesis (Kesan Langsung)**

Hipotesis	$\beta$	SE	Nilai-t	CI	R <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>	Keputusan
H1: POS→JS	0.316	0.097	3.252*	0.127 0.514	0.442	0.000	Terima
H2: LMX→JS	0.271	0.113	2.412*	0.043 0.466	0.442	0.021	Terima

POS = Persepsi sokongan organisasi, LMX = Pertukaran pemimpin-pengikut, JS = Kepuasan kerja, SE = *Standard error*, CI = *Confidence interval*, \*p = 0.05

**Jadual 4: Keputusan Pengujian Hipotesis (Kesan Tidak Langsung)**

Hipotesis	$\beta$	SE	Nilai-t	CI	Keputusan
H3: POS→IJ→JS	0.212	0.064	3.295*	0.086 0.323	Terima
H4: LMX→IJ→JS	0.237	0.080	2.961*	0.090 0.420	Terima

POS = Persepsi sokongan organisasi, IJ = Keadilan interaksional, LMX = Pertukaran pemimpin-pengikut, JS = Kepuasan kerja, SE = *Standard error*, CI = *Confidence interval*, \*p = 0.05

### Perbincangan

Dapatan penyelidikan menunjukkan POS mempengaruhi secara positif dan signifikan keatas kepuasan kerja sukarelawan dalam komuniti NPO di Malaysia. Natijahnya, hubungan baik antara organisasi dan sukarelawan akan membawa kepada kepuasan kerja dan persekitaran kerja yang positif dalam komuniti NPO. Keadaan ini menunjukkan setiap tindakan sukarelawan bergantung sepenuhnya kepada kepercayaan terhadap hubungan dan perkhidmatan yang dibina antara mereka dan organisasi. Dapatan penyelidikan ini menyokong hasil penyelidikan lepas dan menyumbang maklumat baharu tentang hubungan antara POS dan kepuasan kerja sukarelawan dalam komuniti NPO di Malaysia. Penyelidikan oleh Lo Presti (2013), dan Guntert & Wehner (2008) yang mengkaji sukarelawan di Itali dan Switzerland mendapati bahawa kepuasan kerja adalah positif dengan sokongan organisasi. Penyelidikan Paille, Grima & Dufour (2012) terhadap pekerja perkhidmatan awam mendapati hubungan positif antara POS dan kepuasan kerja. Justeru, hasil penyelidikan ini menyokong dan mengesahkan dapatan Paille, Grima & Dufour (2012), Lo Presti (2013), Usadolo (2016), Brunetto et al. (2012), Mabasa, Ngirande & Shambare, (2016), Qaiser et al. (2021), dan Cote et al. (2021) bahawa POS mempunyai hubungan langsung, signifikan dan positif dengan kepuasan kerja.

Walaupun terdapat beberapa penyelidikan mengenai tahap kepuasan kerja sukarelawan dalam literatur, namun hubungan mereka dengan faktor pengurusan seperti POS belum diselidiki secara terperinci dan menyeluruh dalam konteks kesukarelawanan, khususnya sukarelawan komuniti NPO di Malaysia. Maka penemuan penyelidikan ini menyumbang kepada pengetahuan baharu, dan peningkatan pemahaman mengenai pentingnya pengalaman sukarelawan terhadap hubungan dan layanan yang baik seperti pengiktirafan dan penghargaan oleh organisasi dalam usaha meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Dalam masa yang sama, dapatan menunjukkan kepuasan kerja sukarelawan dalam komuniti NPO dipengaruhi secara positif oleh LMX. Penemuan ini menyokong penyelidikan lepas dan menyumbang maklumat baharu tentang hubungan antara LMX dan kepuasan kerja sukarelawan dalam komuniti NPO di Malaysia. Penyelidikan terdahulu mendapati hubungan LMX mempunyai kesan langsung positif keatas kepuasan kerja pekerja bergaji (cth., Schermuly & Meyer, 2016; Martin et al., 2016; Mohammed Saad Alshamrani, 2017; Lebron et al., 2018; Aggarwal et al., 2020). Penyelidikan dalam NPO berasaskan sukan oleh Bang (2011), dan perkhidmatan sosial oleh Usadolo (2016) menunjukkan LMX mempengaruhi kepuasan kerja sukarelawan. Manakala Liden, Sparrowe & Wayne (1997), dan Liao, Hu & Chung (2009)

merumuskan hubungan yang konsisten dan positif wujud antara LMX berkualiti tinggi dan kepuasan kerja. Justeru, H1 dan H2 diterima.

