

HUBUNGAN KEADILAN PENILAIAN PRESTASI DENGANKOMITMEN ORGANISASI GURU

¹Tang Swee Mei,

²Lim Kong Teong,

³Abdull Sukor Shaari,

⁴Ab. Aziz Yusof

^{1&2}Kolej Perniagaan, ³Kolej Sains dan Sastera, Universiti Utara Malaysia

⁴Faculty Economics and Management, University College Bestari

ABSTRAK: Kajian ini bertujuan meninjau hubungan keadilan penilaian prestasi dengan komitmen organisasi guru sekolah. Sebanyak 86 buah sekolah menengah kebangsaan di negeri Kedah dan Perlis terlibat dalam kajian ini. Keputusan kajian mendapati kedua-dua aspek keadilan penilaian prestasi serta komitmen organisasi dalam kalangan guru adalah tidak begitu memberangsangkan. Keputusan kajian juga menunjukkan kedua-dua dimensi keadilan penilaian prestasi mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan komitmen organisasi guru.

KATA KUNCI: Keadilan; penilaian prestasi, guru; komitmen organisasi.

PENGENALAN

Pengamal dan penyelidik secara amnya mengakui bahawa penilaian prestasi merupakan aspek terpenting dalam mengurus sumber manusia organisasi (Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2011; Harrington & Lee, 2015). Hal ini kerana penilaian prestasi boleh bertindak sebagai mekanisme penting bagi mengubah sikap dan gelagat pekerja. Tambahan pula, kajian empirikal juga menunjukkan system penilaian prestasi merupakan antara faktor utama yang memberi sumbangan kepada kepuasan hati pekerja (Arsaythamby & Wirda Hashim Zolkepli, 2011; Selvarajan & Cloninger, 2011), motivasi (Abdull Sukor Shaari, et al., 2008; Selvarajan & Cloninger, 2011), dan prestasi pekerja dan organisasi (Abdull Sukor Shaari, et al., 2008). Sungguhpun begitu, penilaian prestasi juga mendatangkan ketegangan dan konflik (Berman, Bowman, West & Van Mart, 2006; Choon & Embi, 2012). Sehingga kini, pelaksanaan system penilaian prestasi yang adil dan berkesan bukan sahaja merupakan antara tugas pengurusan sumber manusia yang paling mencabar (Gabris & Ihrke, 2000), malah penuh dengan pelbagai masalah (Berman, Bowman, West & Van Mart, 2006; Choi et al., 2013).

Hasil kajian Kondrasuk (2011) mendapati keadilan penilaian prestasi merupakan antara masalah utama dalam pelaksanaan system penilaian prestasi. Persepsi negative pekerja terhadap penilaian prestasi akan menyebabkan tentangan dari pada pekerja terhadap hasil penilaian prestasi. Ini akan menjurus kepada perasaan tertekan, kemurungan, malah juga akan menjejaskan prestasi pekerja tersebut. Malah, Suhaimi Sudin (2011) menegaskan bahawa keadilan merupakan unsure utama dalam penilaian prestasi yang akan menentukan kejayaan dan juga penerimaan oleh pekerja, yang akhirnya akan memastikan organisasi mencapai matlamat perniagaan mereka.

Isu keadilan dalam penilaian prestasi guru menjadi lebih mencabar memandangkan profesion per guruan merupakan pekerjaan yang kritikal (Lau & Martin-Sardesai, 2012). Fenomena guru yang hilang semangat bekerja akibat tekanan kerja dan keletihan perkhidmatan semakin kedengaran (Skaalvik & Skaalvik, 2011; Sprenger, 2011). Kajian oleh Fejgin, Ephraty dan KBen-sira (1995) juga menunjukkan bahawa sesetengah guru memang mengalami perasaan tertekan, berang, murung dan akhirnya mengambil keputusan untuk bersara lebih awal.

