



**UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

***MODAL PSIKOLOGI SEBAGAI PENYEDERHANA DALAM HUBUNGAN  
ANTARA FAKTOR KERJA, KEADILAN ORGANISASI, SOKONGAN  
SOSIAL DAN GELAGAT KEWARGANEGARAAN ORGANISASI DALAM  
KALANGAN KAKITANGAN INSTITUSI PENGURUSAN HAJI***

**NORAIDAH BINTI HASSAN**

**FPP 2022 10**



**MODAL PSIKOLOGI SEBAGAI PENYEDERHANA DALAM HUBUNGAN  
ANTARA FAKTOR KERJA, KEADILAN ORGANISASI, SOKONGAN  
SOSIAL DAN GELAGAT KEWARGANEGARAAN ORGANISASI DALAM  
KALANGAN KAKITANGAN INSTITUSI PENGURUSAN HAJI**

Oleh

**NORAIDAH BINTI HASSAN**

**Tesis ini dikemukakan kepada Sekolah Pengajian Siswazah,  
Universiti Putra Malaysia, sebagai memenuhi keperluan untuk  
Ijazah Doktor Falsafah**

**Disember 2021**

## HAK CIPTA

Semua bahan yang terkandung dalam tesis ini, termasuk teks tanpa had, logo, iklan, gambar dan semua karya seni lain, adalah bahan hak cipta Universiti Putra Malaysia kecuali dinyatakan sebaliknya, Penggunaan mana-mana bahan yang terkandung dalam tesis ini dibenarkan untuk tujuan bukan komersil daripada pemegang hak cipta. Penggunaan komersil bahan hanya boleh dibuat dengan kebenaran bertulis terdahulu yang nyata daripada Universiti Putra Malaysia.

Hak Cipta © Universiti Putra Malaysia



Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk ijazah Doktor Falsafah

**MODAL PSIKOLOGI SEBAGAI PENYEDERHANA DALAM HUBUNGAN ANTARA FAKTOR KERJA, KEADILAN ORGANISASI, SOKONGAN SOSIAL DAN GELAGAT KEWARGANEGARAAN ORGANISASI DALAM KALANGAN KAKITANGAN INSTITUSI PENGURUSAN HAJI**

Oleh

**NORAIDAH BINTI HASSAN**

**Disember 2021**

**Pengerusi : Profesor Madya Khairuddin Idris, PhD**  
**Fakulti : Pengajian Pendidikan**

Kajian ini telah direka bentuk bagi memahami fenomena Gelagat Kewarganegaraan Organisasi (GKO) yang dikatakan masih kekal relevan untuk dikaji walaupun ia telah banyak dibincangkan dalam bidang pembangunan organisasi. Hal ini disebabkan oleh sifat organisasi yang sering berubah dan perlu sentiasa berdaya saing. Di sini, pekerja yang berinisiatif dalam melaksanakan fungsi organisasi melebihi tugas formal sangat diperlukan. Dalam konteks kajian GKO, kajian-kajian yang lalu telah membuktikan bahawa modal psikologi merupakan sumber individu yang boleh bertindak sebagai penyederhana antara GKO dan faktor-faktor peramal GKO. Namun demikian, ia kurang mendapat perhatian dalam kalangan para penyelidik. Oleh itu, kajian ini mengkaji tentang pengaruh tiga jenis faktor utama iaitu faktor keadilan organisasi (keadilan distributif, keadilan prosedur, keadilan interaksi), faktor sokongan sosial (sokongan organisasi, sokongan penyelia, sokongan rakan sekerja) dan faktor beban kerja terhadap GKO. Di samping itu, kajian ini juga bertujuan mengenal pasti adakah modal psikologi memberi kesan sebagai penyederhana dalam hubungan antara faktor keadilan organisasi, faktor sokongan sosial dan faktor beban kerja dengan GKO.

Kajian ini menggunakan Teori Permintaan-Sumber Kerja (TPSK) sebagai asas teori bagi memahami konsep GKO. Kerangka kajian ini kemudiannya dikembangkan lagi dengan sokongan Teori Pemuliharaan Sumber untuk memahami dengan lebih mendalam tentang sumber individu yang dimiliki oleh manusia dan kesannya dalam menentukan tingkah laku GKO. Menurut Teori TPSK, GKO merupakan satu tingkah laku sukarela dalam organisasi yang berlaku disebabkan oleh faktor keadaan pekerjaan. Di sini, keadaan pekerjaan yang terdiri daripada sumber pekerjaan (faktor keadilan organisasi dan

sokongan sosial) dan permintaan pekerjaan (faktor beban kerja) memainkan peranan penting kerana tingkah laku individu boleh berubah disebabkan faktor tersebut. Selain itu, penyelidik dalam bidang tingkah laku juga menekankan bahawa modal psikologi merupakan elemen peribadi yang boleh menggalakkan tingkah laku positif di tempat kerja apabila berhadapan dengan pelbagai situasi. Oleh yang demikian, kajian ini mengusulkan bahawa modal psikologi dapat berfungsi dengan baik sebagai penyederhana dalam hubungan antara faktor persekitaran dan tingkah laku GKO kerana ia dapat menentukan bagaimana individu bertindak balas terhadap persekitaran tersebut.

Kajian ini telah dijalankan di Tabung Haji (TH) menggunakan pendekatan kuantitatif dengan reka bentuk penyelidikan deskriptif dan korelasi serta kajian keratan rentas. Soal selidik berstruktur telah digunakan dalam pengumpulan data yang diperolehi dari 250 orang pekerja TH di ibu pejabat dan cawangan negeri yang terpilih. Seterusnya, sampel dipilih berdasarkan prosedur pensampelan rawak berstrata mengikut nisbah. Data kajian ini pula dianalisis menggunakan Permodelan Persamaan Struktur (atau SEM-AMOS).

Hasil kajian menunjukkan bahawa hanya faktor keadilan distributif, sokongan penyelia dan beban kerja dapat mempengaruhi GKO para pekerja di TH. Tambahan pula, modal psikologi pula hanya bertindak sebagai penyederhana dalam hubungan antara keadilan distributif, sokongan penyelia, sokongan rakan sekerja dan beban kerja dengan GKO. Kesimpulannya, hasil kajian ini dilihat separa menyokong kerangka teori yang dicadangkan di mana GKO boleh dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berbeza berdasarkan keadaan pekerjaan dan modal psikologi merupakan penyederhana dalam fenomena GKO.

Hasil kajian ini memberi implikasi kepada teori dengan membangunkan satu rangka kajian yang menggabungkan beberapa faktor yang berbeza. Faktor ini terdiri daripada permintaan pekerjaan sebagai faktor fizikal, sumber pekerjaan sebagai faktor organisasi dan faktor sosial serta sumber peribadi dalam satu model kajian. Selain itu, secara praktikal, kajian ini boleh dijadikan asas kepada pengamal PSM untuk merangka dasar atau polisi yang sesuai dalam mewujudkan persekitaran kondusif yang menggalakkan pelaksanaan GKO. Kajian ini juga mencadangkan bahawa adalah penting untuk organisasi memberi penekanan kepada aspek yang mempengaruhi GKO kerana ia boleh menjadi salah satu inisiatif yang boleh menyokong pelan perubahan yang dilaksanakan oleh sesebuah organisasi. Di samping itu, kajian ini juga mencadangkan supaya kajian masa hadapan mengambil kira faktor-faktor lain sebagai peramal yang boleh mempengaruhi GKO memandangkan hasil kajian ini tidak sepenuhnya menyokong model kajian yang dibina.

Abstract of thesis presented to the Senate of Universiti Putra Malaysia in fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy

**PSYCHOLOGICAL CAPITAL AS A MODERATOR IN THE  
RELATIONSHIP BETWEEN WORK FACTORS, ORGANIZATIONAL  
JUSTICE, SOCIAL SUPPORT, AND ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR AMONG THE STAFF OF HAJJ  
MANAGEMENT INSTITUTIONS**

By

**NORAIDAH BINTI HASSAN**

**December 2021**

**Chairman : Associate Professor Khairuddin Idris, PhD**  
**Faculty : Educational Studies**

This study was designed to understand the phenomenon of Organizational Citizenship Behavior (OCB), which is still relevant to study even though it has been widely discussed in the field of organizational development. This is due to the ever-changing nature of the organization and the need to remain competitive. Employees who take the initiative in performing organizational functions beyond formal tasks are much needed. In the context of OCB studies, past studies have demonstrated that psychological capital is an individual resource that can act as a mediator between OCB and its predictor. Nevertheless, it has received less attention from researchers. Therefore, this study examines the influence of three main factors, namely organizational justice (distributive justice, fairness, interaction justice procedure), social support factor (organizational support, supervisor support, peer support), and workload factor on OCB. In addition, this study also aimed to identify whether psychological capital affects moderation in the relationship between organizational justice factors, social support factors, and workload factors with OCB.

This study uses Job Demand-Resource (JDR) theory as the theoretical basis to understand the concept of OCB. The theoretical framework of this study was then further developed with the support of the Conservation of Resource (COR) theory to gain a deeper understanding of human-owned individual resources and their impact on determining OCB. According to JDR theory, OCB is a voluntary behavior in an organization due to work environment factors. Work environment factors consisting of job resources (organizational justice and social support factor) and job demand (workload factor) play an essential role because individual behavior can change due to those factors. In addition, researchers in

the field of behavior also emphasize that psychological capital is a personal element that can encourage positive behaviors in the workplace when faced with various situations. Therefore, this study proposes that psychological capital can function well as a moderator in the relationship between work environmental factors and OCB because it can determine how individuals respond to that environment.

This study was conducted at Tabung Haji (TH) using a quantitative approach with a descriptive and correlation research design as well as a cross-sectional study. Structured questionnaires were used to collect data from 250 TH employees at headquarters and selected branches. Next, samples were selected based on a proportionate stratified random sampling procedure. The data of this study were analyzed using Structural Equation Modeling (or SEM-AMOS).

The results showed that only distributive justice, supervisor support, and workload factors could influence the OCB of TH employees. Furthermore, psychological capital only moderates the relationship between distributive justice, supervisory support, co-worker support, and workload with OCB. In conclusion, the results of this study are seen to partially support the proposed theoretical framework in which OCB can be influenced by different factors based on working conditions, and psychological capital is a moderator in the OCB phenomenon.

The results of this study give implications to the theory by developing a research framework that combines several different factors. These factors consist of job demand as a physical factor, job resources as an organizational and social factor, as well as psychological capital as personal resources in one research model. In addition, practically, this study can be used as a basis for HRD practitioners to formulate appropriate policies to create a conducive environment that encourages OCB implementation. This study also suggests that it is important for organizations to emphasize the aspects that affect OCB as it can be one of the initiatives that can support the change plan implemented by an organization. In addition, this study also suggests that future studies consider other factors as predictors that may influence OCB since the results of this study do not fully support the constructed study model.



## PENGHARGAAN

Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan syukur Alhamdulillah ke hadrat Allah S.W.T kerana di atas limpah dan kuniannya, maka dapatlah saya menyiapkan tesis ini dengan jayanya walaupun menempuhi pelbagai dugaan dan rintangan Alhamdulillah.

Pertama sekali, saya ingin mengucapkan jutaan terima kasih yang tidak terhingga kepada Prof. Madya Dr. Khairuddin Idris selaku penyelia saya di atas kesabaran, sokongan, nasihat dan bimbingan yang telah banyak diberikan untuk membantu dalam penghasilan tesis ini. Segala bantuan, semangat, strategi dan kebijaksanaan beliau telah banyak mengajar saya untuk menjadi seorang penyelidik yang baik. Tidak dilupakan juga kepada Dr. Zoharah binti Omar, Dr. Siti Noormi binti Alias, Dr. Nur Aira binti Abd. Rahim dan Dr. Lokman bin Mohd Noor yang turut membantu dan memberi tunjuk ajar sepanjang saya proses menyiapkan tesis ini. Segala pengalaman yang dilalui pasti tidak dapat dilupakan.

Ribuan terima kasih kepada ibu saya yang dihormati Puan Hajah Norlin binti Abdullah yang sentiasa memberi kasih sayang, dorongan, doa, peringatan dan panduan hidup yang amat saya perlukan. Ucapan terima kasih kepada anak-anak iaitu Adi Nazhan bin Abdul Rahman, Khadijah Nadiyah binti Abdul Rahman dan suami atas kesabaran, dorongan, sokongan, bantuan, toleransi, cinta dan doa kalian sehingga tesis dan pengajian ini dapat disempurnakan dengan jayanya. Sesungguhnya segala pengorbanan yang telah dilakukan amat saya sanjungai dan akan saya ingati sepanjang hayat ini.

Akhir kata, ucapan terima kasih juga kepada semua yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam memberikan sumbangan cadangan dan bantuan ilmu yang berguna untuk tatapan generasi akan datang.



Tesis ini telah dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi syarat keperluan untuk ijazah Doktor Falsafah. Ahli Jawatankuasa Penyeliaan adalah seperti berikut:

**Khairuddin bin Idris, PhD**

Profesor Madya  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Pengerusi)

**Siti Noormi binti Alias, PhD**

Pensyarah Kanan  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

**Nur Aira binti Abd. Rahim, PhD**

Pensyarah Kanan  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

---

**ZALILAH MOHD SHARIFF, PhD**

Profesor dan Dekan  
Sekolah Pengajian Siswazah  
Universiti Putra Malaysia

Tarikh: 19 Mei 2022

## Perakuan Ahli Jawatankuasa Penyelidikan

Dengan ini, diperakukan bahawa:

- penyelidikan dan penulisan tesis adalah di bawah seliaan kami;
- tanggungjawab penyeliaan sebagaimana yang dinyatakan dalam Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 2003 (Semakan 2012-2013) telah dipatuhi;

Tandatangan: \_\_\_\_\_  
Nama Pengerusi  
Jawatankuasa  
Penyeliaan: Profesor Madya Dr. Khairuddin bin Idris

Tandatangan: \_\_\_\_\_  
Nama Ahli  
Jawatankuasa  
Penyeliaan: Dr. Siti Noormi binti Alias

Tandatangan: \_\_\_\_\_  
Nama Ahli  
Jawatankuasa  
Penyeliaan: Dr. Nur Aira binti Abd. Rahim

## JADUAL KANDUNGAN

	Muka surat
<b>ABSTRAK</b>	i
<b>ABSTRACT</b>	iii
<b>PENGHARGAAN</b>	v
<b>PENGESAHAN</b>	vi
<b>PERAKUAN</b>	viii
<b>SENARAI JADUAL</b>	xiii
<b>SENARAI RAJAH</b>	xv
<b>SENARAI SINGKATAN</b>	xvi
<b>BAB</b>	
<b>1 PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Kajian	1
1.1.1 Manfaat GKO terhadap Organisasi	2
1.1.2 GKO dalam Sektor Perkhidmatan di Malaysia	3
1.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi GKO	5
1.2 Pernyataan Masalah	7
1.3 Objektif Kajian	10
1.3.1 Objektif Umum	10
1.3.2 Objektif Spesifik	10
1.4 Hipotesis Kajian	11
1.5 Kepentingan Kajian	12
1.6 Skop Kajian	14
1.7 Limitasi Kajian	14
1.8 Definisi Istilah	15
<b>2 TINJAUAN LITERATUR</b>	<b>19</b>
2.1 Gelagat Kewarganegaraan Organisasi (GKO)	19
2.1.1 Sejarah dan Perkembangan GKO	19
2.1.2 Pengoperasian Konsep GKO	21
2.1.3 Dimensi Gelagat Kewarganegaraan Organisasi	24
2.2 Teori	28
2.2.1 Teori Permintaan-Sumber Kerja	29
2.2.2 Teori Pemuliharaan Sumber	32
2.3 Kerangka Teoretikal Kajian	34
2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi GKO	38
2.4.1 Faktor Keadilan Organisasi	38
2.4.2 Faktor sokongan sosial	46
2.4.3 Faktor kerja	51
2.5 Modal Psikologi	54
2.5.1 Modal Psikologi sebagai Penyederhana	56
2.6 Ringkasan Bab	58