Dapatan penyelidikan mengesahkan pekerja yang hubungan LMX berkualiti tinggi akan lebih berpuas hati berbanding pekerja yang hubungan LMX berkualiti rendah. Kualiti hubungan yang baik antara penyelia dan sukarelawan akan meningkatkan hasil kerja yang positif dalam komuniti NPO. Dapatan ini menggambarkan sukarelawan mempunyai nilai kepercayaan tinggi terhadap kualiti hubungan dan layanan baik daripada penyelia mereka. Justeru, dapatan ini selari dengan teori pertukaran sosial (SET) oleh Homans (1961) dan Blau (1964) yang menjadi asas kepada penyelidikan ini. Dapatan ini menunjukkan timbal balas hubungan yang baik antara sukarelawan dan penyelia akan meningkatkan kepercayaan dan komitmen mereka kepada penyelia dan organisasi NPO di Malaysia.

Analisis data menunjukkan kedua-dua hipotesis (H3 dan H4) diterima dan menyokong keberkesanan pengantaraan keadilan interaksional antara POS dan LMX keatas kepuasan kerja sukarelawan. Penemuan penyelidikan ini menunjukkan komunikasi dan tingkah laku interpersonal antara penyelia dan pekerja terbukti menjana perhubungan yang berkualiti, maklumat yang adil, dan tingkah laku peribadi sukarelawan kepada organisasi. Komunikasi dan tingkah laku interpersonal antara penyelia dan sukarelawan dalam organisasi NPO akan meningkatkan pengalaman positif dalam kalangan sukarelawan yang melaksanakan tugas mereka untuk mencapai matlamat organisasi. Penemuan ini menunjukkan pengantaraan keadilan interaksi mempunyai kesan peramalan yang positif POS keatas kepuasan kerja sukarelawan dalam komuniti NPO di Malaysia

Oleh itu, dapatan penyelidikan ini konsisten dengan penyelidikan terdahulu yang menunjukkan hubungan positif antara keadilan interaksional dan kepuasan pekerja (cth., Cohen-Charash & Spector, 2001). Dapatan penyelidikan ini menyokong penyelidikan Fatt et al., (2010) dan Crow et al. (2012) yang mendapati apabila pekerja merasakan mereka tidak dilayan secara adil, akan membawa kepada hasil kerja yang negatif. Justeru, penyelidikan ini telah mengesahkan penyelidikan Gumusluoglu, Karakitapoglu-Aygun, & Hirst, (2013), Bhal, (2006), dan Choy et al, (2016) yang mendapati keadilan interaksional sebagai pengantara antara LMX dan kepuasan kerja. Oleh itu, pihak pengurusan organisasi perlu memberi ganjaran budi bicara yang positif kepada pekerja, bagi memastikan mereka merasakan organisasi mengambil berat tentang keperluan dan masa depan mereka berdasarkan penghargaan yang diterima.

### **Sumbangan, Limitasi dan Penyelidikan Masa Depan**

Penyelidikan ini berjaya memperkenalkan keadilan interaksional sukarelawan sebagai pengantara hubungan antara faktor organisasi dengan kepuasan kerja. Penyelidikan ini dapat memberi maklumat dan pengetahuan baharu tentang pengaruh pengantaraan keadilan interaksional sukarelawan dan kesannya hubungan antara LMX dan POS keatas kepuasan kerja dalam konteks komuniti NPO di Malaysia. Sehubungan itu, menggunakan teori pertukaran sosial (SET) dapat menarik sukarelawan baharu dan mengekalkan sukarelawan sedia ada, seterusnya dapat menyelesaikan masalah kekurangan sokongan daripada sukarelawan khususnya dalam sektor ketiga (NPO) di Malaysia.

Penyelidikan ini secara khusus menggunakan sampel daripada lima sektor komuniti NPO sahaja. Oleh itu, adalah dicadangkan untuk penyelidikan akan datang diperluaskan kepada skop sektor lain dalam komuniti NPO di Malaysia atau membandingkan penyelidikan dengan negara lain di seluruh dunia. Sampel penyelidikan ini juga hanya melibatkan sukarelawan yang pernah

mengikuti latihan dan menumpukan kepada sukarelawan berterusan sahaja. Justeru, perluasan skop penyelidikan kepada sukarelawan sekali-sekala (sporadic) dan bermusim (episodic), dan bangsa lain di samping bangsa Melayu adalah digalakkan agar hasilnya dapat dilihat dengan lebih menyeluruh.

