

IMPAK KETERLIBATAN SUKARELAWAN SEBAGAI PERANTARA DALAM  
HUBUNGAN ANTARA CIRI-CIRI KERJA DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASI

NUR RAIDAH BINTI ABDUL RAZAK

Tesis ini dikemukakan bagi memenuhi syarat  
penganugerahan Ijazah Sarjana Sains  
(Pembangunan Sumber Manusia)

Fakulti Pengurusan  
Universiti Teknologi Malaysia

MAC 2016

## PENGHARGAAN

Segala puji bagi Allah yang Maha Peminjam Masa dan Kekuatan kerana telah menganugerahkan nikmat sihat, kelapangan dan ilham untuk menyempurnakan kajian ini. Terima kasih yang tidak terhingga buat ayahanda dan bonda yang sentiasa mendoakan kejayaan anakanda dan memberikan semangat untuk meneruskan perjuangan ini.

Jutaan terima kasih kepada Prof Madya Dr. Ishak bin Mad Shah selaku penyelia utama yang berkorban masa, sabar dan tabah dalam memberikan tunjuk ajar dan bimbingan sepanjang kajian ini dijalankan.

Buat sahabat-sahabat seperjuangan yang banyak menyumbang buah fikiran saat fikiran buntu untuk menulis tesis, terima kasih tidak terhingga diucapkan. Tidak dilupakan juga buat sahabat-sahabat semanis coklat yang sentiasa ada saat suka dan duka yang menangis dan ketawa bersama sepanjang meniti perjalanan menyempurnakan kajian ini, terima kasih diucapkan.

Akhir kalam, setinggi-tinggi penghargaan buat pihak Universiti Teknologi Malaysia kerana memberikan peluang dan ruang kepada saya untuk melaksanakan kajian ini dan menimba ilmu di universiti bertuah ini.

## ABSTRAK

Organisasi bukan keuntungan diwakili oleh para sukarelawan yang memberikan khidmat secara tidak berbayar. Selain itu, mereka mempunyai keutamaan terhadap kerjaya berbayar mereka. Namun, kurang kajian yang dijalankan mengenai faktor yang memastikan kelangsungan aktiviti sukarela dan komitmen sukarelawan. Kajian-kajian lepas menyatakan bahawa terdapat beberapa elemen yang boleh membantu mengekalkan dan meningkatkan komitmen, tetapi kebanyakannya dalam konteks pekerja berbayar. Amat sedikit kajian telah dijalankan dalam konteks organisasi bukan keuntungan. Dalam kajian ini, model keterlibatan Saks diadaptasi dan diaplikasikan dalam organisasi bukan keuntungan di Malaysia untuk melihat sama ada ciri-ciri kerja, keterlibatan dan komitmen organisasi saling berkait antara satu sama lain dan sama ada keterlibatan boleh menjadi faktor perantara dalam antara hubungan ciri-ciri kerja dan komitmen organisasi. Dengan menggunakan kaedah kuantitatif, 107 sukarelawan daripada Pertubuhan Himpunan Lepas Institusi Pendidikan Malaysia (HALUAN) telah menjawab borang kaji selidik. Daripada analisis korelasi, kajian mendapati bahawa ciri-ciri kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan keterlibatan sukarelawan dan komitmen organisasi, tetapi tidak signifikan dengan elemen komitmen berterusan. Analisis regresi pula menunjukkan bahawa keterlibatan sukarelawan mengantara secara separa dalam hubungan antara ciri-ciri kerja dengan komitmen organisasi. Daripada dapatan kajian ini, kesimpulan yang dapat di buat adalah ciri-ciri kerja dapat meningkatkan komitmen organisasi secara langsung dan keterlibatan boleh menjadi faktor pemangkin kepada peningkatan komitmen organisasi. Adalah dicadangkan, pengekalan ciri-ciri kerja adalah amat penting dalam memastikan keterlibatan dan komitmen sukarelawan.

## ABSTRACT

Non-profit organizations are represented by volunteers whose services are unpaid. Furthermore, they have their priority which is their own paid career. But not many studies have been conducted about factors that ensure continuity of volunteering activities and commitment of volunteers. Previous literature has described several elements that can help maintain and increase commitment but mostly in the context of salaried workers. Very few studies have been conducted in the context of non-profit organizations. In this study, Saks engagement model was adapted and applied in a non-profit organization in Malaysia to see if job characteristics, engagement and organizational commitment are related to each other, and if engagement can be a mediating factor in the relationship between job characteristic and organizational commitment. Using quantitative methodology, 107 volunteers from Pertubuhan Himpunan Lepas Institusi Pendidikan Malaysia (HALUAN) had answered the survey questionnaire. From the correlation analysis, the study found that job characteristics are significantly related with volunteer engagement and organizational commitment, but they are not significantly related with continuance commitment elements. Regression analysis showed that volunteer engagement can be partially mediate the relationship between job characteristics and organizational commitment. From the findings, conclusion that can be drawn whereby job characteristic can increase organizational commitment directly and engagement can be the triggering factor for increasing commitment. It is recommended that maintaining the job characteristics is crucial to ensure volunteer's engagement and commitment.

## ISI KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
	<b>PENGAKUAN</b>	ii
	<b>DEDIKASI</b>	iv
	<b>PENGHARGAAN</b>	v
	<b>ABSTRAK</b>	vi
	<b>ABSTRACT</b>	vii
	<b>ISI KANDUNGAN</b>	vii
	<b>SENARAI RAJAH</b>	xii
	<b>SENARAI JADUAL</b>	xiii
<b>1</b>	<b>Pengenalan</b>	<b>1</b>
	1.1 Pendahuluan	1
	1.2 Latar Belakang Kajian	1
	1.3 Pernyataan Masalah	6
	1.4 Persoalan Kajian	8
	1.5 Objektif Kajian	9
	1.6 Skop Kajian	10
	1.7 Kepentingan Kajian	10
	1.8 Limitasi Kajian	11
	1.9 Definisi Konsep	12
	1.9.1 Ciri-Ciri Kerja	12
	1.9.2 Keterlibatan Sukarelawan	13
	1.9.3 Komitmen Organisasi	15
	1.9.4 Sukarelawan	15

1.10	Kesimpulan	16
<b>2</b>	<b>SOROTAN LITERATUR</b>	<b>17</b>
2.1	Pendahuluan	17
2.2	Ciri-Ciri Kerja	17
2.2.1	Teori Dan Model Ciri-Ciri Kerja	17
2.2.2	Ciri-Ciri Kerja dalam Konteks Sukarelawan	21
2.3	Keterlibatan Sukarelawan	22
2.3.1	Ciri-Ciri Sukarelawan Yang Terlibat	23
2.3.2	Teori Pertukaran Sosial	24
2.4	Komitmen Organisasi	25
2.4.1	Model Komitmen Organisasi	26
2.5	Kajian-Kajian Lepas	27
2.6	Kerangka Konseptual	33
2.7	Kesimpulan	35
<b>3</b>	<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	<b>36</b>
3.1	Pendahuluan	36
3.2	Reka Bentuk Kajian	36
3.3	Latar Belakang Organisasi Kajian	37
3.4	Populasi Dan Sampel	39
3.5	Kaedah Pengumpulan Data	40
3.5.1	Data Primer	40
3.5.1.1	Borang Soal Selidik	40
3.6	Kajian Rintis	44
3.6.1	Ujian Kebolehpercayaan	44
3.7	Analisis Faktor	46
3.7.1	Penyusunan Semula Item	47
3.8	Kaedah Analisis	48
3.8.1	Min	49
3.8.2	Korelasi Pearson	50