Keadaan menjadi lebih kritikal apabila peranan dan tanggung jawab guru menjadi semakin mencabar akibat pelbagai reformasi dalam system pendidikan Malaysia sejak kebelakangan ini sejajar dengan pelancaran Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. Usaha dan hasrat untuk mencapai matlamat di bawah PPPM 2013-2025 agak mustahil direalisasikan tanpa barisan guru yang bermotivasi serta komited dengan profesion mereka. Komitmen seseorang pekerja terhadap organisasi seringkali menjadi isu yang sangat penting pada masa sekarang. Komitmen merupakan satu sikap dan kelakuan pekerja yang amat penting dan semakin mendapat tumpuan para penyelidik dalam bidang pengurusan. Hal ini kerana komitmen pekerja terhadap organisasi akan memberi kesan yang signifikan terhadap kecemerlangan sesebuah organisasi. Sungguhpundemikian, beberapa kajian mendapati tahap komitmen organisasi guru berada di tahap yang sederhana (Fauziah Noordin, Rahmah Mohd Rashid, Rhani Ghani, Rasimah Aripin, & Zabani Darus, 2010).

Terdapat kajian, perbincangan dan perbahasan yang agak banyak tentang penilaian prestasi pekerja (Abdul Ishukor, et al., 2008; Embi, 2010), namun kajian empirikal yang rapi tentang impak persepsi pekerja berkenaan keadilan penilaian prestasi masih amat kekurangan (Johnson, 2003) terutamanya kajian yang berkaitan dengan keadilan penilaian prestasi dalam kalangan guru. Oleh itu, kajian ini dijalankan untuk menyelidik hubungan keadilan dalam penilaian prestasi dengan komitmen organisasi guru.

KEADILAN PENILAIAN PRESTASI

Keadilan penilaian prestasi merujuk kepada tanggapan seseorang individu tentang kesaksamaan dalam penilaian prestasi (Deluga, 1999). Benardin (2003) berpendapat keadilan hanya dipercayai wujud apabila ahli anggota dalam organisasi menerima apa yang mereka percaya layak diterima berasaskan sumbangan yang telah diberikan. Keadilan pengagihan dan keadilan prosedur merupakan dua aspek penting dalam penilaian prestasi. Bagi Korsgaard dan Roberson (1995), keadilan pengagihan bermaksud keadilan dalam pembahagian sumber terhad. Sebaliknya, Greenberg (1986) berpendapat keadilan pengagihan menekankan unsur persepsi pekerja terhadap keadilan hasil yang diterima daripada penilaian. Pekerja akan membandingkan hasil penilaian secara relatif berbanding dengan pekerja lain. Keadilan prosedur pula bermaksud prosedur yang digunakan dalam membuat keputusan pengagihan adalah adil. Keadilan prosedur merupakan persepsi pekerja tentang keadilan proses penilaian tanpa mengambil kira keputusan yang diperoleh (Greenberg, 1986).

Keadilan pengagihan dan keadilan prosedur adalah saling pengaruh-mempengaruhi di antara satu sama lain (Greenberg, 1986; Tyler, 1988). Pekerja akan menjadikan ganjaran yang diperoleh hasil daripada pelaksanaan penilaian prestasi sebagai petunjuk sama ada wujudnya keadilan atau sebaliknya (Lind & Lissak, 1985). Selain itu, keadilan pengagihan dan keadilan prosedur dikatakan mempunyai hubungan dengan sikap dan tingkah laku pekerja hasil daripada keputusan yang telah dibuat dalam organisasi (Folger, 1987). Dapatan kajian lepas menunjukkan pekerja yang mendapat layanan yang adil akan mempunyai sikap dan gelagat yang positif walaupun terpaksa berhadapan dengan kesukaran (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2011). Bagi organisasi, keadilan perlu wujud kerana ia akan memberi kesan yang signifikan terhadap perkembangan organisasi sama ada dari segi produktiviti, kehadiran, lantikhenti, konflik dan ketegangan (Abdul Razak Kamaruddin, Sulaiman Md. Yassin, Ahmad Munir Mohd Salleh & Wan Abd Aziz Wan Mohd Amin, 2008; Gabris & Ihrke, 2001).