### Rujukan;

- Addae HM, Parboteeah KP & Davis, EE. (2006). Organizational commitment and intentions to quit An examination of the moderating effects of psychological contract breach in Trinidad and Tobago. *International Journal of Organisational Analysis*, vol. 14, no. 3, pp. 225-238.
- Aggarwal A, Chand PK, Jhamb D & Mittal A (2020). Leader-Member Exchange, Work Engagement, and Psychological Withdrawal Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Front. Psychol.* 11:423.doi: 10.3389/fpsyg.2020.00423
- Ahn, Y. J. (2018). Recruitment of volunteers connected with sports mega-events: A case study of the PyeongChang 2018 Olympic and Paralympic Winter Games. *Journal of Destination Marketing and Management*, 8(October), 194–203.
- Alfes K, Antunes B, & Shantz A. (2017). The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, 28:1, 62-97, DOI: 10.1080/09585192.2016.1242508
- Amrizah Kamaluddin & Siti Zafirah Baiza Abu Bakar. (2019). Intellectual Capital in Malaysian Non-Profit Organisations. *International Journal of Innovation, Creativity, and Change*. www.ijicc.net Volume 7, Issue 6, 2019
- Aselage J & Eisenberger R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organisational Behavior*, vol. 24, no. 5, pp. 491-509.
- Azizan Bahari. (2016). *Kesukarelawanan*. Kangar: Pustaka Qarya.
- Bang, H., Bravo, G. A., Mello Figuerôa, K., & Mezzadri, F. M. (2019). The impact of volunteer experience at sport mega-events on intention to continue volunteering: Multigroup path analysis. *Journal of Community Psychology*, 47(4), 727–742.
- Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle, E. H., Pollack, J. M., & Gower, K. (2014). What does team–member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 273-295.
- Bedi, A. Can, M. A & Sandy, G. (2015). *A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators*. Springer Science+Business Media Dordrecht 2015
- Bhal, K. T. (2006). LMX- Citizenship behavior relationship justice as a mediator. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(2), 106-117.
- Bies, R.J & Moag, J.S. (1986). *International Justice: communication criteria of fairness*. Research on Negotiation in Organizations. (Vol. 1). Greenwich, CT: JAI Press, 43-55.
- Bies, R. J. & Tripp, T. M., (2001). The rationality and morality of revenge. *Justice in the workplace: From theory to practice*, 17(2), 180–197.
- Blau, PM. (1964). *Exchange and power in social life*, John Wiley and Sons, New York.
- Blau, G. (2009). Can a four-dimensional model of occupational commitment help to explain intent to leave one's occupation? *Career Development International*, 14, 116-132.
- Boezeman, EJ & Ellemers, N. (2014). Volunteer leadership: The role of pride and respect in organizational identification and leadership satisfaction. *Leadership*, vol. 10, no. 2, pp. 160-173.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van Den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754–770. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>

- Brunetto, Y, Shacklock, K, Bartram, T, Leggat, SG, Farr-wharton, R, Stanton, P & Casimir, G (2012). Comparing the impact of leader-member exchange, psychological empowerment and affective commitment upon Australian public and private sector nurses: implications for retention. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, no. 11, pp. 2238-2255.
- Brunetto, Y, Xerri, M, Shriberg, A, Farr-Wharton, R, Shacklock, K, Newman, S & Dienger, J (2013). The impact of workplace relationships on engagement, wellbeing, commitment, and turnover for nurses in Australia and the USA. *Journal of Advanced Nursing*, pp. 1-14.
- Chernyak-Hai, L., and Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *J. Work Organ. Psychol.* 30, 1–12. DOI: 10.5093/tr2014a1
- Cheung, M. F. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 551–572.
- Chiboiwa, MW, Chipunza, C & Samuel, MO. (2011). Evaluation of job satisfaction and organizational citizenship behavior: a case study of selected organizations in Zimbabwe. *African journal of business management*, vol. 5, no. 7, pp. 2910-2928.
- Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Choy, J., McCormack, D., & Djurkovic, N. (2016). Leader-member exchange and job performance: The mediating roles of delegation and participation. *Journal of Management Development*, 35(1), 104–119. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2015-0086>.
- Clary, EG & Snyder, M. (1999). The motivations to volunteer theoretical and practical considerations. *Current Directions in Psychological Science*, vol. 8, no. 5, pp. 156-159.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organization Behaviour and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Cordery, C. & Sinclair, R. (2013). Measuring performance in the third sector. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 10(3/4), 196-212.
- Côté, K., Lauzier, M., & Stinghamer, F. (2021). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, 39(2), 270-278.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). *International review of industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Cropanzano, R & Mitchell, MS. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, vol. 31, no. 6, pp. 874-900.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of management annals*, 11(1), 479-516.
- Crow, M. S., Lee, C.-B., & Joo, J.-J. (2012). Organisational Justice and organizational commitment among south Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Journal of Police Strategies and Management*, 35(2), 402-423.
- Cuskelly, G, Taylor, T, Hoye, R & Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach. *SportManagement Review*, vol. 9, no. 2, pp. 141-163.