3.8.3	Analisi Normaliti, Lineariti dan Multikolineariti	51
3.8.3.1	Ujian Normaliti	51
3.8.3.2	Ujian Lineariti	52
3.8.3.4	Ujian Multikolineariti	54
3.8.4	Regresi Berganda	55
3.9	Kesimpulan	55
<b>4</b>	<b>DAPATAN KAJIAN</b>	<b>56</b>
4.1	Pendahuluan	56
4.2	Data Demografi Responden	56
4.3	Tahap Ciri-Ciri Kerja, Keterlibatan Sukarelawan, dan Komitmen Organisasi	57
4.4	Hubungan antara PembolehUbah	59
4.4.1	Hubungan antara Ciri-Ciri Kerja dengan Keterlibatan Sukarelawan	60
4.4.2	Hubungan antara Ciri-Ciri Kerja dengan Komitmen Organisasi	60
4.4.3	Hubungan antara Keterlibatan Sukarelawan dengan Komitmen Organisasi	61
4.5	Impak Keterlibatan Sukarelawan Sebagai Mediator dalam Hubungan antara Ciri-Ciri Kerja dengan Komitmen Organisasi	62
4.6	Kesimpulan	65
<b>5</b>	<b>PERBINCANGAN, RUMUSAN DAN CADANGAN</b>	<b>66</b>
5.1	Pendahuluan	66
5.2	Rumusan Dapatan Kajian	66
5.3	Perbincangan	67
5.3.1	Mengukur Tahap Ciri-Ciri Kerja, Keterlibatan Sukarelawan, dan Komitmen Organisasi	68
5.3.2	Mengenalpasti Hubungan antara Ciri-Ciri Kerja dengan Keterlibatan Sukarelawan	71

5.3.3	Mengenalpasti Hubungan antara Ciri-Ciri Kerja dengan Komitmen Organisasi	72
5.3.4	Mengenalpasti Hubungan antara Keterlibatan Sukarelawan dengan Komitmen Organisasi	73
5.3.5	Menguji Impak Kehadiran Keterlibatan Sukarelawan Sebagai Perantara dalam Hubungan antara Ciri-Ciri Kerja dengan Komitmen Organisasi	76
5.4	Implikasi Kajian	77
5.4.1	Implikasi Kajian Kepada HALUAN	77
5.4.2	Implikasi Kajian Kepada Ilmu Pengetahuan	78
5.5	Limitasi Kajian	78
5.6	Cadangan Kajian	79
5.6.1	Cadangan Kepada Organisasi	79
5.6.2	Cadangan Kepada Pengkaji	79
5.7	Kesimpulan	81
	<b>RUJUKAN</b>	<b>82</b>
	<b>SOAL SELIDIK</b>	<b>93</b>
	<b>APENDIKS</b>	<b>100</b>



**SENARAI RAJAH**

<b>NO RAJAH</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
2.1	Model Ciri-Ciri Kerja	20
2.2	Model Komitmen Organisasi	27
2.3	Kerangka Konseptual	35
3.1	Kaedah Pengiraan Skor Min	50
3.2	Ujian Lineariti antara Ciri-Ciri Kerja dengan Komitmen Organisasi	53
3.3	Ujian Lineariti antara Ciri-Ciri Kerja dengan Keterlibatan Sukarelawan	54
3.4	Ujian Lineariti antara Komitmen Organisasi dengan Keterlibatan Sukarelawan	54

## SENARAI JADUAL

<b>NO JADUAL</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
3.1	Pembahagian Item Soal Selidik	41
3.2	Skala Pemarkahan Ciri-Ciri Kerja	42
3.3	Skala Pemarkahan Keterlibatan Sukarelawan	43
3.4	Skala Pemarkahan Komitmen Organisasi	44
3.5	Penyusunan Semula Item	48
3.6	Kaedah Analisis Data	49
3.7	Tahap Skala Skor Min	50
3.8	Kekuatan Hubungan Korelasi	51
3.9	Ujian Shapiro-Wilk	52
3.10	Ujian Multicollinearity	54
3.11	Langkah Analisis Berganda	55
4.1	Taburan Data Demografi Responden	57
4.2	Tahap Ciri_Ciri Kerja	58
4.3	Tahap Keterlibatan Sukarelawan	58
4.4	Tahap Komitmen Organisasi	59
4.5	Hubungan Korelasi antara Ciri-Ciri Kerja dengan Keterlibatan Sukarelawan	60
4.6	Hubungan Korelasi antara Ciri-Ciri Kerja dengan Komitmen Organisasi	61
4.7	Hubungan Korelasi antara Keterlibatan Sukarelawan dengan Komitmen Organisasi	62
4.8	Analisis Regresi Berganda	63

## **BAB SATU**

### **PENGENALAN**

#### **1.1 Pendahuluan**

Pengkaji akan membincangkan tujuan kajian ini dilaksanakan. Latar belakang kajian dan pernyataan masalah akan dibincangkan untuk memberikan gambaran awal tentang kajian yang akan dilaksanakan. Pengkaji juga membina persoalan kajian dan objektif kajian berdasarkan perbincangan sub topik sebelumnya. Selain daripada itu juga, matlamat kajian, skop kajian, kepentingan kajian, dan limitasi kajian turut dijelaskan di dalam bab ini. Seterusnya, definisi-definisi pemboleh ubah secara konsep dan operasi dijelaskan.

#### **1.2 Latar Belakang Kajian**

Saban hari, di dada-dada akhbar memaparkan kehidupan masyarakat di Malaysia khususnya yang golongan kurang bernasib baik antaranya seperti isu gelandangan yang ramai di ibu kota, bencana alam, kemusnahan harta benda dan kemalangan jiwa. Tidak kurang juga masyarakat dunia yang berada di dalam situasi peperangan, penindasan, kebuluran, kekurangan sumber air, dan pelbagai lagi. Juga yang terbaru bencana banjir yang melanda sebahagian negeri di dalam Malaysia. Bagi memenuhi keperluan

golongan yang kurang bernasib baik, ramai individu yang tampil menghulurkan bantuan dan memberikan sokongan moral kepada golongan ini agar mereka dapat terus bangkit untuk menjalani kehidupan seharian.

Golongan yang memberikan khidmat kepada golongan kurang bernasib baik ini di panggil sukarelawan. Golongan sukarelawan ini bergerak di bawah organisasi-organisasi bukan kerajaan (NGO) atau organisasi bukan berkeuntungan (NPO) malah terdapat juga golongan ini bergerak secara persendirian bukan di atas nama mana-mana agensi. Sukarelawan merupakan golongan yang memberikan bantuan tanpa mengharapkan sebarang ganjaran atau timbal balik daripada bantuan yang diberikan. Ini adalah sepertimana yang disebut oleh Surjit Singh, Rahim, Bahaman, Raja Ahmad, dan Linda (2005) bahawa aktiviti sukarela yang dilakukan oleh seorang sukarelawan adalah tidak berbayar oleh organisasi mereka.