HUBUNGAN KEADILAN PENILAIAN PRESTASI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keadaan di mana pekerja menghubungkan diri mereka dengan sesebuah organisasi dan kesanggupan untuk bekerja keras bagi mencapai matlamat organisasi, serta ingin mengekalkan keahliannya di dalam organisasi tersebut (Griffin, 1986). Pekerja yang berkomitmen kepada organisasi dipercayai lebih setia mengekalkan diri dan sedia menyumbang kepada organisasi.

Terdapat kajian menunjukkan komitmen adalah penting dalam organisasi pendidikan iaitu guru yang berkesan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi kepada organisasi berbanding dengan guru-guru yang kurang berkesan (Fauziah Noordin et al., 2010). Oleh itu, sekolah yang mempunyai guru yang tinggi komitmennya akan mempunyai pencapaian akademik yang lebih baik (Rosenholtz, 1989). Komitmen

organisasi sangat penting di sekolah terutama untuk memudahkan kerja-kerja memantau dan menyelia tugas guru (Firestone & Pennell, 1993), di samping mendorong guru menangani pelbagai perubahan yang menuntut jangkaan tinggi dalam profesion perguruan. Kebanyakan kajian cenderung ke arah menyokong wujudnya hubungan langsung secara positif antara keadilan dengan komitmen organisasi. Misalnya, kajian Robert dan rakan (1999) menunjukkan persepsi jurujual terhadap kedua-dua aspek keadilan pengagihan dan prosedur memainkan peranan yang penting kepada komitmen organisasi. Di samping, kajian oleh Martin (1996) juga mendapati keadilan pengagihan menyumbang kepada komitmen organisasi. Sementara, keadilan prosedur mempunyai hubungan yang kuat dengan komitmen terhadap tugas yang dilakukan (Folger & Konovsky, 1989).

Oleh itu, kajian ini menjangkakan keadilan penilaian prestasi terutamanya keadilan pengagihan dan keadilan prosedur boleh menyumbang secara signifikan kepada komitmen organisasi dalam kalangan guru di Malaysia.

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini adalah jenis kajian lapangan dan data primer yang diperlukan untuk penyelidikan ini diperoleh menerusi edaran borang soal selidik kepada guru-guru organisasi sekolah terpilih. Unit analisis kajian adalah organisasi sekolah. Populasi kajian ini terdiri daripada kesemua sekolah menengah harian yang terletak di negeri Kedah dan Perlis. Berdasarkan data sekunder yang diperolehi daripada pihak Jabatan Pelajaran Negeri Kedah dan Perlis, jumlah populasi bagi kajian ini ialah 138 buah sekolah menengah harian dan sebanyak 103 buah sekolah dipilih secara pensampelan rawak untuk mewakili populasi kajian ini. Borang soal selidik yang digunakan adalah berbentuk *self-administrated*.

Soal selidik dibahagikan kepada empat bahagian, iaitu bahagian A, bahagian B, dan bahagian C. Bahagian A meliputi soalan tentang latar belakang responden seperti, jantina, umur, taraf perkahwinan, nama sekolah, jawatan, taraf pendidikan, pengalaman mengajar dan sebagainya. Bahagian B meliputi soalan berkenaan dengan keadilan penilaian prestasi yang merangkumi keadilan prosedur dan keadilan pengagihan ganjaran. Bahagian C merupakan item untuk mengukur komitmen organisasi responden. Kesemua item diukur melalui skala *Likert 4* mata iaitu skala 1 sangat tidak setuju, dan skala 4 sangat setuju.

Ujian kebolehpercayaan telah dilakukan terhadap semua dimensi ukuran dan didapati nilai Cronbach Alpha bagi setiap dimensi pengukuran berada dalam lingkungan 0.88 hingga 0.96. Menurut Nunnally (1978), kebolehpercayaan konstruk yang dibentuk adalah mencukupi.

Mengikut Gay dan Diehl (1992), saiz sampel sebanyak 10% daripada populasi adalah keperluan minimum bagi penyelidikan perihalan. Oleh demikian, hanya sekolah yang saiz sampel guru yang mengembalikan borang soal selidik yang boleh digunakan melebihi 10% daripada populasi guru di sekolah berkenaan dianggap layak mengambil bahagian dalam kajian ini.