- Dal Corso, L., Carluccio, F., Buonomo, I., Benevene, P., Vecina, M. L., and West, M. (2019). "I that is we, we that is i": the mediating role of work engagement between key leadership behaviors and volunteer satisfaction. *TPM* 26, 561–572. doi: 10.4473/TPM26.4.5
- Dansereau, F, Graen, G & Haga, WJ. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the rolemaking process. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 13, no. 1, pp. 46-78.
- Dolnicar, S & Randle, M. (2007). What motivates which volunteers? Psychographic heterogeneity among volunteers in Australia. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organisations*, vol. 18, no. 2, pp. 135-155.
- Dulebohn, JH, Bommer, WH, Liden, RC, Brouer, RL & Ferris, GR. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, vol.38, no. 6, pp. 1715-1759.
- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., & Rohdieck, S. (2004). Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30: 787–799.
- Engelberg, T, Zakus, D & Skinner, J. (2007). Organizational commitment: implications for voluntary sport organizations. *Australian Journal on Volunteering*, vol. 12, no. 1, p. 26-34.
- Erdogan, B & Liden, RC. (2002). Social exchanges in the workplace. In LL Neider and Schriesheim CA (edn), *Leadership*, Information Age Publisher, USA, pp. 65-114.
- Erdogan, B & Enders, J. (2007). Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, vol.92, no. 2, p. 321-330.
- Eva Živčicová, Tatiana Masárová & Monika Gullerová. (2022). Job satisfaction in the light of gender in the engineering sector in Slovakia. *Problems and Perspectives in Management*, Volume 20, Issue 1, 2022
- Farid, T., Iqbal, S., Jawahar, I. M., Ma, J., & Khan, M. K. (2019). The interactive effects of justice perceptions and Islamic work ethic in predicting citizenship behaviors and work engagement. *Asian Business & Management*, 18, 31–50.
- Fatt, C. K., Khin, E. W. S., & Heng, T. N. (2010). The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), 56-63.
- Fei, T. L. K. & Aun, L. K. (2018). The influence of social exchange mediators on the impact of human resource practices. *European Journal of Educational and Social Sciences*, 3 (1), 90 - 112.
- Finkelstein, MA. (2007). Correlates of satisfaction in older volunteers: A motivational perspective. *The International Journal of Volunteer Administration*, vol. 24, no.5, pp. 6-12.
- FitzPatrick, W. J. (2019). Moral progress for evolved rational creatures. *Analyse & Kritik*, 41(2),217-238.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gerdien R, Eric M & Hendrik J, (2019). The impact of leader-member exchange on follower performance in light of the larger social network. *Human relations* 2019, Vol. 72(8) 1265–1291. DOI: 10.1177/0018726718806351
- Gerstner CR & Day DV. (1997). A meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, no. 6, p. 827-844.
- Graen, GB & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, vol. 6, no. 2, pp. 219-247.