Berdasarkan statistik Jabatan Pendaftaran Pertubuhan Malaysia, sehingga 2013, sebanyak 115,537 buah organisasi bukan berkeuntungan dan bukan kerajaan telah tertubuh di Malaysia (The Rakyat Post, 2015). Manakala bagi statistik sukarelawan yang berdaftar di Malaysia menurut Datuk Seri Hishamudin Tun Hussein Onn di dalam akhbar Berita Harian (2012) seramai sebelas perpuluhan empat juta individu berusia 18 hingga 25 tahun telah berdaftar sebagai sukarelawan di dalam pelbagai organisasi sukarelawan yang bukan hanya tertumpu kepada masalah komuniti, tetapi juga melibatkan segala aspek kehidupan seperti pendidikan, agama, penjagaan alam sekitar, bencana alam dan lain-lain lagi.

Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh The Centre of Volunteering (2010) ke atas individu yang berusia 18 tahun ke atas, sama ada yang bekerja sepenuh masa atau separuh masa mempunyai kadar penglibatan dalam aktiviti sukarela lebih tinggi berbanding dengan mereka yang tidak bekerja dan golongan profesional dan pengurus mempunyai kadar penglibatan yang tertinggi iaitu 51% dan 47% berbanding dengan pekerja separa mahir.

Siti Hawa (2002) turut menyatakan bahawa individu yang terlibat dengan aktiviti sukarelawan ini adalah mereka yang berada di dalam golongan profesional seperti doktor, jurutera, pensyarah, peguam, kaunselor dan lain-lain lagi. Sukarelawan-sukarelawan ini bersatu menggunakan pelbagai kepakaran dan kemahiran mereka untuk memastikan matlamat melaksanakan aktiviti sukarelawan tercapai.

Menurut Zare, Jajarmizadeh dan Abbasi (2010), pentadbiran sesebuah organisasi yang mampu mengenalpasti cara untuk meningkatkan komitmen pekerja mereka terhadap organisasi mempunyai peluang yang cerah untuk berjaya di masa hadapan. Djastuti (2010) menyatakan bagi menentukan kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi adalah bergantung kepada tiga perkara asas iaitu pengurusan organisasi, rekabentuk kerja, dan komitmen organisasi. Maka dengan adanya komitmen sukarelawan terhadap organisasi, sesebuah organisasi sukarelawan ini dapat bertahan lama dan terus maju dalam usaha memberikan bantuan kepada golongan yang kurang bernasib baik.

Bagi memastikan sukarelawan ini terus memberikan komitmen kepada tugas atau aktiviti sukarela ini, Volunteer Canada (2001) telah mencadangkan bahawa sebelum seseorang individu itu menyertai organisasi sukarelawan, mereka perlu diberikan penerangan kerja sebelum mereka terlibat dengan organisasi. Menurut Volunteer Canada (2001) lagi, sukarelawan yang tahu apa yang sepatutnya mereka lakukan dalam tugas mereka akan menjurus kepada komitmen yang baik dalam diri sukarelawan. Milette dan Gagne (2008) juga turut menyatakan pandangan yang sama sekiranya seseorang sukarelawan itu telah mengetahui deskripsi kerja mereka, mereka dapat mengetahui sejauh mana ciri-ciri kerja mereka di dalam bidang sukarelawan ini. Menurut Suman dan Srivastava (2009) sesuatu pekerjaan yang telah direka secara teratur akan memberikan kesan yang positif terhadap tingkah laku organisasi seseorang individu.

Indi Djastuti (2010) mendapati bahawa jika seseorang itu telah mempunyai pengetahuan dan kefahaman mengenai ciri-ciri kerja mereka, ia dapat meningkatkan

komitmen seseorang terhadap organisasi dan pekerjaan. Sejalan dengan cadangan yang oleh Volunteer Canada (2001). Liu, Norcio, dan Tu (2009) telah melaksanakan kajian bagi menentukan tahap komitmen organisasi mendapati bahawa ciri-ciri kerja mempunyai kesan yang positif dengan komitmen organisasi.

Rekabentuk kerja atau juga dikenali sebagai ciri-ciri kerja ini mempunyai lima dimensi seperti yang disebutkan oleh Hackman dan Oldham (1975) iaitu kepelbagaian kemahiran, identiti tugas, signifikan tugas, autonomi dan maklum balas. Kepelbagaian kemahiran merupakan kepelbagaian bakat atau kemahiran yang diperlukan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya (Suman dan Srivastava, 2009). Morgerson dan Humphrey (2006) menyatakan pekerjaan yang melibatkan prestasi pelbagai kerja yang berbeza adalah lebih menarik dan menyeronokkan. Identiti tugas pula adalah kebolehan seseorang dalam memvisualkan secara keseluruhan hasil kerja yang bakal dilaksanakan kelak (Suman dan Srivastava, 2009).

Signifikan tugas adalah impak daripada hasil tugas yang dilaksanakan oleh seseorang itu terhadap organisasi atau orang di luar persekitaran mereka (Suman dan Srivastava, 2009). Seseorang yang merasai kepentingan sesuatu tugas akan merasai kebermaknaan yang besar dalam pekerjaan mereka (Morgeson dan Humphrey (2006). Autonomi merupakan kebebasan yang dimiliki oleh seseorang dalam membuat keputusan dan menentukan proses atau prosedur yang akan diguna pakai dalam melaksanakan sesuatu tugas (Na-Nan dan Pukkeeree, 2013). Seseorang yang mempunyai autonomi terhadap tugas yang dilakukan mereka ini mempunyai tahap keanjalan yang tinggi untuk mengimbangi tugas mereka dengan lain-lain hal (Marshall dan Taniguchi, 2012). Terakhir iaitu maklum balas yang jelas daripada pihak atasan mengenai prestasi seseorang setelah selesai melaksanakan sesuatu tugas yang diberikan (Na-Nan dan Pukkeeree, 2013).

Komitmen organisasi adalah sejauh mana seseorang individu itu mampu memberikan kesetiannya kepada organisasi dan majikannya (Muchninsky, 2003).

Manakala Meyer dan Allen (1990) membahagikan komitmen organisasi kepada tiga bahagian iaitu komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berterusan. Komitmen afektif adalah suatu komitmen yang melibatkan emosi dan perasaan seseorang terhadap organisasi dan mereka mempunyai kehendak untuk terus kekal di organisasi itu di atas kerelaan mereka sendiri. Komitmen normatif adalah suatu tindakan untuk terus kekal bersama organisasi kerana seseorang individu merasakan perlu atas dasar kesetiaan dan tanggungjawab. Manakala komitmen berterusan merupakan komitmen untuk terus kekal yang disebabkan oleh kos yang perlu ditanggung sekiranya meninggalkan organisasi (Meyer dan Allen, 1990).

Tahap komitmen seseorang terhadap organisasi boleh juga dipengaruhi oleh keterlibatan pekerja di dalam pekerjaan dan organisasi mereka (Saks, 2006, Albrecht, 2012). Tambah Saks (2006) lagi, dengan adanya kefahaman yang tinggi mengenai ciri-ciri kerja, ini dapat meningkatkan tahap keterlibatan seseorang sekaligus meningkatkan tahap komitmen organisasi. Dalam satu kajian yang dilaksanakan oleh Kangure, Guyo, dan Odhiambo (2014) mereka mendapati bahawa ciri-ciri kerja menjadi salah satu sebab kepada berlakunya keterlibatan pekerja di dalam sesebuah organisasi. Kajian lain pula, Albdour dan Altarawneh (2014) mengenalpasti keterlibatan pekerja memberikan kesan terhadap tahap komitmen organisasi.