<b>3</b>	<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	<b>60</b>
3.1	Kerangka Kajian	60
3.2	Reka Bentuk Kajian	61
3.3	Populasi	62
3.4	Kaedah Persampelan	64
	3.4.1 Saiz Sampel	65
	3.4.2 Prosedur Persampelan	66
3.5	Pengukuran dan instrumen	67
3.6	Instrumen Kajian	68
	3.6.1 Gelagat Kewarganegaraan Organisasi (GKO)	68
	3.6.2 Keadilan organisasi	69
	3.6.3 Persepsi sokongan organisasi	69
	3.6.4 Persepsi sokongan penyelia	70
	3.6.5 Persepsi sokongan rakan sekerja	71
	3.6.6 Beban kerja	71
	3.6.7 Modal psikologi	72
	3.6.8 Maklumat demografi	73
3.7	Kebolehpercayaan	74
3.8	Kajian Rintis	74
3.9	Kesahan	75
	3.9.1 Kesahan Kandungan	76
	3.9.2 Kesahan Konstruk	76
3.10	Prosedur Pengumpulan Data	77
3.11	Penganalisan Data	79
	3.11.1 Proses saringan dan eksplorasi data	79
	3.11.2 Analisis Deskriptif	80
	3.11.3 Analisis Permodelan Persamaan Berstruktur (SEM)	80
3.12	Analisis Faktor Pengesahan (CFA)	83
	3.12.1 Gelagat Kewarganegaraan Organisasi	83
	3.12.2 Keadilan distributif	85
	3.12.3 Keadilan prosedur	86
	3.12.4 Keadilan Interaksi	87
	3.12.5 Sokongan Organisasi	88
	3.12.6 Sokongan Penyelia	89
	3.12.7 Sokongan Rakan Sekerja	90
	3.12.8 Beban Kerja	90
	3.12.9 Modal Psikologi	91
3.13	Analisis Model Pengukuran	93
	3.13.1 Kepadanan Model Pengukuran	95
	3.13.2 Kesahan Diskriminan	96
	3.13.3 Multikekolinearan	96
	3.13.4 Ujian Normaliti	97
	3.13.5 Ujian Pengenalpastian Outlier	97
3.14	Ringkasan Bab	97
<b>4</b>	<b>DAPATAN DAN PERBINCANGAN</b>	<b>99</b>
4.1	Profil Demografi Responden	99
4.2	Analisis Deskriptif	102
	4.2.1 Tahap GKO	102

4.2.2	Perbincangan tahap GKO	104
4.2.3	Tahap keadilan organisasi	105
4.2.4	Perbincangan tahap keadilan organisasi	106
4.2.5	Tahap sokongan sosial	107
4.2.6	Perbincangan tahap sokongan sosial	108
4.2.7	Tahap beban kerja	110
4.2.8	Perbincangan Tahap Beban Kerja	110
4.3	Analisis Model Struktur	110
4.3.1	Pengaruh faktor keadilan organisasi terhadap GKO	112
4.3.2	Perbincangan tentang pengaruh faktor keadilan organisasi terhadap GKO	112
4.3.3	Pengaruh faktor sokongan sosial terhadap GKO	114
4.3.4	Perbincangan tentang pengaruh faktor sokongan sosial terhadap GKO	115
4.3.5	Pengaruh beban kerja terhadap GKO	116
4.3.6	Perbincangan tentang pengaruh faktor beban kerja terhadap GKO	116
4.4	Analisis Pelbagai Kumpulan	117
4.4.1	Pengaruh modal psikologi sebagai penyederhana terhadap hubungan antara faktor keadilan organisasi dengan GKO	121
4.4.2	Pengaruh modal psikologi sebagai penyederhana terhadap hubungan antara sokongan sosial organisasi dengan GKO	122
4.4.3	Pengaruh modal psikologi sebagai penyederhana terhadap hubungan antara beban kerja dengan GKO	122
4.4.4	Perbincangan tentang Pengaruh Modal psikologi sebagai Penyederhana	123
4.5	Ringkasan Hasil Ujian Hipotesis	125
4.6	Ringkasan Bab	126
<b>5</b>	<b>RINGKASAN, KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN</b>	<b>127</b>
5.1	Ringkasan Kajian	127
5.2	Kesimpulan Kajian	130
5.3	Implikasi Kajian	135
5.3.1	Implikasi kepada Teori	135
5.3.2	Implikasi kepada Praktis	137
5.4	Cadangan terhadap Praktis	140
5.5	Cadangan terhadap Kajian Masa Hadapan	141
	<b>RUJUKAN</b>	<b>143</b>
	<b>LAMPIRAN</b>	<b>178</b>
	<b>BIODATA PELAJAR</b>	<b>206</b>
	<b>PENERBITAN</b>	<b>207</b>

## SENARAI JADUAL

Jadual	Muka surat
2.1	Definisi Gelagat Kewarganegaraan Organisasi 23
2.2	Ringkasan Dimensi GKO 27
2.3	Ringkasan tinjauan literasi keadilan organisasi terhadap GKO 45
3.1	Taburan Populasi Pekerja Tabung Haji Mengikut Negeri di Semenanjung Malaysia 63
3.2	Konstruk dan Sumber Instrumen 72
3.3	Maklumat Demografi dan Jenis Skala 73
3.4	Cronbach- $\alpha$ untuk Kajian Rintis (n=30) 75
3.5	Jumlah cawangan TH yang terlibat mengikut Zon 77
3.6	Ringkasan Analisis mengikut Objektif Kajian 82
3.7	Hasil Analisis Faktor Pengesahan Konstruk GKO 84
3.8	Hasil Analisis Faktor Pengesahan Konstruk Keadilan Distributif 85
3.9	Hasil Analisis Faktor Pengesahan Konstruk Keadilan Prosedur 86
3.10	Hasil Analisis Faktor Pengesahan Konstruk Keadilan Interaksi 87
3.11	Hasil Analisis Faktor Pengesahan Konstruk Sokongan Organisasi 88
3.12	Hasil Analisis Faktor Pengesahan Konstruk Sokongan Penyelia 89
3.13	Analisis Faktor Pengesahan Konstruk Sokongan Rakan Sekerja 90
3.14	Analisis Faktor Pengesahan Konstruk Beban Kerja 91
3.15	Analisis Faktor Pengesahan Konstruk Modal Psikologi 93
3.16	AVE dan Korelasi Kuasa Dua 96
3.17	Koefisien Korelasi antara Pemboleh Ubah Bebas 97

4.1	Maklumat Peribadi Responden (n=250)	100
4.2	Maklumat Profesional Responden (n=250)	101
4.3	Statistik Deskriptif GKO	103
4.4	Tahap Gelagat Kewarganegaraan Organisasi	104
4.5	Tahap Keadilan Organisasi	105
4.6	Tahap Sokongan Organisasi	108
4.7	Tahap Beban Kerja	110
4.8	Regression Weights antara Keadilan Organisasi dan GKO	112
4.9	Regression Weights antara Sokongan Sosial dan GKO	114
4.10	<i>Regression Weights</i> antara Beban Kerja dan GKO	116
4.11	Perbezaan Nilai CMIN antara model tidak dikekang dan model pengukuran residual	118
4.12	Hasil Analisis Pelbagai Kumpulan	121
4.13	Keputusan Keseluruhan Ujian Hipotesis	125



## SENARAI RAJAH

<b>Rajah</b>		<b>Muka surat</b>
1.1	Sektor yang Menyumbang KDNK Negara (2016-2018)	4
2.1	Teori Permintaan-Sumber Kerja	30
2.2	Kerangka teori yang menunjukkan hubungan antara angkubah-angkubah bebas dan penyederhana terhadap GKO	37
3.1	Kerangka kajian yang menunjukkan hubungan antara angkubah bebas dan penyederhana terhadap GKO	61
3.2	Prosedur Persampelan Rawak Berstrata Mengikut Nisbah	66
3.3	Proses Pengumpulan Data	78
3.4	Model Akhir CFA Individu bagi Konstruk GKO	84
3.5	Model Akhir CFA Individu bagi Konstruk Keadilan Distributif	85
3.6	Model Akhir CFA Individu bagi Konstruk Keadilan Prosedur	86
3.7	Model Akhir CFA Individu bagi Konstruk Keadilan Interaksi	87
3.8	Model Akhir CFA Individu bagi Konstruk Sokongan Organisasi	88
3.9	Model Akhir CFA Individu bagi Konstruk Sokongan Penyelia	89
3.10	Model Akhir CFA Individu bagi Konstruk Sokongan Rakan	90
3.11	Model Akhir CFA Individu bagi Konstruk Beban Kerja	91
3.12	Model Akhir CFA Individu bagi Konstruk Modal Psikologi	92
3.13	Model Pengukuran Asal	94
3.14	Model Pengukuran Akhir	95
4.1	Model Struktur	111
4.2	Model Struktural bagi Modal Psikologi Rendah	119
4.3	Model Struktural bagi Modal Psikologi Tinggi	120
5.1	Model Akhir Kajian	135

## SENARAI SINGKATAN

AMOS	<i>Analysis Moment of Structural</i>
AVE	<i>Average Extracted Variance</i>
CFA	<i>Confirmatory Factor Analysis</i>
GKO	Gelagat Kewarganegaraan Organisasi
KDNK	Keluaran dalam Negara Kasar
MPSK	Model Permintaan Sumber Kerja
PSM	Pembangunan Sumber Manusia
SEM	<i>Structural Equation Modelling</i>
TPS	Teori Pertukaran Sosial
TH	Tabung Haji
TPS	Teori Pemuliharaan Sumber

## BAB 1

### PENDAHULUAN

Bab ini membincangkan latar belakang kajian termasuk subseksyen pengenalan gelagat kewarganegaraan organisasi (GKO) di Tabung Haji (TH), Malaysia, diikuti dengan pernyataan masalah, objektif kajian, hipotesis kajian, dan kepentingan kajian. Bab ini juga menerangkan skop dan limitasi kajian serta definisi operasi yang diguna pakai dalam kajian ini.

#### 1.1 Latar Belakang Kajian

GKO merupakan tingkah laku budi bicara atau tingkah laku yang dilakukan melebihi peranan kontrak kerja yang dilaksanakan oleh individu (Organ, 2018). Tingkah laku ini tidak dinilai secara formal dalam sistem prestasi pekerja, namun ia mampu memberikan pelbagai manfaat kepada sesuatu organisasi. GKO terdiri daripada pelbagai bentuk yang berbeza, antaranya i) pekerja mengambil inisiatif untuk menghulurkan pertolongan, ii) pekerja berkongsi pengetahuan dan saling membantu, iii) pekerja senior yang sudi membantu pekerja baru, iv) pekerja yang menyertai aktiviti yang dijalankan sama ada secara teknikal mahupun tidak, v) pekerja yang sentiasa bertolak ansur tanpa sebarang rungutan serta vi) pengurus yang mudah didekati dan mesra terhadap pekerja bawahan. Kesemua bentuk GKO ini merupakan satu tingkah laku positif yang terbukti dapat membantu dalam meningkatkan keberkesanan organisasi (Organ, 1988; Podsakoff & MacKenzie, 1995; Musringudin et al., 2017; Organ, 2018; Reynaldi et al., 2019; Supriyanto et al., 2020).

Menurut Teng et al. (2020), konsep GKO telah dibincangkan secara meluas semenjak tiga dekad lalu terutamanya dalam bidang sains pengurusan, psikologi dan tingkah laku organisasi. Namun, sehingga kini, konsep GKO masih relevan untuk dikaji berikutan sifat organisasi dan pekerjaan yang dilihat banyak mengalami perubahan berikutan daripada peningkatan teknologi dan proses globalisasi (Kharismasyah, 2019; Organ, 2018; Lau et al., 2020; Ulfa & Siwi, 2021). Perubahan yang berlaku menuntut organisasi untuk menggunakan segala sumber yang mereka perolehi, terutamanya sumber tenaga manusia dengan lebih efektif. Oleh itu, pekerja yang berinisiatif dan bersedia untuk menyumbang kepada fungsi organisasi melebihi tugas formal menjadi aset yang sangat penting (Supriyanto et al., 2020; Ulfa & Suwi, 2021).

Selain itu, sifat dan persekitaran organisasi yang sering berubah juga telah banyak menyebabkan corak kerja pada masa kini jauh berbeza berbanding dahulu. Sebagai contoh, deskripsi tugas pada masa dahulu yang menjadi panduan dalam melaksanakan tugas dilihat menjadi semakin ketinggalan

zaman dan kurang relevan (Gong et al., 2018). Hal ini kerana tingkah laku peranan tambahan dilihat lebih banyak dituntut memandangkan ia dapat mengisi jurang antara tingkah laku yang berdasarkan deskripsi pekerjaan dengan tingkah laku spontan yang perlu dilakukan dalam memenuhi kehendak persekitaran tempat kerja yang sering berubah-ubah.

### 1.1.1 Manfaat GKO terhadap Organisasi

Menurut Akturan dan Cekmecelioglu (2016), terdapat beberapa sebab yang menjadikan GKO penting dalam sesebuah organisasi iaitu i) GKO merupakan cara untuk mengurus kebergantungan antara anggota unit kerja supaya hasil kolektif dapat ditingkatkan; ii) GKO mengurangkan keperluan organisasi untuk mengagihkan sumber yang terhad kepada satu fungsi sahaja. Oleh itu, sumber boleh menjadi bebas dan lebih membantu dalam meningkatkan produktiviti; iii) GKO dapat meningkatkan keupayaan individu (iaitu rakan sekerja dan pengurus) dalam melaksanakan tugas dengan cara memberi mereka lebih banyak peluang untuk merancang jadual dan mencari penyelesaian masalah yang lebih efisien; iv) GKO meningkatkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang berlaku di sekeliling serta v) GKO juga membantu organisasi untuk menjadi sebuah organisasi yang mampu menarik dan mengekalkan pekerja untuk terus berkhidmat kerana mempunyai persekitaran kerja yang positif dan sihat untuk mereka berkembang dalam kerjaya. Kesimpulannya, GKO bukan sahaja dapat meningkatkan keberkesanan sesebuah kumpulan kerja malahan secara tidak langsung dapat meningkatkan prestasi organisasi agar sentiasa berdaya saing dan terus bertahan (Supriyanto et al., 2020; Ocampo et al., 2018; Dai, et al., 2018; Rose, 2016; Podsakoff et al., 2009).

Menurut Organ (2018), walaupun GKO tidak diiktiraf secara formal oleh sistem penilaian prestasi, banyak organisasi mula mengambil tahu tentang konsep GKO termasuk mengambil kira perkara yang mendorong pekerja berbakti kepada organisasi melebihi kontrak kerja formal yang telah ditetapkan. Menurut Smith et al. (1983) pula, pelaksanaan GKO dapat melicinkan jentera sosial organisasi di mana operasi harian akan berjalan tanpa pertikaian kerana ia menggalakkan sifat fleksibiliti. Oleh itu, kumpulan kerja dalam organisasi dapat beroperasi dengan baik dan lancar meskipun berhadapan dengan tugas yang mencabar atau tidak dirancang (Kumari & Pradhan, 2014; Podsakoff et al., 2014). Sebagai contoh, ketika berhadapan dengan tugas yang tidak diduga atau bebanan tugas yang semakin bertambah, pekerja masih mampu menyelesaikan tugas dengan cara saling membantu antara satu sama lain walaupun ia melebihi skop tugas mereka (Supriyanto et al., 2020). Oleh hal yang demikian, walaupun organisasi berhadapan dengan situasi kekurangan sumber tenaga kerja, banyak tugas masih boleh diselesaikan kerana kecekapan kumpulan telah digunakan semaksimum mungkin (Bolino et al., 2018; Ababneh & Hackett, 2018; Organ, 2018; Yuliansyah et al., 2019).