- Gumusluoglu, L., Karakitapoglu-Aygun, Z., & Hirst, G. (2013). Transformational leadership and R & D workers multiple commitments: Do justice and span of control matter. *Journal of Business Research*, 66(11), 2269-2278.
- Guntert S & Wehner T. (2008). Successful volunteering. The impact of job and organisational characteristics on satisfaction and commitment. the XXIX International Congress of Psychology, Berlin.
- 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.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling*. 2nd Edition. Thousand Oaks: Sage.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Risher J. & Ringle, C. M (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review* Vol. 31 No. 1, 2019 pp. 2-24 ©EmeraldPublishingLimited 0955-534X DOI 10.1108/EBR-11-2018-0203
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sinkovics, R. (2009). The use of Partial Least Squares path modeling in International Marketing. *International Marketing*, 20, 277-319.
- Hidayat, T., Fahmy, R., Sari, D. K., Mergeresa, F., & Fernando, Y. (2021). COVID 19 Outbreak Effect on Leadership, Job Satisfaction, And Turnover Intention: A Mediating Model of Indonesian Banking Sector. *International Journal of Industrial Management*, 10(1), 113–128. <https://doi.org/10.1.2021.6011>
- Homans, G. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*, Harcourt Brace, New York. <https://www.researchgate.net>links>the theory of social exchange by GC Homans>
- Judge & Piccolo. R (2014). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*. 2004, Vol. 89, No. 5, 755–768
- Jimenez, MLV & Fuertes, FC. (2005). Positive emotions in volunteerism. *The Spanish Journal of Psychology*, vol. 8, no. 01, pp. 30-35.
- Johari, H., Shahabuddin, S., & Ahmad, A. S. (2022). MOTIF FUNGSIONAL PENGLIBATAN SUKARELAWAN: PENYELIDIKAN META-ANALISIS. *International Journal of Social Science Research*, 4(1), 83-97.
- Jonathan Edward Sullivan. (2017). *Motivations of Antitrafficking Volunteers*. Walden Dissertations and Doctoral Studies. <http://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>
- JPM. (2021). *Jabatan Perangkaan Malaysia*. DOSM/ILMIA/2.2021/Series 43.
- Khan, S. K., Memon, M. A., & Ramayah, T. (2018). Leadership and innovative culture influence on organisational citizenship behaviour and affective commitment: The mediating role of interactional justice. *International Journal of Business and Society*, 19(3), 725–747.
- Khatoon Yousif Alansari. (2015). *The Impact of Leadership and Organisational Career Management Practices on Individual Work-Related Attitudes*. Tesis Ph.D. The University of East Anglia, Norwich Business School (NBS)
- Kim, D., Park, C., Kim, H., & Kim, J. (2019). Determinants and outcomes of volunteer satisfaction in mega sports events. *Sustainability*, 11, 1859. doi:10.3390/su11071859
- Lebron, M., Tabak, F., Shkoler, O., and Rabenu, E. (2018). Counterproductive work behaviors toward organization and leader-member exchange: the mediating roles of emotional exhaustion and work engagement.
- Liao, S-H, Hu, D-C & Chung, H-Y. (2009). The relationship between leader-member relations, job satisfaction, and organizational commitment in international tourist hotels in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, no. 8, pp. 1810-1826.

- Liden, R, Sparrowe, R & Wayne, S. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In K.M. Rowland and G.R. Ferris (eds), *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 15, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 47–119.
- Lo Presti, A. (2013). The interactive effects of job resources and motivations to volunteer among a sample of Italian volunteers. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organisations*, vol. 24, no. 4, pp. 969-985.
- Locke, EA. (1976). The nature and causes of job satisfaction, in MD Dunnette (ed), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Holt, Reinhart & Winston, New York, pp. 1297-1349
- Mabasa, F, Ngirande, H & Shambare R, (2016). The relationship between perceived organizational support and organizational commitment among academics: the mediating effect of job satisfaction. *Investment Management and Financial Innovations*, Volume 13, Issue 3, 2016.
- Mahamud, M.H., Arshad, R., Ismail, A.M., & Nair, R. (2021). Determinants of non-profit organisations accountability information disclosure: Empirical evidence in Malaysia. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(1), 1-15.
- Martin, R., Thomas, G., Guillaume, Y., Lee, A. & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and Performance: A Meta-analytic Review. *Personnel Psychology*, 69, 67-121.
- Martin, T., Slavich, M., & Gellock, J. (2019). Volunteer motivations, satisfaction, and future intent: A comparative analysis between student-athletes and service-learning students. *Journal of Athlete Development and Experience*, 1(3), Article 2.
- Mensah, H.K., Asiamah, N. & Mireku, K. (2016). The effect of organizational justice delivery on organizational commitment: Controlling for key confounding variables. *Journal of Global Responsibility* 7(2): 196-209.
- Meyer, JP & Allen, NJ. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, vol. 1, no. 1, pp. 61-89.
- Mohammad, J., Quoquab, F., Makhbul, Z. M., & T. Ramayah. (2016). Bridging the gap between justice and citizenship behavior in Asian culture. *Cross-cultural and strategic management*, 23(4), 633-656.
- Mohammed Saad Alshamrani. (2017). The Relationship between Leader-Member Exchange, Job Satisfaction and Affective Commitment, Gender-Similarity Roles in the segregated Work Environment in the Kingdom of Saudi Arabia (KSA). *International Journal of Business and Management*; Vol. 12, No. 5; 2017. ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119
- Morrow, PC, Suzuki, Y, Crum, MR, Ruben, R & Pautsch, G. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 20, no. 8, pp. 681-694
- Necdet Bilgina & Halil Demirerb, (2012). The examination of the relationship among organizational support, affective commitment, and job satisfaction of hotel employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 51 (2012) 470 – 473.
- Neihoff, Brian P., and Moorman, Robert H. (1993). Justice As A mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36, (3), 527-566.
- Newman, A., Sheikh, A. Z. (2012). Organizational rewards and employee commitment: a Chinese study. *Journal of Managerial Psychology*, 27 (1) 71- 89
- Northouse, PG. (2001). *Leadership: Theory and practice*, 2nd and, Thousand Oaks, California
- Nurfarahin Roslan, Roshayani Arshad & Nur Farahah Mohd Pauzi. (2017). Accountability and governance reporting by Non-Profit Organisations. *SHS Web of Conferences* 36, 00041 (2017). DOI: 10.1051/sh conf/2017360004 2016 ICGA