Keterlibatan pekerja menurut Saks (2006) adalah sejauh mana seseorang individu itu tertarik dan menyerap dengan peranannya. Schaufeli dan Bakker (2004) ialah keterlibatan yang positif, memenuhi kehendak, pemikiran yang mempunyai hubungan dengan kerja di mana dicirikan melalui tiga iaitu bersemangat, dedikasi dan penyerapan. Manakala Rasheed, *et.al* (2013) mendefinisikan keterlibatan pekerja ini sebagai satu cara untuk seseorang pekerja menggunakan seluruh kuasa dan kesetiaan mereka untuk membantu perkembangan organisasi. Conduit (2015) mendefinisikan dengan lebih meluas mengenai keterlibatan sukarelawan sebagai kesudian seseorang untuk menggunakan sumber yang ada padanya seperti pemikiran, emosi, dan tindakan untuk kepentingan orang lain.

Keterlibatan sukarelawan ini berkait rapat dengan positif, memenuhi pengalaman apabila dihubungkan dan dilibatkan dalam tanggungjawab sosial dan aktiviti sokongan (Conduit, 2015). Kefahaman yang baik mengenai keterlibatan pekerja dapat membantu organisasi mengenalpasti strategik yang terbaik untuk melibatkan pekerja mereka, mengelakkan *burnout*, mengurangkan pusing ganti kerja, mengurangkan kos dan menghasilkan organisasi yang efektif. (Oppurtunity Knock, 2012).

Apabila seseorang individu itu dapat memahami dan menjiwai tugas yang sedang dilakukan iaitu dengan memahami deskripsi kerja dan ciri-ciri tugas yang akan mereka lakukan, ia dapat membantu seseorang itu untuk terlibat dengan organisasi dan tugas yang diberikan kepada mereka (Kahn, 1990; Maslach *et.al*, 2001; Timms, Brough dan Graham, 2011; Kangure, *et.al*, 2014). Dengan wujudnya keterlibatan seseorang di dalam tugas atau pekerjaan mereka, komitmen mereka terhadap organisasi dapat dipertingkatkan (Saks, 2006; Albdour dan Altarawneh, 2014; Mangundjaya, 2012; Ologbo dan Saudah Sufian, 2012; Murthy, 2014).

### **1.3    Penyataan Masalah**

Beberapa tahun kebelakangan ini, isu-isu tingkah laku organisasi seperti keterlibatan pekerja, ciri-ciri kerja, dan komitmen organisasi merupakan antara bidang kajian yang sering dikaji dikalangan para pengkaji tingkah laku organisasi (Albrecht, 2012; Yong *et.al*, 2013, Albdour dan Altarawneh, 2014). Para pengkaji ini mengkaji penyebab kepada keterlibatan pekerja dan hasil daripada wujudnya keterlibatan pekerja. Ini kerana timbul kesedaran dikalangan ahli akademik dan pengamal organisasi bahawa sumber manusia atau pekerja adalah aset terpenting bagi sesebuah organisasi dan untuk mengekalkan pekerja, keterlibatan pekerja dan komitmen terhadap organisasi harus dipertingkatkan (Ologbo dan Saudah Sofian, 2012; Mangundjaya, 2012).

Pelbagai kajian telah dilaksanakan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu mengenai ciri-ciri kerja, keterlibatan pekerja, dan komitmen organisasi di kalangan pekerja



berbayar (Saks, 2006; Albdour dan Altarawneh, 2014; Rashed, Khan dan Ramzan, 2013; Mugo, Guyo dan Odhiambo, 2014; Sajid Bashir dan Mohammad Ismail Ramay, 2008; Liu, 2009; Mangundjaya, 2012; Naqvi *et.al*, 2013; Murthy, 2014; Nwosu, Chiamaka, dan Tochukwu, 2013). Namun masih lagi kurangnya pengaruh bidang kajian ke atas sukarelawan (Andam, 2013; Bang *et.al*, 2013; Madison *et.al*; 2012; Vecina *et.al*, 2011, Millette dan Gagne, 2008).

Kajian mengenai hasil organisasi (*organizational outcomes*) di kalangan sukarelawan adalah sesuatu yang baharu dan unik (Millette dan Gagne, 2008; Vecina *et.al*, 2011). Di Malaysia, terdapat kajian-kajian yang dilakukan di kalangan sukarelawan ini. Namun, kebanyakan kajian merujuk kepada motivasi atau motif seseorang itu terlibat dengan kerja-kerja sukarela (Surjit Singh *et.al*, 2005; Maisyarah Stapah *et.al*, 2003; Tajul Arifin Muhammad dan Aishah Nadhirah Mohd Alauddin, 2013, Nur Raihan Che Nawi dan Azizan Asmuni, 2013). Menurut Millette dan Gagne (2008) dan Davila *et.al* (2010) selain daripada mengetahui motif dan motivasi seseorang itu terlibat dengan aktiviti sukarela, organisasi juga perlu mengambil perhatian akan isu-isu organisasi lain yang boleh mempengaruhi tugas sukarela dan mengekalkan sukarelawan di dalam organisasi.

Individu yang bergelar sukarelawan juga sama seperti pekerja. Bezanya, sukarelawan bernaung dibawah organisasi bukan berkeuntungan yang tidak menerima sebarang bentuk ganjaran setelah memberikan masa, tenaga, wang dan buah fikiran mereka kepada masyarakat (Public Interest Law Clearing House, 2011; Surjit Singh *et.al*, 2005; Wilson dan Musick, 2000). Manakala pekerja bekerja di bawah organisasi berkeuntungan dan dibayar gaji mereka pada setiap akhir bulan (Public Interest Law Clearing House, 2011). Namun kedua-duanya menuntut komitmen masa dan tenaga juga tanggungjawab mereka terhadap organisasi mereka bernaung (Vecina *et.al*, 2011). Komitmen organisasi sukarelawan adalah salah satu elemen penting dalam mengekalkan sukarelawan di dalam sesebuah organisasi (Bang *et.al*, 2013). Untuk menjadikan sukarelawan ini komited pada tugas aktiviti sukarela dan organisasi, keterlibatan mereka di dalam tugas adalah penting (Vecina *et.al*, 2013).

Apakah yang akan menjadikan sukarelawan itu komited? Jika menurut Marshall dan Taniguchi (2012), ciri-ciri kerja yang baik adalah salah satu sebab seseorang itu terlibat dengan sukarelawan, manakala Vecina *et.al*, (2012, 2013) dan Shantz *et.al* (2010) menyatakan bahawa keterlibatan sukarelawan akan menghasilkan komitmen mereka terhadap tugas dan organisasi. Berdasarkan model kajian yang dihasilkan oleh Saks (2006), ketiga-tiga pemboleh ubah in adalah saling berkaitan. Ciri-ciri kerja adalah merupakan penyebab kepada keterlibatan pekerja dan komitmen organisasi adalah hasil daripada keterlibatan pekerja di dalam organisasi.