DAPATAN KAJIAN

Daripada 103 buah sekolah (Perlis dan Kedah) yang disampel dalam penyelidikan ini, sebanyak 86 buah sekolah telah mengembalikan set boring soal selidik yang lengkap dan mencukupi untuk kajian ini. Bagi setiap aspek, skor bagi semua responden yang disampel di dalam setiap organisasi pendidikan dipuratakan untuk mendapat skor di peringkat organisasi. Jadual 1 menunjukkan taburan maklum balas untuk ketiga-tiga dimensi tersebut.

Dari Jadual 1, dapat dikatakan keadilan penilaian prestasi berada di tahap yang sederhana kerana semua aspek keadilan mempunyai nilai purata yang kurang dari 3.0 (setuju). Sementara aspek komitmen organisasi guru agak memberangsangkan.

Jadual 1:
Perihalan pembolehubah kajian

| Pembolehubah utama | Minimum | Maksimum | Purata | Sisihan piawai |
|--------------------|---------|----------|--------|----------------|
| Keadilan prosedur | 2.048 | 2.837 | 2.444 | 0.144 |

| | | | | |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Keadilangepagihanganjaran | 2.352 | 2.859 | 2.620 | 0.122 |
| Komitmenorganisasi | 2.640 | 3.425 | 3.028 | 0.152 |

Jadual 2 menunjukkan keadilan penilaian prestasi mempunyai korelasi positif yang signifikan dengan komitmen organisasi guru. Keputusan analisis korelasi Pearson menunjukkan bahawa wujud perkaitan positif yang signifikan antara keadilan prosedur dan keadilan pengagihan ganjaran dengan komitmen organisasi guru. Ini memberi gambaran betapa pentingnya amalan penilaian prestasi yang adil dalam organisasi pendidikan.

Jadual 2:
Korelasi Pearson antara Keadilan Penilaian Prestasi dengan Komitmen organisasi Guru

| | Pemboleh bahutama | Komitmen organisasi |
|---|---------------------------|---------------------|
| 1 | Keadilan prosedur | .284** |
| 2 | Keadilangepagihanganjaran | .374** |

Nota: **korelasi adalah signifikan pada paras kebarangkalian 0.01 (1-hujung)

Keputusan analisis regresi berganda menunjukkan wujud perhubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan keadilan pengagihan dalam sistem penilaian prestasi. Model ramalan bagi komitmen organisasi mempunyai nilai R^2 terlaras yang agak tinggi iaitu 12.4% varians dalam komitmen organisasi dapat diterangkan oleh varians dalam keadilan pengagihan dan keadilan prosedur secara bersama (lihat Jadual 3).

Jadual 3:
Analisis regresi berganda antara keadilan penilaian prestasi dengan komitmen organisasi

| Pemboleh bahutak bersandar | Pemboleh bah bersandar Komitmen organisasi | | Beta terpiawai | Statistik T | Signifikan |
|----------------------------|---|-----------------|-------------------|----------------|------------|
| | Beta tak terpiawai | Ralat piawai | | | |
| Konstan | 1.756 | 0.340 | | 5.163 | 0.000 |
| Keadilangepagihanganjaran | 0.398 | 0.160 | 0.319 | 2.493 | 0.015 |
| Keadilan prosedur | 0.094 | 0.135 | 0.089 | 0.696 | 0.489 |
| R^2 | 0.145 | | | | |
| R^2 terlaras | 0.124 | | | | |
| Signifikan bagi F | 0.002 | | | | |

PERBINCANGAN

Keputusan kajian menunjukkan skor kedua-dua aspek keadilan penilaian prestasi iaitu keadilan prosedur dan keadilan pengagihan dalam kalangan organisasi pendidikan yang dikaji adalah tidak begitu memberangsangkan dengan nilai purata 2.44 dan 2.62 masing-masing. Dapatan kajian ini selari dengan beberapa kajian yang dilaksanakan dalam kalangan guru di Malaysia yang juga menunjukkan tahap komitmen guru adalah di tahap yang sederhana (Fauziah Noordin, et al., 2010). Ini mungkin disebabkan kerana terdapatnya unsur-unsur negatif seperti bias dan berat sebelah yang menimbulkan ketidakpuasan hati guru, justeru menjejaskan komitmen guru terhadap organisasi sekolah.