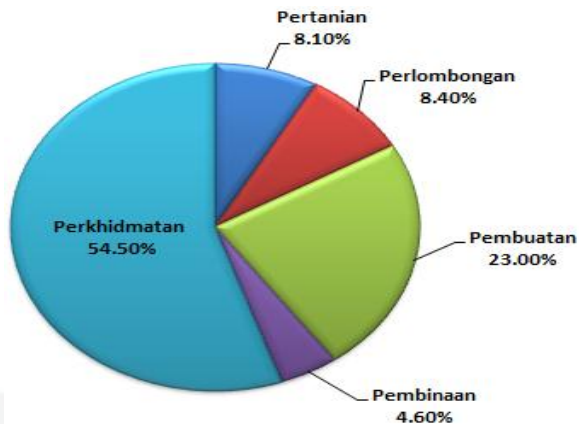
Selain itu, Rose (2016) turut menegaskan bahawa amalan GKO mampu mewujudkan persekitaran sosial yang positif di tempat kerja. Hal ini secara tidak langsung dapat memperkuat daya tarik dan ikatan sosial dalam sesebuah kumpulan kerja. Ikatan sosial yang baik dalam sesebuah kumpulan kerja membolehkan individu bekerja dengan lebih baik kerana mendapat sokongan penuh daripada rakan sekerja dan merasa lebih terlibat dengan organisasi. Manakala daya tarik sosial pula menjadikan pekerja lebih dihargai oleh rakan sekerja. Ini kerana pekerja yang melaksanakan GKO biasanya dianggap sebagai seorang yang suka membantu. Justeru itu, ia dapat meningkatkan kualiti persekitaran kerja secara sosial dan psikologi dengan cara menyokong kecekapan tugas dan meningkatkan prestasi kumpulan (Organ 2018; Organ, 1988; Podsakoff & MacKenzie, 1995).

Daripada penerangan di atas, jelaslah bahawa GKO memberi manfaat bukan sahaja kepada individu di dalam organisasi malah kepada keseluruhan sistem organisasi (Klotz et al., 2017; Ocampo et al., 2018; Lo & Ramayah, 2009). Kenyataan ini ternyata disokong oleh ramai penyelidik terdahulu, terutamanya penyelidik yang telah menjalankan kajian berkaitan GKO dalam konteks organisasi yang berorientasikan perkhidmatan (Jain et al., 2012; Suliman & Al Obaidli, 2013; Gill, 2016; Sidin et al., 2019).

### **1.1.2 GKO dalam Sektor Perkhidmatan di Malaysia**

Sektor perkhidmatan merupakan sektor yang mustahak dalam pergerakan ekonomi global. Begitu juga di Malaysia, sektor perkhidmatan terdiri daripada 27 subsektor (cth. Perkhidmatan Kesihatan, Perkhidmatan Pengurusan Kewangan, Perkhidmatan Hotel dan Restoran, Perkhidmatan Penjagaan Harian Kanak-kanak). Sektor ini merupakan penyumbang terbesar kepada Keluaran dalam Negara Kasar (KDNK) negara sepanjang tahun 2016 hingga tahun 2018 (Kementerian Kewangan Malaysia, 2018), iaitu sebanyak 54.5% (rujuk Rajah 1.1). Ia didapati meningkat sebanyak 5.6% – 5.9% setiap tahun.

Kini, melalui Rancangan Malaysia Ke-11, sektor perkhidmatan masih dijangka akan menjadi pemacu utama pertumbuhan ekonomi negara. Sejalan dengan itu, kerajaan telah merangka beberapa strategi untuk mentransformasikan sektor perkhidmatan bagi meningkatkan daya saing dan daya tahan dalam menghadapi pelbagai isu yang telah dikenal pasti seperti i) tahap produktiviti yang rendah dalam kalangan tenaga kerja, ii) penggunaan dan pembangunan teknologi, serta iii) ketidakpadanan kemahiran (Unit Perancang Ekonomi, 2015).



**Rajah 1.1 : Sektor yang Menyumbang KDNK Negara (2016-2018)**

Nota. Statistik daripada Unit Perancang Ekonomi (2015)

Berdasarkan Laporan Kertas Strategi 18: Mentransformasi Sektor Perkhidmatan, kerajaan Malaysia telah mengenal pasti lapan jenis subsektor perkhidmatan yang diberi keutamaan. Ini termasuk subsektor perkhidmatan i) industri halal, ii) pelancongan, iii) pendidikan tinggi swasta, iv) kesihatan swasta, v) kewangan, vi) perkhidmatan perdagangan borong dan runcit, vii) perkhidmatan profesional dan viii) perkhidmatan industri pembinaan (Unit Perancang Ekonomi, 2015). Menurut Purnomo & Hadi (2019), sejak kebelakangan ini sektor perkhidmatan telah mengalami perubahan persekitaran organisasi yang pesat. Transformasi bidang perkhidmatan kini sedang giat dijalankan secara khusus untuk memacu peralihan kepada aktiviti strategik yang bernilai tinggi.

Sejajar dengan usaha Malaysia mendepani Revolusi Perindustrian Keempat, sektor perkhidmatan juga dilihat berkembang menjadi satu sektor yang berintensifkan pengetahuan dan didorong oleh produktiviti. Oleh yang demikian, sumber manusia yang lebih berinisiatif merupakan elemen penting dalam bidang perkhidmatan. Ini kerana produktiviti yang optimum hanya boleh dicapai apabila pekerja melakukan tugas rasmi serta tugas di luar bidang kerja rasmi mereka dengan baik. Dalam erti kata lain, salah satu cara yang berkesan untuk meningkatkan kecekapan penyampaian perkhidmatan adalah dengan mempunyai pekerja yang cenderung untuk terlibat dalam tingkah laku kerja yang positif dan proaktif serta bersedia untuk melampaui jangkaan dalam melaksanakan tugas.

Hal ini terjadi kerana sektor perkhidmatan merupakan sektor yang mempunyai hubungan secara langsung atau secara terus dengan pelanggan berbanding sektor lain (Reynaldi et al., 2019; Purnomo & Hadi, 2019). Tingkah laku positif ketika sesi pertemuan perkhidmatan merupakan salah satu faktor penting yang



dapat mempengaruhi prestasi organisasi dari segi kualiti perkhidmatan, kepuasan dan kesetiaan pelanggan (Hwa & Amin, 2016; Purnomo & Hadi, 2019).

### **1.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi GKO**

Berdasarkan penelitian literatur, kajian ini telah mengenal pasti beberapa faktor yang boleh mempengaruhi GKO. Antaranya ialah kepuasan kerja (cth. Tharikh et al., 2016; Fitrijo et al., 2019; Khan & Istvan, 2020), gaya kepimpinan (cth. Harwiki, 2016; Kim, 2014; Yang & Wei, 2018; Pratama & Putri, 2019), keadilan organisasi (cth. Joseph et al., 2015; Pan et al., 2018; Donglong et al., 2020), sokongan organisasi (cth. Miao, 2011; Azim & Dora, 2016; Tan et al., 2019; Jehanzeb, 2020), sokongan penyelia (cth. Akram et al., 2018; Chang et al., 2018; Fiernaningsih, 2020) dan komitmen organisasi (cth. Kim, 2014; Tharikh et al., 2016; Grego-Planer, 2019; Motalebi & Marşap, 2020).

Namun, antara kesemua faktor tersebut, faktor keadilan organisasi merupakan penyumbang terbesar GKO dan kerap diberi perhatian oleh para penyelidik dalam bidang pembangunan dan tingkah laku organisasi. Keadilan organisasi telah dikenal pasti sebagai faktor utama yang menjadi peramal kepada GKO semenjak tahun 1980-an lagi (Organ, 1988; Organ & Konovsky, 1989). Banyak kajian tentang hubungan dan pengaruh keadilan organisasi terhadap GKO telah dihuraikan oleh penyelidik daripada pelbagai konteks kajian yang berbeza. Namun, ia tetap tidak mengubah konsep asas hubungan antara keadilan dan GKO (Cropanzano et al., 2016; Douli et al., 2017; Junru & Huang, 2019). Hasil kajian tetap menunjukkan bahawa apabila seseorang individu percaya bahawa mereka sedang diperlakukan dengan adil dari pelbagai sudut, mereka cenderung untuk membalas keadilan yang diterima dengan cara melaksanakan tingkah laku yang memberi kebaikan kepada organisasi GKO (Konovsky & Organ, 1996; Mursingudin et al., 2017; Dong & Phuong, 2018; Sujono et al., 2020). Ini termasuk keadilan dalam proses pembuatan keputusan serta keadilan dalam pemberian ganjaran. Malah, beberapa teori seperti Teori Ekuiti oleh Adam (1965) dan Teori Pertukaran Sosial oleh Blau (1964) juga telah memberikan asas yang kukuh untuk menjelaskan hubungan antara GKO dan keadilan organisasi (Moorman 1991; Chan & Lai, 2017).

Selain itu, kajian terdahulu juga telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara sokongan sosial di tempat kerja dengan prestasi serta tingkah laku pekerja atau secara spesifiknya, GKO (Kim et al., 2013; Indrawiani, et al. 2018). Sokongan sosial yang terdiri daripada sokongan organisasi, sokongan penyelia dan sokongan rakan sekerja telah memberi pengaruh yang positif kepada GKO (Kim, Van et al., 2013; Amritha & Sridadi, 2020). Ketiga-tiga jenis sokongan ini penting kerana sokongan sosial di tempat kerja dapat meningkatkan motivasi pekerja dan menggalakkan kestabilan emosi individu (Wang et al., 2014; Chenevert, et al., 2015; Dai et al., 2018; Pandey & Chairungruang, 2020). Motivasi dan emosi yang positif membuatkan pekerja



lebih gembira untuk bekerja dan melaksanakan tingkah laku suka rela di mana pekerja sedia membantu organisasi walaupun tugas-tugas tersebut adalah di luar tugas hakiki mereka.

Seterusnya, kajian ini juga mendapati bahawa faktor pekerjaan seperti beban kerja merupakan salah satu faktor yang boleh menyumbang kepada prestasi (iaitu prestasi tugas dan prestasi kontekstual) atau tingkah laku pekerja di dalam organisasi (Borman & Motowidlo, 1993; Abdul Rauf, 2016; Sutrisno & Indriasari, 2020; Wijaya & Purba, 2020). Beberapa kajian menyatakan beban kerja memberi kesan negatif kepada GKO (cth. Eatough et al., 2011; Pooja et al., 2016; Abdul Rauf, 2016; Jumadi, 2019). Hal ini kerana apabila pekerja berhadapan dengan beban kerja yang tinggi, mereka cenderung untuk gagal menangani tanggungjawab mereka dengan baik. Mereka menganggap diri mereka tidak mempunyai sumber untuk membantu orang lain akibat daripada beban kerja yang terlalu tinggi. Oleh yang demikian, mereka tidak melaksanakan GKO (Abdul Rauf, 2016; Kumar et al., 2019). Namun, terdapat juga kajian yang mendedahkan di mana beban kerja merupakan faktor positif kepada GKO (Sutrisno & Indriasari, 2020; Wijaya & Purba, 2020; Dwomoh et al., 2019). Dalam konteks kajian tersebut, GKO dianggap sebagai *challenge stressor* yang boleh meningkatkan motivasi untuk menyelesaikan tugas dan menunjukkan tingkah laku positif di tempat kerja.

Akhir sekali, kajian ini mendapati modal psikologi merupakan sumber positif yang penting dalam fenomena ini kerana ia merangkumi kekuatan dan keupayaan individu untuk mengatasi sesuatu keadaan di tempat kerja. Di sini, modal psikologi merangkumi set mental yang positif iaitu i) keberkesanan diri, ii) harapan, iii) keyakinan dan iv) daya tahan. Menurut Peng (2019), modal psikologi merupakan sumber individu positif yang stabil dan dapat memberi tenaga ketika individu mengalami situasi yang tidak diingini. Para penyelidik dalam bidang tingkah laku telah menekankan bahawa modal psikologi dapat menggalakkan tingkah laku positif di tempat kerja serta meningkatkan kualiti kerja yang pada akhirnya mampu memberi kesan kepada prestasi keseluruhan organisasi (Avey et al., 2008; Avey et al., 2010; Pradhan et al., 2016; Witasari & Gustomo, 2020). Hal ini selari dengan pendapat Xanthopolou et al. (2009) yang mengusulkan bahawa sumber peribadi seperti modal psikologi dapat berfungsi dengan baik sebagai penyederhana dalam hubungan antara faktor persekitaran dan hasil pengeluaran organisasi. Hal ini kerana ia dapat menentukan bagaimana individu memahami lingkungan persekitaran mereka, lalu merumus dan bertindak balas terhadap persekitaran tersebut.

Oleh yang demikian, kajian ini akan mengenal pasti apakah kesan faktor keadilan organisasi (iaitu keadilan distributif, keadilan prosedur, keadilan interaksi), faktor sokongan sosial (iaitu sokongan rakan sekerja, sokongan penyelia, sokongan organisasi), serta faktor pekerjaan (iaitu beban kerja) terhadap GKO. Kajian ini juga akan menggunakan modal psikologi sebagai

penyederhana di antara hubungan pemboleh ubah bebas (iaitu faktor keadilan organisasi, faktor sokongan sosial dan faktor beban kerja) dengan GKO.

## 1.2 Pernyataan Masalah

Sejak enam dekad yang lalu, banyak kajian secara teoretikal dan empirikal telah dijalankan untuk memahami konsep, peramal dan juga pengaruh GKO terhadap individu dan organisasi. Sehingga tahun 2014, lebih 2100 artikel mengenai GKO telah diterbitkan secara ilmiah, menjadikan ia antara salah satu pemboleh ubah yang paling banyak dikaji dalam bidang sains organisasi (Podsakoff et al. 2014). Namun, di sebalik lambakan kajian tersebut, konsep GKO dikatakan masih penting untuk dikaji kerana sifat organisasi yang sentiasa berubah sangat memerlukan pekerja yang berinisiatif dalam melaksanakan fungsi organisasi melebihi tugas formal (Gong et al., 2018; Srouf et al., 2020).

Sebagai sebuah organisasi perkhidmatan kewangan yang menguruskan dana haji di Malaysia, Tabung Haji (TH) perlu terus bersaing secara kompetitif agar kekal relevan dan setaraf dengan institusi kewangan lain (Pauzi et al., 2017). Beberapa usaha telah diambil oleh TH iaitu dengan meningkatkan penggunaan teknologi, kualiti perkhidmatan dan kualiti sumber manusia (Kassim & Nordin, 2012; Pauzi et al., 2017). Demi memastikan usaha tersebut berjaya, elemen sumber manusia yang merujuk kepada tingkah laku merupakan antara sumber penting yang perlu diberi perhatian (Ismail et al., 2018). Tingkah laku sukarela atau GKO dalam kalangan pekerja membantu dalam meningkatkan kualiti perkhidmatan dalam organisasi (Makhdoom et al., 2016). Kesanggupan pekerja untuk memberikan usaha yang lebih daripada tanggungjawab hakiki mereka serta sanggup meluangkan masa dan tenaga dalam menjayakan sesuatu tugas dilihat sangat penting untuk memberi implikasi kepada keberkesanan organisasi (Ismail et al., 2018). Oleh yang demikian, penting untuk kajian ini mengenal pasti tahap amalan GKO di TH serta mengenal pasti faktor-faktor yang boleh menyumbang kepada GKO.

Selain itu, kajian ini juga mendapati bahawa kajian terdahulu banyak menggunakan Teori Pertukaran Sosial untuk menerangkan proses dan faktor-faktor yang menyumbang kepada GKO. Namun, Bolino et al. (2012) mengatakan Teori Pertukaran Sosial didapati tidak cukup untuk menerangkan dengan jelas tentang proses kognitif, afektif dan proses-proses lain yang mendasari sifat dinamik GKO. GKO merupakan tingkah laku yang secara spesifiknya merujuk kepada konteks tempat kerja. Namun, Teori Pertukaran Sosial lebih bersifat terbuka dan tidak terhad kepada tingkah laku sukarela atau peranan tambahan di tempat kerja. Oleh yang demikian, kajian ini mengambil inisiatif untuk memahami fenomena GKO berdasarkan Teori Permintaan-Sumber Kerja. Menurut Bakker dan Demerouti (2018), penting untuk kajian yang melibatkan pembangunan organisasi untuk melihat aspek keadaan atau persekitaran pekerjaan sebagai faktor penting yang boleh mempengaruhi hasil organisasi atau tingkah laku pekerja sama ada positif mahupun negatif. Dengan

menggunakan pendekatan yang berbeza dalam memahami GKO, kajian ini mampu mengisi jurang kajian dengan mengenal pasti beberapa faktor penting dalam organisasi yang boleh mempengaruhi GKO.