- Nur Hayati Ab Samad & Noor Hazlina Ahmad. (2021). Unveiling the challenges faced by nonprofit organisation in Malaysia. *International Journal of Accounting, Finance and Business (IJAFB)*, 6(33), 233–240.
- Nur Hayati Ab Samad & Noor Hazlina Ahmad. (2022). Addressing Resource Constraint Issues: Unpacking the Strategies for Sustainability of Nonprofit Organisations. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, Volume 17 Issue 1
- Nurul Hidayana Mohd Noor. (2017). The influence of organizational culture, downward accountability, and knowledge sharing on Malaysian non-profit organization effectiveness: From employees perspective. Ph.D. Theses UM.
- Nurul Hidayana Mohd Noor, Siti Hajar Abu Bakar, & Mohd Awang Idris. (2016). Addressing the Missing Link between Knowledge Sharing & NPO Effectiveness: The Mediation Effect of Trust. *International Journal of Trade, Economics, and Finance*, Vol. 7, No. 1, February 2016.
- Paille, P, Grima, F & Dufour, M. (2012). Contribution to social exchange in public organizations: examining how support, trust, satisfaction, commitment, and employees outcomes are related', *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, no. 6, pp. 520-546.
- Paula Benevene, Ilaria Buonomo & Michael West. (2020). The Relationship Between Leadership Behaviors and Volunteer Commitment: The Role of Volunteer Satisfaction. *Front. Psychol.* 11:602466. doi: 10.3389/fpsyg.2020.602466.
- Paweł, M & Piotr B. (2021). Does NGOs' Commercialization Affect Volunteer Work? The Crowding out or Crowding in Effect. *Public Organization Review* (2021).
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., and Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: an expansion of leader-member exchange theory. *Group Org. Manag.* 35, 391–420. DOI: 10.1177/1059601110378456
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). An asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891
- Qaiser, N., Sattar, N., Arshi, S., Asif, M.F., & Afridi, J.R. (2021). Impact of thriving on job performance, positive health and turnover intention: Consequences of thriving at workplace. *International Journal of Information, Business and Management*, 13(2), 97-107.
- Radiah Othman, Norli Ali, Normah Omar & Rashidah Abdul Rahman. (2012). Practical Challenges in Managing Non-Profit Organizations (NPO): Tales from Two Neighboring Countries. *International Bulletin of Business Administration* ISSN: 1451-243X Issue 13 (2012). © EuroJournals, Inc. 2012 <http://www.eurojournals.com/IBBA.htm>
- Rafiqah Irahayu, Rosman, Nur Aima, Zuraidah, Razana & Normah, (2016). The Effect of Internal Control Systems and Budgetary Participation on the Performance Effectiveness of Non-profit Organizations: Evidence from Malaysia. *Int. Journal of Economics and Management*.10 (S2): 523 – 539 (2016)
- Ramayah, T., Cheah, J, Chuah, F, Ting, H. & Memon, M. A. (2018). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 3.2: An updated guide and practical guide to statistical analysis. Kuala Lumpur, Malaysia: Pearson
- Ramlah Hussein, Nor Shahira Abdul Karim, Norshidah Mohamed, & Abdul Rahman Ahlan (2007). The influence of organizational factors on informations systems success in E-Government agencies in Malaysia. *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, 29(1), 1-17.
- Rhoades, L, Eisenberger, R & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no. 5, p. 825-836