Justeru bersandarkan model kajian yang dibentuk oleh Saks (2006) dan berdasarkan kajian hasil tingkah laku organisasi yang positif masih lagi baru di kalangan sukarelawan (Vecina *et.al*, 2012; Millette dan Gagne, 2008), pengkaji ingin menjalankan kajian yang menguji model penyebab dan akibat daripada keterlibatan pekerja, namun di dalam konteks bidang yang berbeza iaitu kajian ke atas para sukarelawan yang tidak berbayar yang bernaung di bawah organisasi bukan berkeuntungan. Ini kerana ciri-ciri kerja, keterlibatan dan komitmen organisasi bukan sahaja penting untuk organisasi berkeuntungan, tetapi juga untuk sektor bukan berkeuntungan (Opportunity Knocks, 2012; Volunteer Canada, 2001, Millette dan Gagne, 2008).

#### **1.4 Persoalan Kajian**

Kajian ini dijalankan bagi menjawab persoalan-persoalan kajian di bawah:

- a) Apakah tahap ciri-ciri kerja, keterlibatan sukarelawan dan komitmen organisasi?
- b) Apakah terdapat hubungan antara ciri-ciri kerja dengan keterlibatan sukarelawan di kalangan sukarelawan?

- c) Apakah terdapat hubungan antara keterlibatan sukarelawan dengan komitmen organisasi di kalangan sukarelawan?
- d) Apakah terdapat hubungan antara ciri-ciri kerja dengan komitmen organisasi di kalangan sukarelawan?
- e) Adakah kehadiran keterlibatan sukarelawan sebagai perantara di dalam hubungan ciri-ciri kerja dengan komitmen organisasi di kalangan sukarelawan?

### **1.5 Objektif Kajian**

Objektif kajian ini dilaksanakan adalah untuk :

- a) Mengukur tahap ciri-ciri kerja, keterlibatan sukarelawan dan komitmen organisasi.
- b) Mengenalpasti hubungan antara ciri-ciri kerja dengan keterlibatan sukarelawan di kalangan sukarelawan.
- c) Mengenalpasti hubungan antara keterlibatan sukarelawan dengan komitmen organisasi di kalangan sukarelawan.
- d) Mengenalpasti hubungan antara ciri-ciri kerja dengan komitmen organisasi di kalangan sukarelawan.
- e) Menguji kehadiran keterlibatan sukarelawan sebagai mediator di dalam hubungan ciri-ciri kerja dengan komitmen organisasi di kalangan sukarelawan.

## **1.6 Skop Kajian**

Menurut Simon dan Goes (2013), skop kajian merupakan suatu parameter yang telah ditetapkan di dalam kajian yang akan dilaksanakan. Parameter bermaksud ringkasan deskripsi bagi subjek di dalam populasi (Babbie, 2013). Di dalam kajian ini, pengkaji telah menetapkan kajian ini adalah mengenai kesan keterlibatan pekerja di dalam hubungan antara ciri-ciri kerja dan komitmen organisasi di kalangan sukarelawan. Maka skop bagi kajian ini adalah tertumpu kepada keadaan seseorang itu semasa menjadi sukarelawan. Kajian ini juga turut meletakkan parameter iaitu sukarelawan yang berada di bawah organisasi HALUAN

## **1.7 Kepentingan Kajian**

### **a. Kepentingan Kajian kepada Pengembangan Ilmu Pengetahuan**

Kajian mengenai ciri-ciri kerja, keterlibatan sukarelawan, dan komitmen kerja dikalangan sukarelawan kurang dilaksanakan (Vecina *et.al*, 2012; Volunteer Canada, 2001). Dengan melaksanakan kajian ini, pengkaji berharap ia dapat memberikan sumbangan kepada penambahan bahan bacaan dan rujukan di dalam bidang ilmiah. Kajian ini juga merupakan satu percambahan bidang kajian bagi model ciri-ciri kerja yang sering digunakan secara meluas di dalam pelbagai bidang pekerjaan berbayar, namun bagi bidang sukarelawan ia adalah sesuatu yang baru (Millette dan Gagne, 2008). Maka, penggunaan model ciri-ciri kerja Hackman dan Oldham (1975) bagi mengkaji pekerjaan yang tidak berbayar ini adalah sumbangan yang signifikan bagi bidang ilmu pekerjaan tidak berbayar. Ini kerana menurut Marshall dan Taniguchi (2012), kajian mengenai ciri-ciri kerja di dalam bidang sukarelawan ini menyumbang kepada peningkatan literatur.

## **b. Kepentingan Kajian kepada Organisasi**

Kepentingan kajian ini kepada organisasi-organisasi bukan berkeuntungan atau bukan kerajaan adalah memberi pendedahan kepada organisasi-organisasi ini untuk memberikan perhatian kepada para sukarelawan yang berkhidmat di bawah organisasi mereka. Walaupun mereka merupakan sukarelawan, namun kefahaman mereka terhadap ciri-ciri kerja mereka akan mempengaruhi sejauh mana mereka akan terlibat dengan kerja-kerja sukarela yang dilakukan dan sekaligus dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Ketiga-tiga elemen ini adalah penting bagi memastikan sukarelawan ini kekal lama di dalam sesebuah organisasi bukan berkeuntungan atau bukan kerajaan.

## **1.8 Limitasi Kajian**

Limitasi adalah perkara dan kejadian yang boleh timbul semasa kajian dijalankan di mana ia diluar kawalan pengkaji (Simon and Goes, 2013). Pengkaji membataskan sehingga mana kajian boleh dijalankan, kadangkala boleh mempengaruhi keputusan akhir dan kesimpulan yang boleh digambarkan (Simon dan Goes, 2013). Creswell (2012) menyatakan bahawa limitasi adalah kelemahan atau masalah yang dikenalpasti oleh pengkaji semasa kajian dilaksanakan. Bagi kajian ini, terdapat beberapa limitasi yang dapat dikenalpasti. Antaranya adalah:

- Hasil keputusan kajian ini hanya akan mewakili kumpulan populasi yang dikaji iaitu sukarelawan yang berada di bawah naungan organisasi HALUAN
- Pengkaji menghadapi kesukaran untuk mendapatkan responden kerana responden adalah di kalangan individu yang mempunyai kerjaya maka terdapat kekangan masa untuk mereka menjawab borang kaji selidik yang diberikan.

## **1.9 Definisi Konsep dan Operasi**

Di dalam subtopik ini, definisi konseptual bagi setiap pemboleh ubah akan dibincangkan. Definisi konseptual bagi setiap pemboleh ubah akan di ambil daripada pelopor-pelopor dan pengkaji lepas. Daripada definisi konseptual ini, pengkaji akan membentuk definisi berdasarkan kajian yang akan dilakukan. Definisi operasional ini bermaksud secara spesifik pengkaji mendefinisikan dan mengukur setiap pemboleh ubah di dalam kajian (Creswell, 2012)

### **1.9.1 Ciri-Ciri Kerja**

Hackman dan Oldham (1976) telah memperkenalkan konsep ciri-ciri kerja. Ciri-ciri kerja ini juga dikenali sebagai reka bentuk kerja. Mereka mendefinisikan ciri-ciri kerja mempunyai lima teras utama iaitu kepelbagaian kemahiran, identiti tugas, signifikan tugas, autonomi dan maklum balas. Hackman dan Oldham (1976) memberikan definisi bagi kelima-lima teras utama ciri-ciri kerja seperti berikut:

- **Kepelbagaian Kemahiran** – sejauh mana suatu pekerjaan memerlukan pelbagai aktiviti, memerlukan pekerja untuk membina pelbagai kemahiran dan bakat.
- **Identiti tugas** – sejauh mana suatu pekerjaan memerlukan seseorang itu untuk mengenalpasti dan menyempurnakan tugas sehingga menjadi suatu hasil yang jelas.
- **Signifikan tugas** – sejauh mana suatu pekerjaan itu memberikan kesan kepada pekerjaan orang lain atau kehidupan orang lain.