Berdasarkan literatur, faktor keadilan organisasi telah dikenal pasti sebagai faktor utama yang menjadi peramal kepada GKO selama empat dekad yang lalu. Namun, kajian ini mendapati tidak semua jenis keadilan organisasi memberi kesan yang signifikan kepada GKO (cth. Cohen & Kol, 2004; Elamin & Tlaiss, 2015; Mohammad et al., 2016;). Kajian oleh Mohammad et al. (2016) yang dijalankan ke atas pekerja bank di Malaysia menunjukkan hanya keadilan distributif dan prosedur dapat memberi pengaruh yang signifikan kepada GKO. Namun, kajian oleh Ismail (2014) dan Odor et al. (2019) yang dijalankan ke atas pekerja institusi kewangan di Syria dan institut pengajian tinggi di Nigeria menunjukkan kesemua aspek keadilan (iaitu keadilan distributif, keadilan prosedur, dan keadilan interaksi) memberi kesan yang signifikan kepada GKO. Oleh itu, kajian ini akan mengkaji semula apakah kesan ketiga-tiga jenis keadilan ini terhadap GKO dalam konteks pekerja di sektor perkhidmatan kewangan Islam di Malaysia.

Seterusnya, antara faktor lain yang memberi pengaruh kepada GKO ialah faktor sokongan sosial yang terdiri daripada sokongan organisasi, penyelia dan juga rakan sekerja. Seperti yang dinyatakan dalam Teori Pembelajaran Sosial, sifat dan tingkah laku seseorang individu boleh dipengaruhi oleh individu lain yang berada di sekeliling mereka (Wood & Bandura, 1989). Oleh yang demikian, faktor sokongan daripada konteks sosial di tempat kerja haruslah diberi perhatian dalam kajian yang melibatkan tingkah laku individu (Aydin & Kalemci Tuzun, 2019). Lebih-lebih lagi di negara Asia khususnya Malaysia, budaya kolektivisme dan kuasa jarak (iaitu jurang dalam hubungan antara ketua dan pekerja) yang tinggi mungkin memberi hasil kajian yang berbeza. Ini kerana kajian negara barat lebih ke arah budaya individualistik dan mempunyai kuasa jarak yang lebih rendah (Suharnomo & Hashim, 2019). Oleh itu, kajian ini memenuhi jurang kajian dengan melihat apakah sokongan sosial seperti sokongan organisasi, penyelia dan rakan sekerja memberi kesan kepada GKO dalam konteks negara yang mengamalkan budaya kolektivisme dan mempunyai kuasa jarak yang tinggi khususnya di Malaysia.

Seterusnya, kajian terdahulu juga menyatakan bahawa faktor beban kerja merupakan salah satu faktor yang mempunyai hubung kait dengan GKO. Walau bagaimanapun, hasil kajian terdahulu dilihat tidak konsisten (Kumar et al., 2019). Terdapat sesetengah konteks kajian menunjukkan beban kerja menjadi faktor yang memberi tekanan kepada diri seseorang individu akibat daripada menanggung beban kerja yang berlebihan. Hal yang demikian menyebabkan tingkah laku dan prestasi pekerja akan menurun atau terganggu (Abdul Rauf, 2016; Danendra & Rahyuda, 2019; Jumadi, 2019). Namun, terdapat juga kajian yang mendapati beban kerja menjadi faktor yang mencabar (*challenge stressor*) dan menyebabkan individu bertindak dengan lebih positif dalam setiap tugas

mereka (cth. Ozer, Chang & Schaubroeck, 2014; Kumar et al., 2019; Dwomoh et al., 2019; Sutrisno & Indriasari, 2019). Justeru itu, kajian ini bertujuan untuk mengisi jurang kajian dengan menguji apakah kesan beban kerja terhadap GKO para pekerja dalam konteks negara Malaysia atau secara spesifiknya para pekerja di TH.

Akhir sekali, kajian ini mendapati bahawa hasil kajian terdahulu menunjukkan terdapat hubungan yang tidak konsisten antara pemboleh ubah bebas seperti keadilan organisasi, sokongan sosial dan beban kerja dengan GKO. Perkara ini terjadi, mungkin kerana faktor psikologi memainkan peranan dalam menentukan tingkah laku seseorang individu (Avey et al., 2010). Menurut Bakker dan Demerouti (2018), faktor psikologi seperti modal psikologi merupakan elemen penting dalam hubungan antara keadaan pekerjaan dengan tingkah laku pekerja. Modal psikologi yang positif akan meningkatkan kualiti kerja individu dan mengukuhkan tingkah laku untuk bertindak positif apabila berhadapan dengan situasi yang tidak terancang atau tertekan di tempat kerja (Avey et al., 2010; Gupta et al., 2017; Aybas & Acar, 2017; Aftab et al., 2018; Harms & Luthans, 2012; Roberts et al., 2011).

Berdasarkan penelitian literatur juga, didapati terdapat banyak kajian sebelum ini yang telah membuktikan bahawa sumber psikologi mampu memberi pengaruh secara langsung kepada GKO (cth. Bogler & Somech, 2019; Gupta et al., 2017; Rezkiya & Anggraeni, 2020). Namun berdasarkan pencarian literatur secara sistematis menggunakan string di *Google Scholars*, kajian yang menyelidik peranan faktor psikologi sebagai penyederhana dalam menerangkan fenomena GKO didapati sangat terhad. Daripada sejumlah 6500 artikel, hanya terdapat kurang daripada 20 kajian (cth., Aftab et al., 2018, Aderibigbe & Mjoli, et al., 2018; De Clercq et al., 2019; Lam et al., 2015; Shaheen et al., 2016; Zhou et al., 2012) yang menguji kesan modal psikologi sebagai penyederhana. Oleh yang demikian, kajian ini akan mengkaji peranan sumber peribadi individu iaitu modal psikologi dalam hubungan antara keadilan organisasi, sokongan sosial dan beban kerja dengan GKO.

### **Persoalan Kajian**

Oleh itu, persoalan kajian adalah seperti berikut:

- a. Adakah tiga faktor keadilan organisasi (distributif, prosedur dan interaksi) mempengaruhi gelagat kewarganegaraan organisasi dalam kalangan pekerja di Tabung Haji?
- b. Adakah tiga faktor sokongan sosial (organisasi, sokongan penyelia dan rakan sekerja) mempengaruhi gelagat kewarganegaraan organisasi dalam kalangan pekerja di Tabung Haji?
- c. Adakah faktor beban kerja mempengaruhi gelagat kewarganegaraan organisasi dalam kalangan pekerja di Lembaga Tabung Haji?

- d. Adakah modal psikologi memainkan peranan sebagai penyederhana dalam hubungan antara keadilan organisasi (distributif, prosedur dan interaksi), sokongan sosial (sokongan organisasi, sokongan penyelia dan rakan sekerja) serta beban kerja dengan gelagat kewarganegaraan organisasi dalam kalangan pekerja di Tabung Haji?

Kajian ini akan menjawab kesemua persoalan kajian di atas dan mengisi jurang pengetahuan yang wujud berkaitan peranan modal psikologi sebagai penyederhana dalam hubungan antara faktor beban kerja, tiga faktor keadilan organisasi dan tiga faktor sokongan sosial terhadap gelagat kewarganegaraan organisasi.

### **1.3 Objektif Kajian**

Objektif kajian ini terbahagi kepada dua kategori iaitu objektif umum dan objektif spesifik.

#### **1.3.1 Objektif Umum**

Objektif umum kajian ini ialah untuk mengkaji peranan modal psikologi sebagai penyederhana dalam menentukan pengaruh faktor keadilan organisasi, sokongan organisasi dan beban kerja, terhadap gelagat kewarganegaraan organisasi (GKO) dalam kalangan pekerja di Tabung Haji, Malaysia.

#### **1.3.2 Objektif Spesifik**

Objektif kajian spesifik pula terbahagi kepada beberapa pecahan seperti berikut iaitu untuk:

- i. mengenal pasti tahap gelagat kewarganegaraan organisasi dalam kalangan pekerja di Tabung Haji;
- ii. mengenal pasti tahap faktor keadilan organisasi (distributif, prosedur dan interaksi), faktor sokongan sosial (sokongan organisasi, sokongan penyelia dan sokongan rakan sekerja) dan faktor kerja (beban kerja) dalam kalangan pekerja di Tabung Haji;
- iii. mengkaji pengaruh faktor keadilan organisasi (distributif, prosedur dan interaksi) terhadap gelagat kewarganegaraan organisasi dalam kalangan pekerja di Tabung Haji;
- iv. mengkaji pengaruh faktor sokongan sosial (organisasi, sokongan penyelia dan rakan sekerja) terhadap gelagat kewarganegaraan organisasi dalam kalangan pekerja di Tabung Haji;



- v. mengkaji pengaruh faktor kerja (beban kerja) terhadap gelagat kewarganegaraan organisasi dalam kalangan pekerja di Lembaga Tabung Haji;
- vi. mengkaji pengaruh modal psikologi sebagai penyederhana terhadap hubungan antara faktor keadilan organisasi, sokongan sosial dan beban kerja dengan gelagat kewarganegaraan organisasi dalam kalangan pekerja di Tabung Haji.

#### 1.4 Hipotesis Kajian

**Hipotesis 1:** Keadilan distributif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap gelagat kewarganegaraan organisasi para pekerja di Tabung Haji.

**Hipotesis 2:** Keadilan prosedur mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap gelagat kewarganegaraan organisasi para pekerja di Tabung Haji.

**Hipotesis 3:** Keadilan interaksi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap gelagat kewarganegaraan organisasi para pekerja di Tabung Haji.

**Hipotesis 4:** Sokongan organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap gelagat kewarganegaraan organisasi para pekerja di Tabung Haji.

**Hipotesis 5:** Sokongan penyelia mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap gelagat kewarganegaraan organisasi para pekerja di Tabung Haji.

**Hipotesis 6:** Sokongan rakan sekerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap gelagat kewarganegaraan organisasi para pekerja di Tabung Haji.

**Hipotesis 7:** Beban kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap gelagat kewarganegaraan organisasi para pekerja di Tabung Haji.

**Hipotesis 8:** Modal psikologi menyumbang secara signifikan sebagai penyederhana dalam hubungan antara keadilan distributif (**H8a**), keadilan prosedur (**H8b**) serta keadilan interaksi (**H8c**) dengan GKO para pekerja di Tabung Haji

**Hipotesis 9:** Modal psikologi menyumbang secara signifikan sebagai penyederhana dalam hubungan antara sokongan organisasi (**H9a**), sokongan penyelia (**H9b**), serta sokongan rakan sekerja (**H9c**) dengan GKO para pekerja di Tabung Haji

**Hipotesis 10:** Modal psikologi menyumbang secara signifikan sebagai penyederhana dalam hubungan antara beban kerja dengan GKO para pekerja di Tabung Haji

## 1.5 Kepentingan Kajian

Kajian ini penting kerana hasil kajian ini akan menyumbang kepada bidang pengetahuan secara teoretikal dan praktikal. Dari segi teoretikal, kajian ini mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi GKO dan boleh digunakan dalam konteks negara Malaysia sebagai sebuah negara yang mempunyai konteks sosiobudaya yang unik. Di samping itu, kajian ini juga mengesahkan kerangka teori baru yang menggunakan Teori Sumber-Permintaan Kerja (TPSK) dan Teori Pemuliharaan Sumber (TPS) sebagai teori asas untuk memahami fenomena GKO. Berdasarkan penelitian literatur, majoriti kajian terdahulu menggunakan Teori Pertukaran Sosial untuk menerangkan fenomena GKO. Namun, teori tersebut dilihat bersifat terbuka dalam menerangkan tingkah laku sukarela dan tidak menerangkan secara khusus tentang GKO dalam konteks tempat kerja.

Oleh yang demikian, kajian ini menggunakan pendekatan baharu untuk memahami konsep GKO dengan menggunakan teori yang berbeza. TPSK menekankan aspek persekitaran pekerjaan iaitu sumber pekerjaan dan permintaan pekerjaan sebagai faktor utama yang perlu diberi perhatian dalam kajian berkaitan tingkah laku individu. Kedua-dua aspek ini memainkan peranan penting kerana ia merupakan elemen yang boleh meningkatkan motivasi atau memberi tekanan kepada individu sehingga mempengaruhi tingkah laku individu. Begitu juga, apabila berhadapan dengan tekanan, sumber peribadi yang ada dalam diri individu akan menjadi penampan lalu mengurangkan kesan tekanan tersebut. Tanggapan ini disokong oleh TPS yang menekankan bahawa apabila seseorang individu berdepan dengan situasi yang menekankan, sumber peribadi boleh menjadi sumber yang menstabilkan sesuatu keadaan. Dengan menggabungkan kedua-dua teori tersebut, kajian ini dapat menyumbang kepada pemahaman yang lebih baik dan menyeluruh tentang GKO. Ini secara tidak langsung boleh menambah nilai dalam bidang pengetahuan tingkah laku gelagat kewarganegaraan organisasi.

Kajian ini juga memperluaskan bidang kajian GKO dengan melibatkan beberapa faktor yang berbeza daripada permintaan pekerjaan (iaitu faktor fizikal), sumber pekerjaan (iaitu faktor organisasi dan faktor sosial) dan sumber peribadi dalam suatu model kajian. Kajian terdahulu didapati kurang menggunakan faktor peribadi khususnya modal psikologi sebagai salah satu faktor penyederhana yang boleh memberi kesan kepada hubungan antara pemboleh ubah bebas dengan GKO. Tambahan pula, kajian ini memberi perspektif baharu kepada teori TPSK dan TPS. Oleh yang demikian, melalui model kajian yang dibina, kajian ini berpotensi untuk meluaskan pengetahuan sedia ada tentang GKO. Ini direalisasikan dengan memberi sumbangan teoretikal dalam menjelaskan bagaimana pemboleh ubah yang dibangunkan berdasarkan teori seperti keadilan organisasi (faktor organisasi), sokongan organisasi (faktor sosial) dan beban kerja (faktor fizikal) berfungsi bersama modal psikologi sebagai penyederhana dalam suatu model kajian berkaitan GKO.



Seterusnya, seperti yang telah dinyatakan oleh Avey et al., (2010), faktor modal psikologi merupakan faktor penting dalam menentukan tingkah laku individu kerana ia menggalakkan rasa yakin dan mendorong individu untuk terus positif dalam bertindak balas terhadap persekitaran pekerjaan. Penglibatan modal psikologi sebagai penyederhana dalam model kajian ini akan menyumbang kepada bidang pengetahuan tingkah laku organisasi dengan lebih mendalam kerana ia melihat bagaimana kesan faktor keadilan organisasi, sokongan sosial dan beban kerja mempengaruhi GKO dari sudut psikologi individu.

Dari segi praktikal pula, kajian ini memberikan pelbagai nilai tambah kepada pengkaji dan juga pengamal Pembangunan Sumber Manusia (PSM), terutamanya dalam konteks organisasi subsektor perkhidmatan kewangan. Menurut Hamlin & Stewart (2012), terdapat empat fungsi utama PSM dalam organisasi iaitu i) meningkatkan prestasi individu dan kumpulan kerja, ii) meningkatkan prestasi organisasi, iii) menambah baik pengetahuan, kemahiran dan kompetensi serta iv) meningkatkan potensi dan pertumbuhan dalam organisasi. Kajian ini telah mengenal pasti beberapa kepentingan kajian dari segi praktikal kepada pengamal PSM.

Pertama, kajian ini memberi pandangan dan asas panduan kepada pengamal PSM di TH untuk merangka program/latihan atau strategi yang boleh mempromosi amalan GKO di tempat kerja. Pihak pengurusan atasan juga boleh mendapatkan gambaran tentang tahap GKO di dalam TH dan melihat faktor-faktor yang menyumbang kepada GKO serta kepentingan setiap faktor ini. Memandangkan TH merupakan satu-satunya organisasi yang memberi perkhidmatan untuk menguruskan kewangan umat Islam untuk menunaikan haji, kualiti perkhidmatan terutamanya perkhidmatan kaunter merupakan elemen penting dalam urusan harian organisasi. Oleh itu, merangka latihan yang tepat bagi menyemai amalan GKO dalam kalangan pekerja perkhidmatan barisan hadapan adalah penting. Ini kerana kesediaan para pekerja ini untuk melaksanakan tugas yang melebihi keperluan pekerjaan mereka mampu menyumbang kepada pembangunan dan kejayaan organisasi.