Dari segi perkaitan antara keadilan penilaian prestasi dan komitmen organisasi, analisis korelasi menunjukkan wujud perkaitan positif yang signifikan di antara keadilan prosedur dan keadilan pengagihan dengan komitmen organisasi dengan nilai pekali korelasi $r = 0.28$ dan $r = 0.37$ masing-masing. Namun, analisis regresi menunjukkan hanya keadilan pengagihan ganjaran sahaja menyumbang kepada usaha organisasi dalam meningkatkan komitmen organisasi dalam kalangan guru. Hasil kajian ini adalah konsisten

dengan dapatan beberapa kajian terdahulu seperti Folger dan Konovsky (1989) serta Abdul Razak Kamaruddin dan rakan-rakan (2008).

Memandangkan tanggapan responden terhadap keadilan penilaian prestasi akan mempengaruhi gelagat, sikap dan kepercayaan individu terhadap organisasi (Greenberg, 1990), maka aspek keadilan dalam pelaksanaan penilaian prestasi perlu dititikberatkan supaya ia tidak menjejaskan kualiti perkhidmatan guru di sekolah.

Selain itu, dapatan kajian ini juga membekalkan bukti empirikal tentang peranan penting yang dimainkan oleh elemen keadilan dalam proses penilaian prestasi. Kesan positif yang signifikan menunjukkan penilaian prestasi yang adil berupaya mendorong komitmen guru terhadap organisasi sekolah. Dapatan ini adalah bertepatan dengan usaha pihak kerajaan dalam mempergiatkan reformasi dan transformasi dalam bidang pendidikan di negara kita.

RUMUSAN

Keadilan dalam pelaksanaan penilaian prestasi mempengaruhi ganjaran dan pengiktirafan dalam kerjaya guru. Dapatan kajian ini menunjukkan keadilan dalam pelaksanaan penilaian prestasi boleh menyumbang kepada usaha organisasi pendidikan dalam meningkatkan komitmen organisasi dalam kalangan guru. Maka dengan ini adalah penting supaya pelaksanaan penilaian prestasi dilaksanakan dengan adil.

RUJUKAN

- Abdul Razak Kamaruddin, Sulaiman Md. Yassin, Ahmad Munir Mohd Salleh, & Wan Abd Aziz Wan Mohd Amin (2008). Pengaruh keadilan penilaian prestasi dan etika organisasi ke atas komitmen organisasi. *International Journal of Management Studies*, 15(Bumper Issue), 115-130. Malaysia: Universiti Utara Malaysia.
- AbdullSukorShaari, Ab. Aziz Yusof, Mohd Khan Jamal Khan, Tang, S. M., & Lim, K. T. (2008). Keadilan penilaian prestasi dalam kalangan guru dan hubungannya dengan motivasi kerja dan prestasi akademik sekolah. *International Journal of Management Studies*, 15 (Bumper Issue), 159-176.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management—And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503-507.
- Arsaythamby Veloo, & Wirda Hasmin Zolkepli (2011). Atribut sistem penilaian prestasi dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru. *International Journal of Management Studies*, 18(1), 197-216.
- Benardin, H. J. (2003). *Human resource management: An experiential approach* (3rdEds). Bostan. McGraw-Hill Irwin.
- Berman, E.M., Bowman, J.S., West, J.P., & Van Mart, M. (2006). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Choi, S. L., Tan, O. K., WanKhairuzzaman Wan Ismail and SitiZaleha Abdul Rasid. (2013). A review on performance appraisal system: An ineffective and destructive practice? *Middle-East Journal of Scientific Research*, 14 (7), 887-891.
- Choon, L. K., & Embi, M. A. (2012). Subjectivity, organizational justice and performance appraisal: Understanding the concept of subjectivity in leading towards employees' perception of fairness in the performance appraisal. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 189-193.
- Deluga, R. J. (1999). The quest for justice on the job: Essays and Experiments. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (1), 122-124.