- Autonomi – sejauh mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan pekerja dalam melaksanakan dan mencorakkan tugas mereka dan menentukan prosedur tugas mereka.
- Maklum balas – sejauh mana seseorang itu boleh mendapatkan maklum balas mengenai prestasi mereka terhadap tugas yang telah dilaksanakan.

Di dalam kajian ini, secara operasinya ciri-ciri kerja mengguna pakai daripada definisi yang disebutkan oleh Hackman dan Oldham (1976) di mana kelima-lima teras utama akan diukur secara keseluruhan di dalam kajian ini.

### **1.9.2 Keterlibatan Sukarelawan**

Kahn (1990) mendefinisikan keterlibatan pekerja sebagai memanfaatkan ahli organisasi dalam melaksanakan peranan kerja mereka; di dalam keterlibatan, seseorang itu akan menggunakan dan mengeksperisikan diri mereka secara fizikal, kognitif dan emosi sewaktu mereka melaksanakan peranan kerja mereka. Aspek fizikal adalah sejauh mana seseorang itu menggunakan tenaganya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Aspek kognitif pula adalah keterlibatan kerja dalam memfokuskan kepada kepercayaan pekerja mengenai organisasi, pemimpin dan keadaan kerja. Manakala aspek emosi pula melibatkan perasaan yang dirasai oleh seseorang pekerja terhadap organisasi, pemimpin dan keadaan kerja.

Saks (2006) mendefinisikan keterlibatan pekerja sebagai sejauh mana seseorang individu itu tertarik dan terlibat dengan peranannya. Beliau turut mengenal pasti dua jenis keterlibatan pekerja. Yang pertama ialah keterlibatan kerja dan yang kedua ialah keterlibatan organisasi. Keterlibatan kerja ialah sejauh mana seseorang itu tertarik untuk menunjukkan prestasi di dalam peranan individunya dan keterlibatan organisasi pula ialah sejauh mana seseorang itu secara psikologinya dapat mewakili organisasinya sebagai ahli (Saks, 2006).

Rasheed, Khan dan Ramzan (2013) mendefinisikan keterlibatan pekerja ini sebagai satu cara untuk seseorang pekerja menggunakan seluruh kuasa dan kesetiaan mereka untuk membantu perkembangan organisasi. Castellano (2009) menyatakan keterlibatan adalah mengenai semangat, komitmen, dan kesudian seseorang untuk memfokuskan dan mengembangkan usaha mereka untuk membantu kejayaan majikan.

Keterlibatan kerja menurut Schaufeli dan Bakker (2004) ialah keterlibatan yang positif, memenuhi kehendak, pemikiran yang mempunyai hubungan dengan kerja di mana dicirikan melalui tiga iaitu bersemangat, dedikasi dan penyerapan. Ketiga-tiga dimensi ini di definisikan seperti berikut:

- Bersemangat – Ketahanan fizikal dan mental seseorang itu dalam berusaha bersungguh – sungguh melunaskan tanggungjawab yang telah diberikan kepadanya.
- Dedikasi – seseorang itu dapat mengenalpasti kerja yang dilakukannya termasuk perasaannya terhadap pekerjaannya.
- Penyerapan – tumpuan penuh kepada perasaan gembira yang dirasai oleh seseorang semasa melaksanakan tugasannya. Seseorang itu sentiasa merasakan bahawa masa berlalu dengan cepat dan sukar untuk meninggalkan pekerjaannya.

Di dalam kajian ini, secara operasinya mendefinisikan keterlibatan pekerja sebagai sejauh mana seseorang individu itu menyerap dan tertarik dengan peranan kerjanya. Keterlibatan pekerja yang akan diukur di dalam kajian ini adalah berdasarkan tiga elemen yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2004) iaitu penyerapan, dedikasi, dan semangat.



### 1.9.3 Komitmen Organisasi

Mowday *et.al* (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai satu kepercayaan yang kuat terhadap matlamat dan nilai organisasi, kesediaan untuk menggunakan tenaga mereka bagi pihak organisasi dan keinginan yang kuat untuk terus kekal menjadi sebahagian daripada ahli organisasi. Muchninsky (2003) mendefinisikan komitmen organisasi ialah sejauh mana seseorang pekerja itu setia kepada majikannya.

Allen dan Meyer (1990) menyatakan bahawa terdapat tiga elemen di dalam komitmen organisasi iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Berikut adalah definisi bagi setiap elemen yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1990):

- Komitmen afektif – hubungan emosi seseorang pekerja dan identifikasi kepada organisasi
- Komitmen berterusan – pengetahuan seseorang pekerja mengenai kos atau risiko yang perlu ditanggung sekiranya meninggalkan organisasi mereka.
- Komitmen normatif – perasaan pekerja untuk kekal bekerja dengan organisasi

Di dalam kajian ini, secara operasinya komitmen organisasi terdiri daripada tiga elemen penting iaitu komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berterusan. Ketiga-tiga elemen ini didefinisikan berdasarkan Allen dan Meyer (1990).

### 1.9.4 Sukarelawan

Sukarelawan merupakan individu yang menyumbang masanya untuk membantu orang lain tanpa mengharapkan ganjaran atau balasan material yang memberikan

manfaat kepada dirinya (Wilson dan Musick, 2000). Street (1994) menyatakan bahawa sukarelawan adalah seseorang yang melakukan perkhidmatan komuniti dengan kehendaknya sendiri, tanpa mengharapkan pulangan gaji atau upah. Dimana kedua-dua elemen ini adalah penting iaitu pilihan individu itu sendiri dan tiada gaji yang akan dibayar kepada mereka. Mowen dan Sujan (2005) menyatakan bahawa sukarelawan adalah mereka yang membantu orang lain tanpa mengharapkan ganjaran kewangan.

Di dalam kajian ini, secara operasinya sukarelawan adalah seseorang yang terlibat dengan aktiviti sukarela tanpa mendapat apa-apa bayaran dan daripada jenis sukarelawan filantropi yang mempunyai kerjaya tetap sebagai tugas rasmi mereka.

### **1.10 Kesimpulan**

Secara kesimpulannya, pada bab ini pengkaji telah membincangkan mengenai latar belakang kajian, pernyataan masalah bagi kajian ini, persoalan kajian, objektif dan matlamat kajian ini dilaksanakan. Pemboleh ubah – pemboleh ubah yang digunakan di dalam kajian ini turut didefinisikan secara konseptual dan operasional oleh pengkaji bagi memberikan gambaran yang jelas mengenai kajian ini. Seterusnya di dalam Bab 2 akan dibincangkan dengan lebih terperinci mengenai konsep, model dan teori yang diguna pakai bagi setiap pemboleh ubah dan juga hipotesis yang akan dibina berdasarkan kajian-kajian lepas.