- Rhoades, L & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 4, p. 698-714. 230
- Salsabila Abd. Rahima, Nawal Kasimb, Siti Aqilah Talib & Roshayani Arshad. (2020). Accountability Via Reporting Mechanism: The Case of Pertubuhan Ikram Malaysia. *International Journal of Innovation, Creativity, and Change*. www.ijicc.net Volume 10, Issue 12, 2020.
- Samuel, MO, Osinowo, HO & Chipunza, C. (2009). The relationship between bank distress, job satisfaction, perceived stress, and psychological well-being of employees and depositors in Nigeria banking sector. *African journal of business management*, vol. 3, no. 11, pp. 624-632.
- Schermuly, C. C., and Meyer, B. (2016). Good relationships at work: the effects of Leader-member exchange and Team-member exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression. *J. Organ. Behav.* 37, 673–691. DOI: 10.1002/job.2060.
- Sofiah, Mumtaz & Ramayah, (2018). Leadership and innovative culture influence on organizational citizenship behavior and affective commitment: The mediating role of interactional justice. *International Journal of Business and Society*, Vol. 19 No. 3, 2018, 725-747
- Stafford, L., & Kuiper, K. (2021). Social exchange theories: Calculating the rewards and costs of personal relationships (pp. 379-390). Routledge.
- Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 33-45. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.04](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04)
- Suifan, T.S., Diab, H. & Abdallah, A.B. (2017). Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development* 36(9): 1137-1148.
- Syahrul, L. (2018). Investigating of Procedural, Interactional Justice and Perceived Organizational Support Effects on Organizational Citizenship Behavior in Public Higher Education Context. *The International Journal Research Publications*, November, 23–32.
- Tan, W. Q. C., Lopez, V., Tam, W. S. W., Ng, C. K., & Goh, Y. S. (2020). Exploring long-term volunteerism in a community family service centre in Singapore: A focused ethnographic study. *Health and Social Care in the Community*, February, 1–10.
- Tomlinson, E. C. (2012). The impact of apologies and promises on post-violation trust: The mediating role of interactional justice. *International Journal of Conflict Management*, 23(3), 224-247.
- Tuan Pah Rokiah Syed Hussain & Lilah Yasin. (2016). Belia & pembudayaan semangat sukarelawan di Malaysia: Suatu pemerhatian konseptual. *GEOGRAFIA OnlineTM Malaysian Journal of Society and Space* 12 issue 9 (161 - 172) © 2016, ISSN 2180-2491.
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using Partial Least Square. *Journal of Information Technology Theory and Application* 11(2), 5-40.
- Usadolo QE. (2016). The impact of social exchange on volunteer's workplace outcomes in non-profit organizations, Ph.D. thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW.
- Usadolo SE. & Usadolo QE. (2019). The Impact of Lower Level Management on Volunteers' Workplace Outcomes in South African Non-profit Organisations: The Mediating Role of Supportive Supervisor Communication. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. *Voluntas* (2019) 30:244–258 <https://doi.org/10.1007/s11266-018-9970-5>.
- Usadolo QE. & Usadolo SE. (2021). The Effect of Motive Fulfilment as a Meditating Variable between Perceived Organisational Support and Volunteers' Affective Commitment in

- Non-Profit Organisations. African Journal of Inter/Multidisciplinary Studies Volume 3 (2021), 75-90.
- Veerasamy, C., Sambasivan, M. & Kumar, N. (2015). Life satisfaction among healthcare volunteers in Malaysia: Role of personality factors, volunteering motives and spiritual capital. *Voluntas*, 26: 531-552. doi:10.1007/s11266-014-9437-2.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of manpower*, 31(6), 660–677.
- Wang, S. & Yi, X. (2011). It's happiness that counts: the full mediating effect of job satisfaction on the linkage from LMX to turnover intention in Chinese companies. *Int. J. Leadersh. Stud.* 6, 337–356.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., and Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111.
- Zikmund, E. (2003). *Business Research Methods*, Thomson, Mason, OH.