- Embi, M. A. (2010). Cabaran penerapan sistem penggajian berasaskan merit di sektor publik: Analisis sistem saraan baru (SSB) di Malaysia. *Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Sosial Budaya Dan Ekonomi*, 6(2), 79-99.
- Fauziah Noordin, Rahmah Mohd Rashid, Rohani Ghani, Rasimah Aripin, & Zabani Darus. (2010). Teacher professionalisation and organizational commitment: Evidence from Malaysia. *International Business & Economics Research Journal*, 9(2), 49-57.
- Fejgin, N. Ephraty, N, &KBen-sira, D. (1995). Workenvironment and burnout of physicaleducationteachers. *Journal of Teaching Physical Education*. 15. 64-78.
- Firestone, W.A., &Pennel, J.R. (1993). Teacher commitment, working conditions and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63(4), 489-525.
- Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice: combined impact of "voice" and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*.35, 108-119.
- Folger, R., &Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Gabris, G.T. &Ihrke, D. M. (2000). Improving employee acceptance toward performance appraisal and merit pay systems: The role of leadership credibility. *Review of Public Personnel Administration*, 20(1), 41-53.
- Gabris, G.T. &Ihrke, D. M. (2001). Does performance appraisal contribute to heightened levels of employee burnout? *Public Personnel Management*, 30(2), 157-173.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), 340-342.
- Greenberg, J. (1990). Looking fair vs being fair: Managing impressions of organizational justice. *Research in Organizational Behavior*,12, 111-157.
- Griffin, G. (1986) Issues in student teaching: A review. In J. Raths& L. Katz (eds), *Advances in teacher education* (vol.2). Norwood: Ablex.
- Harrington, J.R., & Lee, J.H. (2015). What drives perceived fairness of performance appraisal? Exploring the effects of psychological contract fulfillment on employees' perceived fairness of performance appraisal in US Federal Agencies. *Public Personnel Management*, 44 (2), 214-238.
- Johnson, J. S. (2003). *Employees' justice perceptions of performance appraisal systems: Attitudinal, behavioral, and performance consequences*. Dissertation for Doctor of Philosophy in Systems Science: Psychology, Oregon: Portland State University.
- Kondrasuk, J. N. (2011). So what would an ideal performance appraisal look like? *Journal of Applied Business and Economics*, 12(1), 57-71.
- Korsgaard, & Roberson (1995). Procedural justice in performance evaluation: the role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of Management*.21, 657-670.
- Lau, C. M., & Martin-Sardesai, A. V. (2012). The role of organisational concern for workplace fairness in the choice of a performance measurement system. *The British Accounting Review*, 44(3), 157-172.
- Lind, E., &Lissak, R. (1985). Apparent impropriety and procedural fairness judgments. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 19-29.

- Martin, C. (1996). The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job satisfaction and Organizational Commitment. *Group & Organizational Management*, 21 (1), 84-99.
- Nunnally, J.(1978). *Psychometric theory* (2nd ed). New York: McGraw-Hill.
- Roberts, J.A., Coulson, K.R., &Conko, L.B. (1999). Salespersons persption equity and justice and their impact on organizational commitment and intent to turnover. *Journal of Marketing Theory and Practices*, 7(1), 1-16.
- Rosenholtz, S.J.(1989). *Teachers' Workplace: The Social Organization of School*, New York: Longman.
- Selvarajan, T. T., & Cloninger, P. A. (2011). Can performance appraisal motivate employees to improve performance? A Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029-1038. doi: 10.1016/j.tate.2011.04.001
- Sprenger, J. (2011). *Stress and coping behaviors among primary school teachers*. Unpublished dissertation of Master of Arts, Greenville, North Carolina: East Carolina University.
- Suhaimi Sudin (2011). Fairness of and satisfaction with performance appraisal process. *Journal of Global Management*, 2(1), 66-83.
- Tyler, T. R. (1988). What is procedural justice? *Law and Society Review*, 22, p. 301-335.