## RUJUKAN

- Accenture (2012). *Increasing Employee Engagement in the Non-Profit Sector*.  
Accenture Nonprofit. USA
- Adams, G. R. dan Schavaneveldt, J. D. (1985). *Understanding Research Method*.  
Longman : New York
- Albdour, A. A. dan Altarawneh, I. I. (2014). Employee Engagement and Organizational  
Commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*. Vol. 19  
(2), page192-212
- Albrecht, S. L. (2012). The Influence of Job, Team and Organizational Level Resources  
on Employee Well-Being, Engagement, Commitment and Extra-Role  
Performance. *International Journal of Manpower*. Vol. 33 (7), page 840-853
- Allen, J. N., dan Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective,  
Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of  
Occupational Psychology*. Vol. 63, page 1-18
- Andam, R. (2013) . A Study of Organizational Commitment of Volunteers and  
Employees in Physical Education Administrations of Iran Universities.  
*International Journal of Sport Studies*. VictorQuest Publications. Vol. 3 (3), page  
236-241

- Asri Marsidi dan Hamrilla Abdul Latip (2007) .Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Pekerja di Organisasi Awam. *Jurna Kemanusiaan*. Universiti Malaysia Sarawak
- Ashraf, Z., Jaffri, A. M., Sharif, M. T., dan Khan, M. A. (2012). Increasing Employee Organizational Commitment by Correlating Goal Setting, Employee Engagement and Optimism at Workplace. *European Journal of Business and Management*. Vol. 4 (2), page 71-77
- Babbie, E. R.(2014). *The Basic of Social Research*. Wardsworth and Cengage Learning: California
- Babbie, E. R.(2013). *The Practice of Social Research*. Wardsworth and Cengage Learning: California
- Bakker, A.B., dan Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of The Art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 (2) page 309-328
- Bang, H., Ross, S., dan Reio, T. G. (2013). From Motivation to Organizational Commitment of Volunteers in Non-Profit Sport Organizations. *Journal of Management Development*. Emerald Group Publishing Limited. Vol 32 (1), page 96-112
- Berita Harian (2012) *retrieved on 14<sup>th</sup> September 2013*  
[http://www.bharian.com.my/bharian/articles/PMLancarSkwadMudaKDN/Article/index\\_html](http://www.bharian.com.my/bharian/articles/PMLancarSkwadMudaKDN/Article/index_html)
- Broeck, A. V. den, Vansteenkiste, M., Witte, H. D. dan Lens, W. (2008). Explaining The Relationship between Job Characteristics, Burnout, and Engagement: The Role of Basic Psychological Need Satisfaction. *Work and Stress*. Routledge Taylor and Francis Group. Vol. 22 (3), page 277-294

- Burns, R. B. (2000). *Introduction to Research Method*. Longman. 4<sup>th</sup> Edition : Melbourne
- Chughtai, A. A. (2008). Impact of Job Involvement on In-Role Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Institute of Behavioral and Applied Management*.
- Conduit, J., Karpen, I. O., dan Vandenbos, J. (2015), The Value-in-Context of Volunteer Engagement.
- Cooper, D. R. (2008). *Business Research Methods*. McGraw Hill: New York
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. 4<sup>th</sup> Edition. Pearson. Boston
- Dikkers, J. S.E., Jansen, P. G. W., Lange, A. H., Vinkenburch, C. J., dan Kooij, D. (2009). Proactivity, Job Characteristics, and Engagement : A Longitudinal Study. *Career Development International*. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 15 (1), page 59-77
- Geldenhuis, M., Taba, K., Venter, C. M. (2014). Meaningful Work, Work Engagement and Organisational Commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*. Vol. 40 (1),
- Graziano, A. M. dan Raulin, M. L. (2010). *Research Method: A Process of Inquiry*. 7<sup>th</sup> Edition. Allyn and Bacon : Boston
- Hackman, J. R. dan Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol 16, page 250-279

- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., dan Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and Work Engagement among Teachers. *Journal of School Psychology*. Vol. 43, page 495-513
- Howit, D. dan Cramer, D. (2008). *Introduction to Statistics in Psychology*. 4<sup>th</sup> Edition. Pearson Education: New York
- Indi Djastuti (2010). The Influence of Job Characteristics on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Managerial Performance. *Jurnal Manajemen Bisnis*. Vol. 3 (2), page 145-166
- Inoue, A., Kawakami, N., Tsuno, K., Shimazu, A., Tomioka, K., dan Nakanishi, M. (2013). Job Demands, Job Resources and Work Engagement of Japanese Employees: A Prospective Cohort Study. *International Architecture Occupational Environmental Health* .Springer. Vol 86, page 441-449
- Kahn, W. (1990) .Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement of Work. *Academy of Management Journal*. Vol. 33 (4), page 692-724
- Kangure, F. M., Guyo, W. dan Odhiambo, R. (2014). Relationship between Job Characteristics and Employee Engagement among State Corporations in Kenya. *International Journal of Innovative Research and Studies*. Vol. 3 (5), page 326-350
- Krishnanswami, O. R. dan Ranganatham, M. (2006). *Methodology of Research in Social Science*. 1<sup>st</sup> Edition. Himalaya Publication House: Mumbai
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., dan Truss, K. (2008). Employee Engagement: Literature Review. *Kingston University*

- Kurruzum, A., Cetin, E. I., dan Irmak, S. (2008) .Path Analysis of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction in Turkish Hospitality Industry. *Tourism Review*. Emerald Group Publishing Limited. Vol 64 (1)
- Liu, S. W. (2009). The Combination Predictor Model of Organizational Commitment. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. Vol 5 (1), page 104-111
- Liu, S. W., Norcio, R. dan Tu, J. T. (2009) .The Differences in Job Characteristics, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Taiwanese Expatriates Working in Mainland China. *International Journal of Business and Management*. Vol 4 (11), page 11-17
- Madison, T. F., Ward, S. dan Royalty, K. (2012). Corporate Social Responsibility, Organizational Commitment, and Employer-Sponsored Volunteerism. *International Journal of Business and Social Science*. Centre for Promoting Ideas. Vol 3 (1)
- Magundjaya, W. L. H. (2012). Are Organizational Commitment and Employee Engagement Important in Achieving Individual Readiness for Change?. *Humanitas*. Vol. IX (2)
- Marshall, G. A. dan Taniguchi, H. (2012). Good Jobs, Good Deeds: The Gender-Specific Influences of Job Characteristics on Volunteering. *International Society for Third-Sector Research*. Springer. Vol (23), page 213-235
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. dan Leiter, M. P (2001) .Job Burnout. *Annual Review of Psychology*. Vol. 52 , page 397-422

- May, D. R., Gilson, R. L., dan Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*. Vol. 77, page 11-37
- Meyer, J. P. dan Allen, N. J (1997). *Commitment in Workplace: Theory, Research and Adaptation*. Sage Publication.
- Millette, V. dan Gagne, M. (2008). Designing Volunteer's Tasks to Maximize Motivation, Satisfaction, and Performance: The Impact of Job Characteristics on Volunteer Engagement. *Motiv Emot*. Springer. Vol. 32, page 11-22
- Morgeson, F. P. dan Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WSQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 91 (6), page 1321-1339
- Mowen, J.C. dan Sujan, H. (2005). Volunteer Behavior: Hierarchical Model Approach for Investing Its Trait and Functional Motive Antecedents. *Journal of Consumer Psychology*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc
- Muchninsky, P. M. (2003). *Psychology Applied to Work: An Introduction of Industrial and Organizational Psychology*. 7<sup>th</sup> Edition. Wadsworth Publication
- Murthy, R. K. (2014). Self-Efficacy, Work Engagement and Organizational Commitment. *Global Journal of Multidisciplinary Studies*. Vol. 3 (6), page 113-124
- Maisyarah Stapah @ Salleh, Abdul Ghafar Ismail dan Bayu Taufiq Possumah (2014). Pandangan Terhadap Peranan dan Tingkahlaku Organisasi Bukan Untung: Beberapa Dasar Aplikasi. *Universiti Kebangsaan Malaysia*