Selain itu, kajian ini juga dapat membantu TH dalam mengenal pasti apakah jenis keadilan yang memberi pengaruh dalam tingkah laku GKO pekerja. Dengan itu, pihak pengurusan TH terutamanya di bahagian Sumber Manusia dapat bertindak dengan sewajarnya untuk menambah baik pengurusan organisasi. Berdasarkan penilaian tahap beban kerja yang dikaji, kajian ini dapat memberi gambaran tentang tahap beban kerja yang ditanggung oleh para pekerja. Oleh yang demikian, TH dapat memberi perhatian dan menambah baik dari segi peranan pekerjaan agar pekerja tidak terlalu terbeban sehingga memudaratkan kesihatan psikologi mereka dan bertingkah laku negatif di tempat kerja.

Bagi individu di dalam organisasi (pekerja TH) pula, melalui hasil kajian ini, para pekerja TH dapat mengenal pasti apakah faktor yang boleh membantu mereka meningkatkan GKO. Ini secara tidak langsung dapat membantu dalam proses pembangunan kerjaya mereka, kerana menurut Ibukunoluwa et al. (2015), individu yang mengamalkan GKO cenderung mendapat penilaian prestasi yang lebih cemerlang. Mereka juga akan dilihat sebagai aset penting dalam organisasi berbanding mereka yang tidak mengamalkan GKO.

Akhir sekali, kajian ini juga penting kepada pembuat polisi sumber manusia. Hasil kajian ini dapat memberi maklumat dalam membantu usaha merangka polisi berkaitan tingkah laku kerja luar peranan yang bersesuaian dengan subsektor perkhidmatan kewangan. Organisasi pada masa kini berhadapan dengan beberapa isu seperti penambahan tugas yang kurang jelas, pertukaran sistem organisasi dan perubahan berkaitan teknologi sering berlaku (Chhabra, 2021). Oleh itu, kajian ini diharap dapat membantu kelangsungan organisasi khususnya organisasi dalam subsektor perkhidmatan kewangan dalam menghadapi kelemahan tersebut agar produktiviti organisasi sentiasa berada pada tahap cemerlang.

## **1.6 Skop Kajian**

Kajian ini memberi fokus kepada pekerja di ibu pejabat dan cawangan TH di semenanjung Malaysia. Kajian ini juga melibatkan kesemua pekerja di TH tanpa mengambil kira jenis kumpulan perkhidmatan mereka. Hal ini kerana kajian ini ingin melihat secara umum tentang GKO di TH secara keseluruhan. Selain itu, proses pengumpulan data kajian ini menggunakan borang soal-jawab sendiri dengan mengguna pakai instrumen yang dibina oleh penyelidik negara barat. Namun, kebolehpercayaannya telah disahkan oleh beberapa orang penyelidik yang menggunakan instrumen tersebut dalam konteks kajian negara Asia.

## **1.7 Limitasi Kajian**

Kajian ini mempunyai beberapa limitasi yang telah dikenal pasti. Pertama, sampel kajian ini hanya melibatkan organisasi TH yang merupakan sebuah institusi perkhidmatan kewangan di Malaysia. Oleh yang demikian, kajian ini tidak boleh digeneralisasikan kepada organisasi dalam sektor lain memandangkan konteks setiap organisasi itu berbeza. Kedua, kajian ini menggunakan kaedah kajian secara keratan rentas berbanding kaedah kajian secara membujur untuk memahami fenomena GKO dan mengenal pasti faktor-faktor yang boleh mempengaruhi GKO. Dengan menggunakan kaedah kajian ini, hasil kajian yang diterima biasanya meminimumkan penerangan tentang sebab-akibat fenomena ini. Namun, memandangkan penyelidik membina hipotesis berdasarkan teori-teori yang mantap untuk menyokong arah setiap hubungan antara pemboleh ubah bebas dan bersandar, kajian ini mempunyai sokongan dari segi teoretikal. Walau bagaimanapun, pendekatan membujur

akan meningkatkan lagi faedah dan penemuan kajian ini dan juga akan menambah lebih banyak nilai kepada bidang pengetahuan berkaitan GKO.

Ketiga, kajian ini dilaksanakan menggunakan kaedah soal selidik jawab sendiri. Oleh itu, ketepatan maklum balas yang diberikan oleh responden bergantung kepada kejujuran dan kefahaman mereka dalam menjawab soalan-soalan tersebut. Bagi meminimumkan limitasi ini, penyelidik telah menggunakan instrumen yang mantap yang mana kesahan dan kepercayaannya telah dibuktikan dalam kajian-kajian lepas. Selain itu, penyelidik juga memberikan penerangan dengan jelas bagi setiap bahagian soalan supaya arahan yang dinyatakan dapat difahami dengan jelas.

Responden juga cenderung untuk memberi respons yang tertakluk kepada tanggapan mereka berdasarkan norma dan kebolehinginan sosial. Maklum balas mereka berkemungkinan menjadi berat sebelah, di mana mereka akan menjawab secara bias. Sebagai contoh, responden mungkin tidak mahu menjawab dengan jujur beberapa item yang berkaitan dengan keadilan organisasi ataupun beban kerja yang mereka hadapi kerana mereka merasakan ianya sensitif. Perkara ini secara tidak langsung akan memberi kesan kepada hasil kajian. Oleh itu, ketika borang soal selidik diedarkan, responden akan dimaklumkan bahawa segala maklum balas yang diberikan di dalam borang soal selidik ini rahsia dan sulit. Dengan itu, risiko kemungkinan untuk mendapat maklum balas yang berat sebelah ini dapat dikurangkan (Podsakoff et al., 2003).

## 1.8 Definisi Istilah

**Gelagat kewarganegaraan organisasi (GKO)** ditakrifkan sebagai tingkah laku seseorang pekerja secara sukarela atau budi bicara, di mana secara tidak langsung boleh meningkatkan keberkesanan sesebuah organisasi apabila terus diamalkan di dalam organisasi tersebut (Organ, 1988).

Dalam kajian ini, GKO ditakrifkan secara operasi sebagai tingkah laku sukarela untuk melaksanakan tugas di luar kontrak kerja yang dilakukan oleh pekerja Tabung Haji dan ia memberi manfaat kepada pihak pengurusan Tabung Haji mahupun rakan sekerja.

**Keadilan distributif** ditakrifkan sebagai persepsi keadilan individu tentang perbandingan sejauh mana organisasi mengagihkan hasil atau ganjaran dengan usaha yang telah mereka sumbangkan kepada organisasi (Adams, 1965). Ganjaran atau hasil adalah seperti kenaikan pangkat, gaji, pengiktirafan, peralatan, atau sumber kerja lain yang dapat membantu individu dalam tugas atau mengekalkan kesejahteraan organisasi secara keseluruhan (Ghosh et al., 2017).

Dalam kajian ini, keadilan distributif ditakrifkan secara operasi sebagai persepsi pekerja terhadap layanan yang adil dan saksama daripada pihak pengurusan Tabung Haji dalam aspek pembahagian jawatan, tugas, kuasa, ganjaran dan anugerah serta kenaikan pangkat.

**Keadilan prosedur** ditakrifkan sebagai persepsi keadilan terhadap tatacara sokongan oleh majikan dalam membuat keputusan terhadap penetapan tanggungjawab (Choudhary et al., 2013).

Dalam kajian ini, keadilan prosedur ditakrifkan secara operasi sebagai persepsi pekerja Tabung Haji tentang tahap keadilan ketua mereka dalam aspek pelaksanaan prosedur kerja, serta peluang yang diberikan kepada mereka untuk turut terlibat dan menyuarakan pendapat atau alternatif semasa proses pembuatan keputusan dan penyelesaian masalah.

**Keadilan interaksi** ditakrifkan sebagai persepsi keadilan individu terhadap cara pengurus melayan pekerja dan informasi yang diterima daripada pihak pengurusan (Cropanzano et al., 2001).

Dalam kajian ini, keadilan interaksi ditakrifkan secara operasi sebagai persepsi pekerja TH terhadap kualiti layanan interpersonal yang diterima dari ketua semasa proses pembuatan keputusan (cth. ketua bersikap prihatin, berterus terang, bertimbang rasa, menghormati dan memberi maklumat yang jelas).

**Sokongan Organisasi** ditakrifkan sebagai persepsi pekerja berkenaan sejauh mana organisasi menghargai sumbangan serta mengambil berat terhadap kebajikan mereka (Eisenberger & Huntington, 1986).

Dalam kajian ini, sokongan organisasi ditakrifkan secara operasi sebagai persepsi pekerja Tabung Haji tentang sejauh mana pihak pengurusan Tabung Haji menghargai sumbangan mereka dan mengambil berat tentang kesejahteraan serta memenuhi keperluan sosioemosi para pekerja.

**Sokongan Penyelia** ditakrifkan sebagai sokongan sosial berkaitan kerja yang diberikan oleh penyelia kepada pekerja sama ada secara formal (penyelia membantu pekerja dalam ruang lingkup polisi yang telah disediakan oleh organisasi) mahupun tidak formal (sokongan daripada budi bicara penyelia) (Behson, 2005).

Dalam kajian ini, sokongan penyelia ditakrifkan secara operasi sebagai persepsi pekerja Tabung Haji tentang sokongan berbentuk fizikal dan emosi yang

ditunjukkan oleh ketua yang bertujuan untuk membangunkan kerjaya dan kemahiran pekerja di bawah seliaan.

**Sokongan Rakan Sekerja** ditakrifkan sebagai sokongan yang diterima dari rakan sekerja untuk membantu antara satu sama lain dalam tugas apabila diperlukan dengan cara berkongsi pengetahuan dan kepakaran serta memberi galakkan dan dorongan (Zhou & George, 2001).

Dalam kajian ini, sokongan rakan sekerja ditakrifkan secara operasi sebagai persepsi pekerja Tabung Haji terhadap sokongan rakan sekerja sama ada secara instrumental mahupun emosi.

**Beban Kerja** ditakrifkan sebagai sejauh mana pekerja melihat tahap dan jumlah kerja mereka untuk dituntut oleh organisasi secara konsisten (Jex & Thomas, 2003).

Dalam kajian ini, beban kerja ditakrifkan secara operasi sebagai cabaran dalam tugas yang dihadapi oleh pekerja Tabung Haji dan kadar kekerapan pekerja TH berhadapan dengan tugas yang memerlukan mereka bekerja dengan pantas dan bersungguh-sungguh.

### **Modal Psikologi**

Modal psikologi ditakrifkan sebagai faktor psikologi yang positif yang dicirikan oleh empat dimensi iaitu (1) keberkesanan diri, (2) optimis, (3) harapan, dan (4) daya tahan (Luthans et al., 2007). Keberkesanan diri merujuk kepada keyakinan individu tentang kemampuan diri dalam menggerakkan motivasi, daya kognitif dan tindakan untuk mencapai kejayaan (Luthans, 2002a). Optimis pula merujuk kepada bagaimana seseorang individu menginterpretasikan kejadian negatif sebagai cabaran dan peluang yang pada akhirnya akan membawa kejayaan (Luthans et al., 2015). Di samping itu, harapan merujuk kepada individu yang bermotivasi untuk berusaha mencapai kejayaan sama ada dalam cara yang telah ditetapkan mahupun dengan cara yang berbeza (Luthans, 2002b). Manakala, daya tahan merujuk kepada kemampuan individu untuk bangkit dari kesukaran, atau kegagalan, dan berusaha menyesuaikan diri dalam kehidupan yang sentiasa berubah dan mencabar (Luthans et al., 2005).

Dalam kajian ini modal psikologi ditakrifkan secara operasi sebagai sumber psikologi peribadi yang positif dalam diri pekerja Tabung Haji yang merangkumi **keberkesanan diri** (mempunyai keyakinan untuk berjaya dalam setiap tugas yang mencabar), **optimis** (pemikiran positif untuk berjaya dalam kerjaya untuk masa sekarang dan juga pada masa hadapan), **harapan** (tekun mencapai matlamat dan berusaha untuk mencapai matlamat walaupun terpaksa

mengubah cara) serta **berdaya tahan** (keupayaan psikologi untuk kembali bangkit apabila berdepan dengan kesukaran, ketidakpastian, konflik, atau kegagalan dalam mencapai matlamat yang telah ditetapkan). Modal psikologi ini dibahagikan kepada dua tahap iaitu modal psikologi rendah dan psikologi rendah tinggi.





## RUJUKAN

- Ababneh, K. I., & Hackett, R. D. (2018). The direct and indirect impacts of job characteristics on faculty organizational citizenship behavior in the United Arab Emirates (UAE). *Higher Education*, 1-18. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0252-3>
- Abdul Rauf, F. (2016). A Predictor Become Dysfunctional: An Investigation of The Effect of Workload on The Relationship Between Personality and OCB. *International Journal of Business and Management Review*, 4(2), 120-132.
- Abdullah, A.G.K, Ngang, T.K, & Ismail, A. (2007). Keadilan organisasi, kepercayaan dan altruisme. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan*, 22, 75-92.
- Abdullah, M. R., Marican, S., & Kamil, N. L. M. (2019). The Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Conceptual Framework. *Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences*, 15(1), 1-14.
- Abu Al Rub, R. F. (2004). Job stress, job performance, and social support among hospital nurses. *Journal of nursing scholarship*, 36(1), 73-78. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2004.04016.x>
- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.117>
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 267-299). NY: Academic Press.
- Adebakin, M. A., & Okon, S. E. (2019). Procedural justice, job satisfaction and organisational citizenship behaviour within small and medium scale enterprises in Nigeria. *Journal of Economics & Management*, 38, 5-25.
- Aderibigbe, J. K., & Mjoli, T. Q. (2018). Psychological capital as a moderator a in the relationship between occupational stress and organisational citizenship behaviour among Nigerian graduate employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-13.
- Aftab, N., Rashid, S., & Ali Shah, S. A. (2018). Direct effect of extraversion and conscientiousness with interactive effect of positive psychological capital on organizational citizenship behavior among university teachers. *Cogent Psychology*, 5(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/23311908.2018.1514961>



- Agyemang, C. B. (2013). Perceived Organizational Climate and Organizational Tenure on Organizational Citizenship Behaviour: Empirical Study among Ghanaian Banks. *European Journal of Business and Management*, 5(26), 132-142.
- Ahmed, U., Majid, A. H. A., & Zin, M. M. (2016). Moderation of meaningful work on the relationship of supervisor support and co-worker support with work engagement. *Asian Journal of Business Environment*, 6(3), 15-20.
- Akram, A., Kamran, M., Iqbal, M. S., Habibah, U., & Atif Ishaq, M. (2018). The impact of supervisory justice and perceived Supervisor support on organizational citizenship behavior and commitment to supervisor: the mediating role of trust. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1493902. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1493902>
- Akturan, A., & Cekmecelioglu, H. G. (2016). The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 342-350. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.042>
- Al-Quraan, A. B., & Khasawneh, H. I. (2017). Impact of organizational justice on Organizational Citizenship Behavior: Case study at Jordan national electric power company. *European Journal of Business and Management*, 9(15), 215-229.
- Ali, A., Zumrah, A. R., & Abu Samah, L. H. (2017). Employee Retention as a Mediator of the Relationship between Peer Support and Organizational Citizenship Behavior. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(11), 71-78.
- Ali, M. M., & Ghani, N. A. A. (2019). Tabung Haji: Public Concern and Future Direction. *Islam and Civilisational Renewal (ICR)*, 10(1), 132-135.
- Ali, N. A., Tretiakov, A., & Whiddett, D. (2014). A content validity study for a knowledge management systems success model in healthcare. *JITTA: Journal of Information Technology Theory and Application*, 15(2), 21.
- Allen, T. D., Barnard, S., Rush, M. C., & Russell, J. E. (2000). Ratings of organizational citizenship behavior: Does the source make a difference?. *Human Resource Management Review*, 10(1), 97-114. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00041-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00041-8)
- Alt, E., & Spitzack, H. (2016). Improving environmental performance through unit-level organizational citizenship behaviors for the environment: A capability perspective. *Journal of environmental management*, 182, 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2016.07.034>

- Amarneh, B. H., Abu Al-Rub, R., & Abu Al-Rub, N. (2010). Co-workers' support and job performance among nurses in Jordanian hospitals. *Journal of Research in Nursing*, 15(5), 391–401. <https://doi.org/10.1177/1744987109347134>
- Amrita, A. A., & Sridadi, A. R. (2020). Pengaruh *Social Support* terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan wanita di PT. INKA, dengan Work Family Enrichment sebagai variabel mediasi. *Accounting and Management Journal*, 4(1). <https://doi.org/10.33086/amj.v4i1.1526>
- Anderson, S. E., & Williams, L. J. (1996). Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 282.
- Ariyani, M., & Zulkarnain, D. (2017). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Guru Ditinjau Dari Faktor Demografi. *JPPP-Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi*, 6(2), 73-81. <https://doi.org/10.21009/JPPP.062.03>
- Ary, D., Jacobs, L. C., Irvine, C. K. S., & Walker, D. (2018). *Introduction to research in education*. Cengage Learning.
- Asnani Bahari & Norsiah Mat. (2017). The effect on the behaviour of servant leadership towards organizational citizenship behaviour among teachers: a conceptual model. *Journal of Humanities, Language, Culture and Business*, 1 (3), 44-54.
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110-126. <https://doi.org/10.1108/01437730810852470>
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430–452. <https://doi.org/10.1177/0149206308329961>.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Aybas, M., & Acar, A. C. (2017). The effect of HRM practices on employees' work engagement and the mediating and moderating role of positive psychological capital. *International Review of Management and Marketing*, 7(1).

- Aydin, E., & Kalemci Tuzun, I. (2019). Organizational support sources and job performance relations: what about occupational commitment ?. *Anatolia*, 30(3), 379-389. <https://doi.org/10.1080/13032917.2019.1597740>
- Azim, A. M. M., & Dora, M. T. (2016). Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Psychological Capital. *Journal of Human Capital Development (JHCD)*, 9(2), 99-118.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 1-28.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: implications for employee well-being and performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. DEF Publishers.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bandura, A. (2000). Self-efficacy: The foundation of agency. In W. J. Perrig & A. Grab (Eds.), *Control of human behavior, mental processes, and consciousness: Essays in honor of the 60th birthday of August Flammer*, 16. Lawrence Erlbaum Inc Publishers.
- Barnard, C. I. , (1938). *The Functions Of The Executive*. Harvard University Press.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595. <https://doi.org/10.5465/255908>

- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 391–405.
- Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work–family support. *Journal of vocational behavior*, 66(3), 487-500. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.004>
- Bhawuk, D. P. (2017). Cultural value dimensions. In Y. Y. Kim (Gen. Ed.) & K. McKay- Semmler (Assoc. Ed.), *The international encyclopedia of intercultural communication* (Vol. 1, pp. 580-596). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118783665.ieicc0101>
- Blackburn, R. T., Bieber, J. P., Lawrence, J. H., & Trautvetter, L. (1991). Faculty at work: Focus on research, scholarship, and service. *Research in Higher Education*, 32(4), 385-413.
- Blau, P. M. (1968). Social exchange. *International encyclopedia of the social sciences*, 7, 452-457.
- Bogler, R., & Somech, A. (2019). Psychological capital, team resources and organizational citizenship behavior. *The Journal of psychology*, 153(8), 784-802. <https://doi.org/10.1080/00223980.2019.1614515>
- Bolino, M. C., Harvey, J., & Bachrach, D. G. (2012). A self-regulation approach to understanding citizenship behavior in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 126-139. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.05.006>
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., & Turnley, W. H. (2018). The Unintended Consequences of Organizational Citizenship Behaviors for Employees, Teams, and Organizations. In P.M Podsakoff, S. B. Mackenzie & N.P. Podsakoff (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (pp. 185). Oxford University Press.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559. <https://doi.org/10.1002/job.1847>
- Bommer, W. H., Miles, E. W., & Grover, S. L. (2003). Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(2), 181-196.
- Boomsma, A. (1983). On the robustness of LISREL (maximum likelihood estimation) against small sample size and non-normality. s.n.

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*; San Francisco: Jossey-Bass, 71.
- Bostan, S., & Kilic, T. (2017). Do Organizational Justice Perceptions Influence Healthcare Workers' Organizational Citizenship Behavior? *International Journal of Health Services Research and Policy*, 2(1), 21-28. <https://doi.org/10.23884/ijhsrp.2017.2.1.04>
- Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B., & Hartman, M. J. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work & Stress*, 29(2), 95-113. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1033037>
- Buchs, C. J. (2014). *Job demands, job resources and behaviour at work: a thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Arts in Psychology at Massey University, Albany, New Zealand* [Doctoral dissertation, Massey University].
- Byrne, B. M. (2013). *Structural Equation Modeling with Mplus: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Routledge.
- Cavus, M. F., & Gokcen, A. (2015). Psychological capital: Definition, components and effects. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 244-255. <https://doi.org/10.9734/BJESBS/2015/12574>
- Chan, S. H. J., & Lai, H. Y. I. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of business research*, 70, 214-223. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.017>
- Chang, C. M., Wu, C. S., Mui, W. C., & Lin, Y. H. (2018). The Impact of Perceived Supervisor Support and Workplace Friendship on Organizational Citizenship Behavior in Sport Center. *International Journal of Organizational Innovation*, 10(4).
- Chen, C. H. V., & Kao, R. H. (2011). A multilevel study on the relationships between work characteristics, self-efficacy, collective efficacy, and organizational citizenship behavior: The case of Taiwanese police duty-executing organizations. *The Journal of psychology*, 145(4), 361-390. <https://doi.org/10.1080/00223980.2011.574168>
- Chenevert, D., Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2015). Multiple sources of support, affective commitment, and citizenship behaviors: The moderating role of passive leadership. *Personnel Review*, 44(1), 69-90. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2012-0144>



- Cheung, F., Tang, C. S. K., & Tang, S. (2011). Psychological capital as a penyederhana between emotional labor, burnout, and job satisfaction among school teachers in China. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 348.
- Cheung, M. F., & Law, M. C. (2008). Relationships of organizational justice and organizational identification: The mediating effects of perceived organizational support in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 14(2), 213-231. <https://doi.org/10.1080/13602380701430879>
- Chhabra, B. (2021). Perceived Organizational Fit: Analyzing Negative Effect of Work Stressors on Employee Outcomes. In *Entrepreneurship and Regional Development* (pp. 323-349). Palgrave Macmillan, Cham.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082.
- Chiaburu, D. S., Chakrabarty, S., Wang, J., & Li, N. (2015). Organizational support and citizenship behaviors: A comparative cross-cultural meta-analysis. *Management International Review*, 55(5), 707-736. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0253-8>
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International journal of hospitality management*, 31(1), 180-190. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011>
- Choudhary, N., Deswal, R. K., & Philip, P. J. (2013). Impact of organizational justice on employees' workplace and personal outcomes: A study of Indian insurance sector. *IUP Journal of Organizational Behaviour*, 12(4), 3-14.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A Meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2): 278–321.
- Cohen, A., & Kol, Y. (2004). Professionalism and organizational citizenship behavior: An empirical examination among Israeli nurses. *Journal of managerial psychology*, 19(4), 386-405. <https://doi.org/10.1108/02683940410537945>
- Cohen, R. L. (1987). Distributive justice: Theory and research. *Social justice research*, 1(1), 19-40.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.



- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. *Handbook of organizational justice, 1*, 3-58.
- Cooper, D. R., Schindler, P. S., & Sun, J. (2006). *Business research methods* (Vol. 9, pp. 1-744). New York: Mcgraw-hill.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Colquitt, J. A., & Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 165–210). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cropanzano, R., Ambrose, M. L., Greenberg, J., & Cropanzano, R. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organization justice* (pp. 119–151). Stanford University Press.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & organization management, 27*(3), 324-351. <https://doi.org/10.1177/1059601102027003002>
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Thornton-Lugo, M. A., & Shao, R. (2018). Organizational Justice and Organizational. *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior, 255*.
- Csikszentmihalyi, M., & Seligman, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist, 55*(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.55.1.5>
- Dai, Y. D., Hou, Y. H., Chen, K. Y., & Zhuang, W. L. (2018). To help or not to help: antecedents of hotel employees' organizational citizenship behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(3), 1293-1313. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0160>
- Danendra, A. N. B., & Rahyuda, A. G. (2019). The Effect Of Work Loads On Employee Performance With Job Satisfaction As A Mediation Variable. *Journal of Business Management and Economic Research, 3*(8), 40-49. <https://doi.org/10.29226/TR1001.2019.147>

- Dasgupta, P. R. (2013). Volatility of workload on employee performance and significance of motivation: IT sector. *Science Journal of Business and Management*, 1(1), 1-7.
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2019). Dissatisfied employees, diminished helping: Using psychological capital to buffer the damaging effects of job dissatisfaction on helping behaviours. *Journal of Management & Organization*, 1-15. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.51>
- Dekas, K. H., Bauer, T. N., Welle, B., Kurkoski, J., & Sullivan, S. (2013). Organizational citizenship behavior, version 2.0: A review and qualitative investigation of OCBs for knowledge workers at Google and beyond. *Academy of Management Perspectives*, 27(3), 219-237. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0097>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dewett, T., & Denisi, A. S. (2007). What motivates organizational citizenship behaviours? Exploring the role of regulatory focus theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(3), 241-260. <https://doi.org/10.1080/13594320701273606>
- Diestel, S., & Schmidt, K. H. (2012). Lagged mediator effects of self-control demands on psychological strain and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(4), 556-578.
- Donaldson, S. I., Ensher, E. A., & Grant-Vallone, E. J. (2000). Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior. *Journal of Career Development*, 26(4), 233-249. <https://doi.org/10.1177/089484530002600401>
- Dong, L. N. T., & Phuong, N. N. D. (2018). Organizational justice, job satisfaction and organizational citizenship behavior in higher education institutions: A research proposition in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 5(3), 113-119. <https://doi:10.13106/jafeb.2018.vol5.no3.113>
- Donglong, Z., Taejun, C., Julie, A., & Sanghun, L. (2020). The structural relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in university faculty in China: the mediating effect of organizational commitment. *Asia Pacific Education Review*, 21(1), 167-179. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09617-w>
- Douli, S., Slimani, I., & Berbaoui, K. (2017). The impact of organizational justice on organizational citizenship behavior in Naffal (GPL) Bechar Algeria. *International Journal of Management (IJM)*, 8(3), 169-179.

- Du, Y., Zhang, L., & Tekleab, A. G. (2018). Job strains, job control, and POS on employee performance: an interactionist perspective. *Journal of Business Research*, 82, 213-219. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.040>
- Dwomoh, G., Gyamfi, L., & Luguterah, A. (2019). Effect of Organizational Citizenship Behavior on Performanace of Emploess of Kumasi Techical University: Moderating Role of Work Overload. *Journal of Management and Economic Studies*, 1(2), 18–34. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2019.70>
- Dye, E., & Wells, N. (2017). Subjective and objective measurement of neonatal nurse practitioner workload. *Advances in Neonatal Care*, 17(4), E3-E12.
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0021887>
- Ehtiyar, V. R., Akta, A., & Omuri, E. (2010). The role of organizational citizenship behavior on university student' s academic success. *Tourism and Hospitality Management*, 16(1), 47–61. <https://doi.org/10.20867/thm.16.1.4>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*, 2-22.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565.
- Elamin, A. M., & Tlaiss, H. A. (2015). Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational justice in the Islamic Saudi Arabian context. *Employee Relations*, 37(1), 2-29. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2014-0033>
- Erkutlu, H. (2014). Exploring the moderating effect of psychological capital on the relationship between narcissism and psychological well-being. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1148-1156.

- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0051>
- Fiernaningsih, N. (2020). The role of supervisory support and life balance work in increasing organizational citizenship behavior: Study at hotel employees in Malang. *JPAS (Journal of Public Administration Studies)*, 4(2), 76-84.
- Fitrio, T., Apriansyah, R., Utami, S., & Yaspita, H. (2019). The effect of job satisfaction to organizational citizenship behavior (OCB) mediated by organizational commitment. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(09). <https://doi.org/10.18535/ijorm/v7i9.em01>
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. *Advances in organizational justice*, 1(1-55), 12.
- Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 93-126. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00231.x>
- Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K., & Kessler, S. R. (2012). The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 199-220. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02032.x>
- Fuchs, S., & Edwards, M. R. (2012). Predicting pro-change behaviour: The role of perceived organisational justice and organisational identification. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 39-59. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2011.00167.x>
- Ghosh, D., Sekiguchi, T., & Gurunathan, L. (2017). Organizational embeddedness as a mediator between justice and in-role performance. *Journal of Business Research*, 75, 130-137. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.013>
- Ghosh, K. (2015). Benevolent leadership in not-for-profit organizations: Welfare orientation measures, ethical climate and organizational citizenship behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 592-611. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2013-0164>
- Gill, M. (2016). Exploring the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior in Service Organizations: An Empirical Study. *Prestige International Journal of Management and Research*, 9(2), 19 - 26.

- Gong, B., Greenwood, R. A., Hoyte, D., Ramkissoon, A., & He, X. (2018). Millennials and organizational citizenship behavior: The role of job crafting and career anchor on service. *Management Research Review*, 41(7), 774-788. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2016-0121>
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee responsibilities and rights journal*, 4(4), 249-270. <https://doi.org/10.1007/BF01385031>
- Greenberg, J. (1978). Allocator-recipient similarity and the equitable division of rewards. *Social Psychology*, 337-341. <https://doi.org/10.2307/3033586>
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of management Journal*, 33(1), 64-86. <https://doi.org/10.5465/256352>
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395. <https://doi.org/10.3390/su11226395>
- Groenewegen, P. P., & Hutten, J. B. (1991). Workload and job satisfaction among general practitioners: a review of the literature. *Social Science & Medicine*, 32(10), 1111-1119. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(91\)90087-S](https://doi.org/10.1016/0277-9536(91)90087-S)
- Guchait, P., Cho, S., & Meurs, J. A. (2015). Psychological contracts, perceived organizational and supervisor support: Investigating the impact on intent to leave among hospitality employees in India. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(3), 290-315. <https://doi.org/10.1080/15332845.2015.1002070>
- Gupta, M., Shaheen, M., & Reddy, P. K. (2017). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Mediation by work engagement. *Journal of Management Development*, 36(7), 973-983. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0084>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Advanced diagnostics for multiple regression: A supplement to multivariate data analysis. *Advanced Diagnostics for Multiple Regression: A Supplement to Multivariate Data Analysis*.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.



- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology, 43*(6), 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Halbesleben, J. R., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *Journal of applied psychology, 92*(1), 93.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of management, 40*(5), 1334-1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Halbesleben, J. R., Wheeler, A. R., & Rossi, A. M. (2012). The costs and benefits of working with one's spouse: A two-sample examination of spousal support, work–family conflict, and emotional exhaustion in work-linked relationships. *Journal of Organizational Behavior, 33*(5), 597-615.
- Hamlin, B., & Stewart, J. (2012). What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training, 35*, 199-220. <https://doi.org/10.1108/03090591111120377>
- Harms, P. D., & Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior, 33*(4), 589-594. <https://doi.org/10.1002/job.1785>
- Harper, P. J. (2015). Exploring forms of organizational citizenship behaviors (OCB): antecedents and outcomes. *Journal of Management and Marketing Research, 18*, 1-16.
- Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of empirical and theoretical research. In *Advances in psychology* (Vol. 52, pp. 139-183). North-Holland.
- Harvey, J., Bolino, M. C., & Kelemen, T. K. (2018). Organizational citizenship behavior in the 21st century: How might going the extra mile look different at the start of the new millennium?. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Publishing Limited.
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 219*, 283-290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>



- Hashim, S., Ghazali, H., Mohamad, S. F., Rasdi, R. M., & Othman, M. (2019). The Effect of Distress and Social Support on Workplace Incivility and Turnover Intention among Malaysian Casual Dining Restaurant Employees: A Proposed Framework. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 9(6), 1094-1103. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i6/6071>
- Hassan, A., & Noor, K. M. (2008). Organizational justice and extra-role behavior: Examining the relationship in the Malaysian cultural context. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 16(2).
- Hinton, P., Brownlow, C., McMurray, I., & Cozens, B. (2004). Using SPSS to analyse questionnaires: Reliability. *SPSS explained*, 356-366.
- Ho, R. (2013). *Handbook of univariate and multivariate data analysis with IBM SPSS*. CRC press. <https://doi.org/10.4324/9781315797298>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E., Freedy, J., Lane, C., & Geller, P. (1990). Conservation of social resources: Social support resource theory. *Journal of Social and Personal Relationships*, 7(4), 465-478. <https://doi.org/10.1177%2F0265407590074004>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied psychology*, 92(2), 555. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.555>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.