- Na-Nan, K. dan Pukkeeree, P. (2013). Influence of Job Characteristics and Job Satisfaction Effect Work Adjustment Entering Labor Market of New Graduates in Thailand. *International Journal of Business and Social Science* . Centre for Promoting Ideas. Vol. 4 (2), page 95-103
- Naqvi, S. M. M.R., Ishtiaq, M., Kanwal, N., dan Ali, M. (2013). Impact of Job Autonomy on Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Moderating Role of Organizational Culture in Fast Food Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*. Vol. 8 (17), page 92-102
- Naser Shirbagi (2007). Exploring Organizational Commitment and Leadership Frames within Indian and Iranian Higher Education Institutions. *Bulletin of Education Research*
- Ng, G. C dan Tay, A. (2010). Does Work Engagement Mediates The Relationship between Job Resources and Job Performance of Employees?. *African Journal of Business Management*. Vol. 4 (9), page 1837-1843
- Noraishah Daud. (2010). Jaminan Kerja dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Terhadap Organisasi. *International Conference on Ethics and Professionalism*.
- Nur Raihan Che Nawi dan Azizan Asmuni (2013) .Motivasi Sukarelawan Terhadap Penglibatan dalam Kerja Sukarela di Yayasan Salam Malaysia. *Seminar Pasca Siswazah Dalam Pendidikan*
- Obi-Nwosu, H., Joe-Akunne, C. O., dan Oguegbe, T. M. (2013). Job Characteristics as Predictors of Organizational Commitment among Private Sector Workers in Anambra State, Nigeria. *International Journal of Asian Social Science*. Vol. 3 (2), page 482-491

Opportunity Knock (2012). Engaging the Non Profit Workforce: Mission, Management, and Emotion.

Portal HATI – Serving The Community (2014) – <http://hati.my/organisations/>

Public Interest Law Clearing House (2011). Employee, Contractor or Volunteer?.  
*Pilchconnect.*

Ram, P. dan Prabhakar, G. V. (2011). The Role of Employee Engagement in Work-Related Outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Bussiness*. Vol 1 (3), page 47-61

Ramayah, T. (2014) .Developing and Testing Moderators and Mediators in Management Research. *Universiti Sains Malaysia*

Rasheed, A., Khan, S. dan Muhammad Ramzan. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Engagement: The Case of Pakistan. *Journal of Business Studied Quarterly*. Vol. 4 (4), page 183-200

Sajid Bashir dan Mohammad Ismail Ramay (2008). Determinants of Organizational Commitment: A Study of Information Technology Professionals in Pakistan. *Institute of Behavioral and Applied Management*. page 226-238

Saks, A. M (2006).Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*. Emerald Group Publishing Limited. Vol 21 (7), page 600-619

Schaufeli, W. B. dan Bakker, A. (2004).Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*.John Wiley and Sons, Ltd. Vol 25, page 293-315

- Schaufeli, W. B. dan Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale. *Occupational Health Psychology Unit*. Utrecht University.
- Shantz, A., Saksida, T., dan Alfes, K. (2014) .Dedicating Time to Volunteering: Values, Engagement, and Commitment to Beneficiaries. *Applied Psychology: An International Review*. International Association of Applied Psychology. Vol. 63 (4), page 671-697
- Sherr (2008) from <http://lyceumbooks.com/SocialWorkwVolunteers.htm>
- Simon, M. K. dan Goes, J. (2013). *Dissertation and Scholarly Research: Recipes for Success*. Seattle, WA
- Siti Hawa. (2002). Volunteerism and The Development of Malaysian Social Care System. *School of Health Science*. Universiti Sains Malaysia
- Street, L. (1994) Volunteering for Working Experience. *Canadian Heritage*
- Suman, S. dan Srivastava, A. K. (2009). The Measurement of Job Characteristics in Context to Indian Work Scenario. *Journal of Indian Academy of Applied Psychology*. Vol. 35 (Special Issue), page 142-147
- Surjit Singh a/l Uttam Singh, Rahim M. Sail, Bahaman Abu Samah, Raja Ahmad Tajudin Shah, dan Linda A. Lumayang (2005). To Volunteer or Not To Volunteer: The Case of Malaysian Public Retirees. *Pertanika Journal of Social Science and Human Resource*
- Tajul Arifin Muhamad dan Aishah Nadhirah Mohd Alauddin (2013) .Motif Penglibatan Sukarelawan Sukan Institusi Pengajian Tinggi terhadap Tahap Kepuasan Diri. *Jurnal Pendidikan Malaysia*. Vol. 38 (2) , page 51-59

- The Centre of Volunteering (2010). <http://www.volunteering.com.au/>
- The Rakyat Post (2015), <http://bm.therakyatpost.com/berita/2015/06/11/trend-sukarelawan-gemar-keluar-negara-rakyat-sendiri-tidak-terbela/>
- Timms, C., Brough, P., dan Graham, D. (2011). Burnt-out but Engaged: The Co-Existence of Psychological Burnout and Engagement. *Journal of Educational Administration*. Emerald Group Publishing Limited . Vol. 50 (3), page 327-345
- Truss, K., Baron, A., Crawford, D., Debenham, T., Emmot, M., Harding, S., Logman, M., Murray, E., dan Totterdill, P. (2013). Job Design and Employee Engagement.
- Ugboro, I. O. (2006). Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit among Survivors of Restructuring and Downsizing. *Institute of Behavioral and Applied Management* .page 232-257
- Vecina, M. L., Chacon, F., Sueiro, M., dan Barron, A. (2012). Volunteer Engagement: Does Engagement Predict the Degree of Satisfaction among New Volunteers and the Commitment of Those Who Have Been Active Longer?. *Applied Psychology: An International Review*. International Association of Applied Psychology. Vol. 61 (1), page 130-148
- Vecina, M. L., Chacon, F., Marzana, D., dan Marta, E. (2013). Volunteer Engagement and Organizational Commitment in Non-Profit Organizations: What Makes Volunteers Remain within Organizations and Feel Happy?. *Journal of Community Psychology*. Wiley Online Library. Vol. 41, No.3, page 291-302
- Volunteer Canada (2001), A Matter of Design: Job Design Theory and Application to The Voluntary Sector

Wilson, J. dan Musick, M. (2000) .The Effects of Volunteering on The Volunteer. *Law and Contemporary Problems*. Vol. 62 (4), page 141-168

Yong Shee Mun, Mohamad Nadzli Suhaimi, Shahida Syafiqah Abdullah, Shahhar Abdul Rahman, dan Nik Kamariah Nik Mat (2013). Employee Engagement: A Study from the Private Sector in Malaysia. *Human Resource Management Research*. Vol 3 (1), page 43-48

Zare, R., Jajarmizadeh, M., dan Abbasi, N. (2010). Relation between Job Characteristics Model (JCM) and Learning Organization (LO). *World Applied Sciences Journal*. IDOSI Publications. Vol. 8 (10), page 1253-1259