- Hwa, M. A. C., & Amin, H. (2016). Why emotion at work matters: examining the influence of emotional labour and emotional intelligence on workplace behaviours among service workers in east Malaysia. *Kajian Malaysia*, 34(1), 79-105.
- Ibukunoluwa, O. E., Anuoluwapo, A. G., & Agbude, G. A. (2015). Benefits of Organizational Citizenship Behaviours for Individual Employees. *Covenant International Journal of Psychology*, 1(1).
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(1), 269. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- Indrawiani, T. O., Anggraeni, A. I., & Indrayanto, A. (2018). The influence of perceived organizational support (POS) and psychological capital on organizational citizenship behavior (OCB). *Jurnal Akuntansi Manajemen dan Ekonomi*, 20(1), 1-4.
- Iqbal, H. K., Aziz, U., & Tasawar, A. (2012). Impact of organizational justice on organizational citizenship behavior: An empirical evidence from Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 19(9), 1348-1354. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2012.19.09.750>
- Islam, M. S., & Afroz, S. A. F. (2016). Factor affecting organizational citizenship behaviour of corporate sector in Bangladesh. *Australian Journal of Business Science Design & Literature*. 9(01), 7-18.
- Ismail, A. B., Sieng, L. L. C., Abdullah, M. M. B., & Francis, S. K. (2010). Linking supervisor's role in training programs to motivation to learn as an antecedent of job performance. *Intangible Capital*, 6(1), 1–25.
- Ismail, H. (2014). Organizational justice and citizenship behavior, the mediating role of trust. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(1), 86-96. <http://dx.doi.org/10.5296/ijhrs.v5i1.6757>
- Ismail, S., Iqbal, Z., & Adeel, M. (2018). Impact of organizational justice and organizational citizenship behavior on employees performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 187-200. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.13070>
- Jackson, D. L., Voth, J., & Frey, M. P. (2013). A note on sample size and solution propriety for confirmatory factor analytic models. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 20(1), 86-97. <https://doi.org/10.1080/10705511.2013.742388>
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.

- Jain, A. K., Malhotra, N. K., & Guan, C. (2012). Positive and negative affectivity as mediators of volunteerism and service-oriented citizenship behavior and customer loyalty. *Psychology & Marketing*, 29(12), 1004-1017. <https://doi.org/10.1002/mar.20582>
- Jehanzeb, K. (2020). Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? Person-organization fit as moderator. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032>
- Jenkins, J. S., Heneghan, C. J., Bailey, S. F., & Barber, L. K. (2016). The work-family interface as a mediator between job demands and employee behaviour. *Stress and Health*, 32(2), 128-137.
- Jex, S. M., & Thomas, J. L. (2003). Relations between stressors and group perceptions: Main and mediating effects. *Work & Stress*, 17(2), 158-169. <https://doi.org/10.1080/0267837031000146804>
- Joseph, A., Chua, B. S., & Mutang, J. A. (2015). The effect of organizational justice towards interpersonal helping behavior in organization: Perceived ethnic discrimination as moderator. *International Conference on Multidisciplinary Research*.
- Joya, A. I., & Edan, M. A. (2016). Psychological Capital as a Moderator between Justice Types and Outcomes. *Journal of Business Management Economy Studies*, 1, 14-32.
- Jumadi. (2019). *Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja PT. Multitek Indopanca Jakarta*. [Doctoral dissertation, Universitas Mercubuana Jakarta].
- Junru, X., & Huang, Y. J. (2019). The Influence of Teachers' Perceived Organizational Justice On Organizational Citizenship Behavior In Chinese Private Universities: Mediate Role Of Job Satisfaction. *International Journal of Organizational Innovation*, 12(1), 295-30.
- Karatepe, O. M. (2012). The effects of coworker and perceived organizational support on hotel employee outcomes: The moderating role of job embeddedness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(4), 495-516. <https://doi.org/10.1177/1096348011413592>
- Karatepe, O. M., Yavas, U., Babakus, E., & Deitz, G. D. (2018). The effects of organizational and personal resources on stress, engagement, and job outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 147-161. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.005>

- Kassim, K. M., & Nordin, K. H. M. (2012). Relationship between Image, Service Quality, and Organizational Citizenship Behavior in determining Customer Satisfaction towards an Islamic Financial Institution in Malaysia. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(9), 113-119.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behaviour. *Behavioral Science*, 9(2), 131-133. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley and Sons.
- Kementerian Kewangan Malaysia. (2018). Laporan Ekonomi 2017/2018. Retrieved from [www.mof.gov.my](http://www.mof.gov.my).
- Khan, F., & István, K. (2020). The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role Of Organizational Justice. *Sarhad Journal of Management Sciences*, 6(1), 31-48.
- Kharismasyah, A. Y. (2019). *Affective Commitment* sebagai Variabel Mediasi Antara Pengaruh *Distributive Justice* dan *Procedural Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Bank BNI Cabang Kebumen. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(1), 130-144.
- Khelifat, A., Chen, H., Ayoun, B., & Eyoun, K. (2021). The impact of the challenge and hindrance stress on hotel employees interpersonal citizenship behaviors: Psychological capital as a moderator. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102886. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102886>
- Kim, C. Y., Lee, J. H., & Shin, S. Y. (2019). Why are your employees leaving the organization? The interaction effect of role overload, perceived organizational support, and equity sensitivity. *Sustainability*, 11(3), 657. <https://doi.org/10.3390/su11030657>
- Kim, J. S., Kaye, J., & Wright, L. K. (2001). Moderating and mediating effects in causal models. *Issues in mental health nursing*, 22(1), 63-75. <https://doi.org/10.1080/01612840121087>
- Kim, Y. J., Van Dyne, L., Kamdar, D., & Johnson, R. E. (2013). Why and when do motives matter? An integrative model of motives, role cognitions, and social support as predictors of OCB. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 231-245. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.03.004>
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of management journal*, 52(4), 744-764.

- Kline, R. B. (2013). Assessing statistical aspects of test fairness with structural equation modelling. *Educational Research and Evaluation, 19*(2-3), 204-222. <https://doi.org/10.1080/13803611.2013.767624>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modelling*. Guilford Publications.
- Klotz, A. C., Bolino, M. C., Song, H., & Stornelli, J. (2017). Examining the nature, causes, and consequences of profiles of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 39*(5), 629-647. <https://doi.org/10.1002/job.2259>
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of management, 26*(3), 489-511. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00042-8)
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal, 37*(3), 656-669. <https://doi.org/10.5465/256704>
- Konovsky, M.A. & Organ, D.W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behavior, 17*, 253-266. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199605\)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q)
- Koodamara, N. K., Rao, M. U., Prabhu, S., Noronha, S. F., & Rio, R. (2019). Role of Procedural Justice and Organizational Trust on Organizational Citizenship Behavior among IT Employees. *International Journal of Advanced Science and Technology, 28*(20), 218-230.
- Koorsgaard, M. A., Meglino, B. M., Lester, S. W., & Jeong, S. S. (2010). Paying you back or paying me forward: understanding rewarded and unrewarded organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology, 95*(2), 277. <https://doi.org/10.1037/a0018137>
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management journal, 38*(1), 60-84.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management journal, 38*(1), 60-84.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and psychological Measurement, 48*(4), 1075-1079.



- Krishnan, J., & Mary, V. S. (2012). Perceived organisational support—an overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 2-3.
- Kumar, S., Abdul Rauf, F., & Rathnasekara, H. (2019). Working to help or helping to work? Work-overload and allocentrism as predictors of organizational citizenship behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1602549>
- Kumar, Y.L. (2014). Importance of Organizational Citizenship Behaviors in Enhancing Customer Service Indicators: A Review. *IUP Journal of Management Research*, 13(1), 1-10.
- Kumari, I. G., & Pradhan, R. K. (2014). Human resource flexibility and organizational effectiveness: role of organizational citizenship behaviour and employee intent to stay. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(11), 43-51.
- Kurniawan, I. S., & Naeni, H. L. (2021). Pengaruh Dukungan Rekan Kerja Terhadap OCB Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pada Karyawan Grage Jogja Hotel. *JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan)*, 5(1), 119-128. <https://doi.org/10.29408/jpek.v5i1.3319>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Ladebo, O. J. (2008). Perceived supervisory support and organisational citizenship behaviours: Is job satisfaction a mediator?. *South African Journal of Psychology*, 38(3), 479-488. <https://doi.org/10.1177/008124630803800303>
- Lau, P. Y. Y., Park, S., & McLean, G. N. (2020). Learning organization and organizational citizenship behaviour in West Malaysia: moderating role of team-oriented culture. *European Journal of Training and Development*. 44, 8(9), 847-864. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2020-0007>
- Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A., & Vinekar, V. (2008). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(3), 337-357. <https://doi.org/10.1002/job.518>



- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575.
- Lee, U. H., Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2013). Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes. *Global Business and Management Research*, 5(1), 54.
- Lembaga Tabung Haji. (2018). Annual Report. <https://www.tabunghaji.gov.my/en/corporate/corporate-information/th-annual-report>
- Leon-Perez, J. M., Antino, M., & León-Rubio, J. M. (2017). Adaptation of the short version of the Psychological Capital Questionnaire (PCQ-12) into Spanish/Adaptación al español de la versión reducida del Cuestionario de Capital Psicológico (PCQ-12). *Revista de Psicología Social*, 32(1), 196-213. <https://doi.org/10.1080/02134748.2016.1248024>
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(1), 52.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and social interaction*, 3(1), 167-218.
- Liaw, Y. J., Chi, N. W., & Chuang, A. (2010). Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and co-worker support. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 477-492.
- Lin, C. H. V., & Sun, J. M. J. (2018). Chinese employees' leadership preferences and the relationship with power distance orientation and core self-evaluation. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 1-22. <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0027-9>
- Liu, J., Kwan, H. K., Fu, P. P., & Mao, Y. (2013). Ethical leadership and job performance in China: The roles of workplace friendships and traditionality. *Journal of occupational and organizational psychology*, 86(4), 564-584. <https://doi.org/10.1111/joop.12027>
- Liu, Y., Zhao, H., & Sheard, G. (2017). Organizational citizenship pressure, compulsory citizenship behavior, and work-family conflict. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(4), 695-704. <https://doi.org/10.2224/sbp.6064>
- Lo, M. C., & Ramayah, T. (2009). Dimensionality of organizational citizenship behavior (OCB) in a multicultural society: The case of Malaysia. *International Business Research*, 2(1), 48-55.

- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource?. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818-827.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. In D. Nelson & C. L. Copper (Eds.), *Positive organizational behavior*, (pp. 9-24). SAGE Publications.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- MacDonald, W. (2003). The impact of job demands and workload on stress and fatigue. *Australian Psychologist*, 38(2), 102-117.
- Makhdoom, Anjum, A., Sabir, H. M., & Khaliq, T. (2016). Impact of Organization Trust, Organization Justice and Job Satisfaction on Organization Citizenship Behavior: A study in Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 630-643. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i12/2525>
- Mansor, A. M., & Dali, M. H. (2017). Hubungan dan pengaruh kepemimpinan sendiri guru terhadap gelagat kewarganegaraan organisasi. *Proceedings of the ICECRS*, 1(1) 753-768. <http://dx.doi.org/10.21070/picecrs.v1i1.548>
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748. <https://doi.org/10.5465/1556364>

- Memon, M. A., Sallaeh, R., Baharom, M. N. R., Nordin, S. M., & Ting, H. (2017). The relationship between training satisfaction, organisational citizenship behaviour, and turnover intention: A PLS-SEM approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0025>
- 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. <https://doi.org/10.1108/JGR-06-2016-0015>
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., & Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 51-57. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00193>
- Mills, M., R. Fleck, C., & Kozikowski, A. (2013). Positive psychology at work: A conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead. *The Journal of Positive Psychology*, 8(2), 153-164. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.776622>
- Mohammad, J., Quoquab, F., & Omar, R. (2016). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior among Malaysian Bank Employees: The Moderating Role of Islamic Work Ethic. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 562-570. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.440>
- Montani, F., & Dagenais-Desmarais, V. (2018). Unravelling the relationship between role overload and organizational citizenship behaviour: A test of mediating and moderating effects. *European Management Journal*, 36(6), 757-768. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.03.001>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 16(2), 127-142. <https://doi.org/10.1002/job.4030160204>
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225. <https://doi.org/10.1007/BF01419445>

- Motalebi, P., & Marsap, A. (2020). The role of Job satisfaction, and Organizational commitment as a determinant of organizational citizenship behavior among the workers of welfare organization. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS)*, 7(1), 102-112.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00042-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00042-X)
- Muse, L. A., & Stamper, C. L. (2007). Perceived organizational support: Evidence for a mediated association with work performance. *Journal of Managerial Issues*, 517-535.
- Musringudin, M., Akbar, M., & Karnati, N. (2017). The Effect of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of the principles. *Indonesian Journal of Educational Review*, 4(2), 155-165. <https://doi.org/10.21009/IJER.04.02.17>
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*, 29(1), 33-41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>
- Nandan, T., & Mohammed Azim, A. M. (2015). Organizational justice and organizational citizenship behavior: mediating role of psychological capital. *American International Journal of Social Science*, 4(6), 148-156.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Human performance*, 25(5), 452-464. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.721834>
- Neveu, J. P. (2007). Jailed resources: Conservation of resources theory as applied to burnout among prison guards. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(1), 21-42. <https://doi.org/10.1002/job.393>
- Niehoff, B. & Moorman, R.H. (1993), Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556. <https://doi.org/10.5465/256591>

- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., & Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research, 40*(5), 555-577. <https://doi.org/10.1177/1046496409339630>
- Nisar, Q. A., Marwa, A., Ahmad, U., & Ahmad, S. (2014). Impact of perceived organizational support on organizational citizenship behavior: Empirical evidence from Pakistan. *International Journal of Research, 1*(5), 231-240.
- Noruzi, A., Shatery, K., Rezazadeh, A., & Hatami-Shirkouhi, L. (2011). Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support. *Indian Journal of science and Technology, 4*(7), 842-847.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). McGrawHill.
- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review, 47*(4), 821-862. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0136>
- Odor, H. O., Martins-Emesom, J. N., & Ugbechie, K. C. (2019). Organizational justice as a determinant of organizational citizenship behavior among adhoc lecturers of Delta State Polytechnic Ogwashi Uku, Nigeria. *Management and Organizational Studies, 6*(2), 9-23. <https://doi.org/10.5430/mos.v6n2p9>
- Olkkonen, M.E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100*, 202–215. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.08.007>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance, 10*(2), 85-97. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2)
- Organ, D. W. (2018). Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 80*, 295-306.



- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology, 74*(1), 157.
- Organ, D. W., & Moorman, R. H. (1993). Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections?. *Social Justice Research, 6*(1), 5-18. <https://doi.org/10.1007/BF01048730>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications, Inc.
- Ozbek, M. F., Yoldash, M. A., & Tang, T. L. P. (2016). Theory of justice, OCB, and individualism: Kyrgyz citizens. *Journal of business ethics, 137*(2), 365-382.
- Ozer, M., Chang, C. H., & Schaubroeck, J. M. (2014). Contextual moderators of the relationship between organizational citizenship behaviours and challenge and hindrance stress. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(3), 557-578. <https://doi.org/10.1111/joop.12063>
- Paille, P., & Grima, F. (2011). Citizenship and withdrawal in the workplace: Relationship between organizational citizenship behavior, intention to leave current job and intention to leave the organization. *The Journal of Social Psychology, 151*(4), 478-493. <https://doi.org/10.1080/00224545.2010.507266>
- Pallant, J. (2013). *SPSS Survival Manual*. McGraw-Hill Education (UK).
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The effects of organizational justice on positive organizational behavior: Evidence from a large-sample survey and a situational experiment. *Frontiers in psychology, 8*, 2315. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02315>
- Pandey, A., & Chairungruang, S. (2020). Effects of Organizational Support, Supervisor Support and Coworkers' Interpersonal Helping Behavior on Employee Job Satisfaction: a Case Study in Bangkok, Thailand. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (JEBAR), 4*(02).
- Paul, H., Bamel, U. K., & Gar, P. (2016). Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment. *The Journal for Decision Makers, 41*(4), 1-18. <https://doi.org/10.1177/0256090916672765>



- Pauzi, N. A. M., Abdul-Rahman, A., & Nor, S. M. (2017). Impak Kepercayaan dan Kesetiaan Pendeposit Lembaga Tabung Haji (TH) Terhadap Risiko Kecairan. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 50, 55-69. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2017-50-06>.
- Peng, J., He, Y., Deng, J., Zheng, L., Chang, Y., & Liu, X. (2019). Emotional labor strategies and job burnout in preschool teachers: Psychological capital as a mediator and moderator. *Work*, 63(3), 335-345. <https://doi.org/10.3233/WOR-192939>
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 87-119. <https://doi.org/10.1002/job.1911>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Podsakoff, P.M. & Mackenzie, S.B. (1995). An Examination of substitutes for Leadership within a levels of analysis framework. *Leadership Quarterly*, 6, 289-328. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90011-X](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90011-X)
- Pooja, A. A. (2014). *Job Demands and Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Organizational Commitment and Social Interaction* [Doctoral dissertation, School of Business, Brock University]. Brock University Repository.

- Pooja, A. A., De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2016). Job stressors and organizational citizenship behavior: The roles of organizational commitment and social interaction. *Human Resource Development Quarterly*, 27, 373-405. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21258>
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Bhattacharya, P. (2016). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Moderating role of emotional intelligence. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1194174. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1194174>
- Pratama, L. A., & Putri, V. W. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) through Organizational Commitment and Trust in Leaders as Mediation. *Management Analysis Journal*, 8(4), 434-443.
- Price, J. L., (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4), 305-558. <https://doi.org/10.1108/01437729710182260>
- Purnomo, A., & Hadi, W. (2019). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Building Construction Companies. *KnE Social Sciences*, 653-663.
- Quarles, A. L. (2017). *The Relationship of Followership Style With YMCA Employee Outcomes* [Doctoral dissertation, Regent University].
- Rana, M. S., Iftikhar, U., Abbasi, S. G., & Abbas, M. (2018). The role of organizational justice to develop organizational citizenship behavior: moderating effect of islamic work ethics. *Amazonia Investiga*, 7(16), 46-60.
- Ranaweera, C., & Dharmasiri, A. S. (2016). Generation Y and their job performance. *Sri Lankan Journal of Management*, 21(1), 39-82.
- Ray, E. B., & Miller, K. I. (1994). Social support, home/work stress, and burnout: Who can help?. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 30(3), 357-373. <https://doi.org/10.1177/0021886394303007>
- Read, W. H. (1962). Upward communication in industrial hierarchies. *Human relations*, 15(1), 3-15. <https://doi.org/10.1177/001872676201500101>
- Reynaldi, R., Ridjal, S., & Sjahruddin, H. (2019). The role of organizational citizenship behavior in work performance: an investigation based on hotel employee survey. *European Journal of Business and Management Research*, 4(6). <https://doi.org/10.24018/ejbm.2019.4.6.151>

- Rezkiya, F., & Anggraeni, A. I. (2020). The Effect of Psychological Capital on Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*, 21(4). <https://doi.org/10.32424/1.jame.2019.21.4.2105>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Roberts, S. J., Scherer, L. L., & Bowyer, C. J. (2011). Job stress and incivility: What role does psychological capital play? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 449-458. <https://doi.org/10.1177/1548051811409044>
- Rose, K. (2016). Examining organizational citizenship behavior in the context of human resource development: An integrative review of the literature. *Human Resource Development Review*, 15(3), 295-316. <https://doi.org/10.1177/1534484316655668>
- Sahoo, B. C., Sia, S. K., Sahu, N., & Appu, A. V. (2015). Psychological capital and work attitudes: A conceptual analysis. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, 4(2), 18-28.
- Santana-Cardenas, S., Viseu, J. N., López-Núñez, M. I., & Jesus, S. N. (2018). Evidencias psicométricas sobre la validez y fiabilidad del cuestionario de capital psicológico (PCQ-12) en población mexicana. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 34(3), 562-570.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. *Bridging occupational, organizational and public health*, 43-68. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2010). *Research Method for Business*. Fifth Edition. USA: John Wiley and Sons, Inc.

- Shaheen, S., Bukhari, I., & Adil, A. (2016). Moderating role of psychological capital between perceived organizational support and organizational citizenship behavior and its dimensions. *International Journal of research studies in psychology*, 5(2), 41-50.39-54. <https://doi.org/10.5861/ijrsp.2016.1375>
- Shahnawaz, M. G., & Jafri, M. H. (2009). Psychological capital as predictors of organizational commitment and organizational citizenship behaviour. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35, 78-84.
- Sharma, V., & Jain, S. (2014). A Scale for Measuring Organizational Citizenship Behavior in Manufacturing Sector. *Pacific Business Review International*, 6(8), 57–62.
- Sheeraz, M. I., Ahmad, U. N. U., Ishaq, M. I., & Nor, K. M. (2020). Moderating role of leader-member exchange between the relationship of organizational justice and organizational citizenship behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 14(3), 635-660.
- Shen, Y., Jackson, T., Ding, C., Yuan, D., Zhao, L., Dou, Y., & Zhang, Q. (2014). Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: Organizational identification as a mediator. *European Management Journal*, 32(3), 406-412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.08.004>
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management journal*, 55(3), 727-748. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325>
- Shrotryia, V. K., & Dhanda, U. (2019). Content validity of assessment instrument for employee engagement. *Sage Open*, 9(1), 2158244018821751.
- Sidin, I., Arifah, N., & Mahmuda, R. A. (2019). Organizational climate enhance service quality through enhancing OCB in public hospital. *Biomedical Research (0970-938X)*, 30(5). <https://doi.org/10.35841/biomedicalresearch.30-19-304>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Somech, A., & Ron, I. (2016). Promoting Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Impact of Individual and Organizational Characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38-66. <https://doi.org/10.1177/0013161x06291254>

- Soo, H. S., & Ali, H. (2016). The Linkage Between Stress and Organizational Citizenship Behavior. *International Business Management*, 10(14), 2713-2718.
- Sousa, F. H., & Vala, J. (2002). Relational justice in organizations: The group-value model and support for change. *Social Justice Research*, 15(2), 99-121.
- Spanouli, A., & Hofmans, J. (2016). Walking the tightrope: Counterproductive work behavior as compensation for citizenship demands. *Frontiers in psychology*, 7, 1530. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01530>
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 356-367. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.356>
- Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know?. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 781. <https://doi.org/10.1037/a0019477>
- Srour, C. K. G. E. K., Kheir-El-Din, A., & Samir, Y. M. (2020). The Effect of Green Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior in Egypt. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(5), 1-1. <https://doi.org/10.36941/ajis-2020-0081>
- Steelman, L. A., & Wolfeld, L. (2018). The manager as coach: The role of feedback orientation. *Journal of business and psychology*, 33(1), 41-53. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9473-6>
- Suharnomo, S., & Hashim, F. (2019). Differences in organization citizenship behavior between “serumpun” countries (Indonesia–Malaysia). *Journal of Asia Business Studies*. <https://doi.org/10.1108/JABS-12-2016-0178>
- Sujono, D., Tunas, B., & Sudiarditha, I. (2020). Vitality of work involvement in mediation: The effect of organizational justice on organizational citizenship behavior. *Management Science Letters*, 10(5), 1061-1068. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.11.003>
- Suliman, A., & Al Obaidli, H. (2013). Leadership and organizational citizenship behavior (OCB) in the financial service sector: The case of the UAE. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(2), 115-134. <https://doi.org/10.1108/17574321311321603>
- Sultana, N., Rabie, O., Farooq, M., & Amjad, A. (2016). The Impact of Perceived Supervisor Support on The Moderating Effect of Introversion. *The Lahore Journal of Business*, 5(1).



- Supriyanto, A., Ekowati, V., & Maghfuroh, U. (2020). Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spiritual leadership and employee performance?. *Management Science Letters*, 10(5), <https://doi.org/1107-1114>. 10.5267/j.msl.2019.10.031
- Sutrisno, S., & Indriasari, M. (2020). The effect of workload on organizational citizenship behaviour (OCB) with work motivation in Islamic perspective as a mediating variable. *Al Tijarah*, 6(1), 72-83. <http://dx.doi.org/10.21111/tijarah.v6i1.5091>
- Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542-559. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2015-0162>
- Tabachnik, B. G., & Fidell, S. L. (2007). Discriminant analysis. *Using multivariate statistics* (pp. 377-438). Pearson.
- Tahseen, N., & Akhtar, M. S. (2016). Organizational Justice leading to Citizenship Behavior: A Study of University Education Faculties in Punjab (Pakistan). *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 36(1).
- Tambe, S. & Shanker, M. (2014). A study of organizational citizenship behaviour (OCB) and its dimensions: a literature review. *International Research Journal of Business and Management*. 1, 67-73.
- Tan, L. P., Yap, C. S., Choong, Y. O., Choe, K. L., Rungruang, P., & Li, Z. (2019). Ethical leadership, perceived organizational support and citizenship behaviors: The moderating role of ethnic dissimilarity. *Leadership & Organization Development Journal*. 40(8), 877-897. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0160>
- Teng, C. C., Lu, A. C. C., Huang, Z. Y., & Fang, C. H. (2020). Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB): a study of three star hotels in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 212-229. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0563>
- Tharikh, S. M., Ying, Y. C., Mohamed Saad, Z., & Sukumaran, K. (2016). Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors. *Procedia Economics and Finance*, 35, 604 – 611. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00074-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00074-5)
- Thiruvankadam, T., & Durairaj, I. Y. A. (2017). Organizational citizenship behavior: Its definitions and dimensions. *GE-International Journal of Management Research*, 5(5), 46-55.



- Turnipseed, D. L., & Wilson, G. L. (2009). From discretionary to required: The migration of organizational citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 201-216. <https://doi.org/10.1177/1548051808326037>
- Tyler, T. (2017). Procedural justice and policing: A rush to judgment?. *Annual Review of Law and Social Science*, 13, 29-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-lawsocsci-110316-113318>
- Ulfa, C. S., & Siwi, T. P. U. (2021). The Effect Work-Family Conflict, Organizational Justice, Job Stress on Organizational Citizenship Behaviour Mediating by Supervisor Trust. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 96-117. <https://doi.org/10.9734/AJEBA/2021/v21i430374>
- Ullman, J. B. (2006). Structural equation modeling: Reviewing the basics and moving forward. *Journal of Personality Assessment*, 87(1), 35-50. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8701\\_03](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8701_03)
- Unit Perancang Ekonomi. (2015). *RMKe-11 berbeza dengan Rancangan Lima Tahun sebelumnya*.
- van den Berg, M. J., de Bakker, D. H., Spreeuwenberg, P., Westert, G. P., Braspenning, J. C. C., van der Zee, J., & Groenewegen, P. P. (2011). The workload of the general practitioner and adherence to guidelines: How workload affects provision of care. *Public Health Yearbook 2011* (pp. 519). Nova Science Publisher, Inc.
- van den Hombergh, P., Künzi, B., Elwyn, G., van Doremalen, J., Akkermans, R., Grol, R., & Wensing, M. (2009). High workload and job stress are associated with lower practice performance in general practice: an observational study in 239 general practices in the Netherlands. *BMC Health Services Research*, 9(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-9-118>
- van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802. <https://doi.org/10.5465/256600>
- van Knippenberg, D., Van Prooijen, J. W., & Sleebos, E. (2015). Beyond social exchange: Collectivism's moderating role in the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 152-160.

- van Sonderen, E., Sanderman, R., & Coyne, J. C. (2013). Ineffectiveness of Reverse Wording of Questionnaire Items: Let's Learn from Cows in the Rain. *PLOS ONE*, *8*(7), 1-7. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0068967>
- van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*, *101*(1), 141. <https://doi.org/10.1037/apl0000033>
- Walid, Z. M., & Noor, N. A. M. (2011). Pengaruh sokongan sosial terhadap sinisme perubahan organisasi. In International Conference on Management (ICM 2011) Proceeding (pp. 282).
- Wallace, J. C., Edwards, B. D., Arnold, T., Frazier, M. L., & Finch, D. M. (2009). Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support. *Journal of applied psychology*, *94*(1), 254-262. <https://doi.org/10.1037/a0013090>
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of applied psychology*, *95*(3), 517.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(1), 5-21. <https://doi.org/10.1002/job.1850>
- Wang, L., Hinrichs, K. T., Prieto, L., & Howell, J. P. (2013). Five dimensions of organizational citizenship behavior: Comparing antecedents and levels of engagement in China and the US. *Asia Pacific Journal of Management*, *30*(1), 115-147.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, *40*(1), 82-111. <https://doi.org/10.5465/257021>
- Weldali, L. M. S. A., & Lubis, Z. (2016). Organizational justice and counterproductive work behavior: Moderating effect of Power Distance. *International Journal in Management & Social Science*, *4*(4), 239-251.
- Wickens, C. D. (2008). Multiple resources and mental workload. *Human Factors*, *50*(3), 449-455.
- Wickens, C., & Tsang, P. (2015). "Workload," in *APA Handbook of Human Systems Integration*. American Psychological Association.

- Wijaya, F. R. J., & Purba, D. E. (2020). Perceived workload and organizational citizenship behavior (OCB): The role of psychological empowerment. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 5(2), 219-230.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44. <https://doi.org/10.1080/00224540209603883>
- Winkel, D. E., Wyland, R. L., Shaffer, M. A., & Clason, P. (2011). A new perspective on psychological resources: Unanticipated consequences of impulsivity and emotional intelligence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 78-94. <https://doi.org/10.1348/2044-8325.002001>
- Witasari, J., & Gustomo, A. (2020). Understanding the effect of human capital management practices, psychological capital, and employee engagement to employee performances. *The Asian Journal of Technology Management*, 13(1), 1-15. <http://dx.doi.org/10.12695/ajtm.2020.13.1.1>
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y., & Wong, C. S. (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Journal of World Business*, 41(4), 344-355.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of management Review*, 14(3), 361-384. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279067>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Xu, J., Xie, B., & Chung, B. (2019). Bridging the gap between affective well-being and organizational citizenship behavior: the role of work engagement and collectivist orientation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(22), 4503. <https://doi.org/10.3390/ijerph16224503>
- Yadav, L. K. (2017). Predicting Organizational Commitment: Role of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Management-Jidnyasa*, 9(1), 2.

- Yadav, M., & Rangnekar, S. (2015). Supervisory support and organizational citizenship behavior: Mediating role of participation in decision making and job satisfaction. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 3(3), 258-278. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2014-0014>
- Yaghobi, M., Javadi, M., & Agha-Rahimi, Z. (2010). The relationship between knowledge management and students' demographic characteristics in Isfahan Medical University. *Iranian Journal of Education in Medical Science*, 11, 123-134.
- Yahaya, A., Boon, Y., Ramli, J., Yahaya, N. A. B. N., Ismail, J., & Shariff, Z. (2011). The implications of Organizational Citizenship Behavior (OCB) towards the dimensions of Learning Organization (LO) in organizations in Southern Malaysia. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5724-5737. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.001>
- Yuliansyah, M., Degeng, I. N. S., Wiyono, B. B., & Supriyanto, A. (2019). The Relationship of Interpersonal Intelligent and Emotional Intelligent towards Organizational Citizenship Behaviour (OCB) for all of MTs Teachers in Banjarmasin downtown South of Borneo Indonesia. *International Journal of Environmental and Science Education*, 14(4), 183-190.
- Zhang, L., Qiu, Y., & Teng, E. (2017). Cross-level relationships between justice climate and organizational citizenship behavior: perceived organizational support as mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(3), 387-397. <https://doi.org/10.2224/sbp.4842>
- Zhao, H., Peng, Z., & Chen, H. K. (2014). Compulsory citizenship behavior and organizational citizenship behavior: The role of organizational identification and perceived interactional justice. *The Journal of psychology*, 148(2), 177-196.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696. <https://doi.org/10.5465/3069410>
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business research methods*. Cengage Learning.