

**Gaya Pengurusan Konflik Pengetua dan Kewujudan Konflik Terpendam Di Sekolah Menengah, Perak**

*Principals' Conflict Management Styles and the Existence of Latent Conflicts among School Teachers in Perak*

**Chong Sui Lee  
Hussien Ahmad**

**Email: [ruilizhangsuilee@gmail.com](mailto:ruilizhangsuilee@gmail.com)**

**Abstract**

*The aim of this study is to identify the existence of latent conflicts among secondary school teachers in Perak. This study also reviewed the practice of conflict management styles of principals and the relationship between conflict management styles of principals and the existence of latent conflicts among teachers. A total 50 teachers comprising 21 males and 29 females from a secondary school were involved in this study. From 58 questionnaires distributed to them, only 50 (86.21%) were usable. The questionnaire consisted 42 items which includes three demographic factors, 16 items on latent conflicts adapted from conflict model by Pondy (1976) and 22 items of conflict management styles were adapted from the Thomas-Kilmann Conflict Mode instrument (T-KCMI). Data was analyzed using descriptive and inferential statistics. Descriptive statistics include frequency, percentage and mean, while inferential statistics include Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis H and Spearman Rho tests were used to determine the relationship between teachers' conflict and principal's conflict management styles and the existence of teachers' latent conflicts. The results show that latent conflict exists among the teachers. The findings show that females had higher latent conflict than male teachers. The main conflict management styles used by principals were 'controlling' styles. This was followed by the 'compromise', 'adjustment' and 'integrative' styles. The most 'dislike' style was avoiding styles. The study also shows that only the 'controlling' style has a weak relationship with the existence of teacher's latent conflicts. This study suggests that school principals need to know how to manage conflict effectively and be open in dealing with conflicts in schools.*

**Keywords:** *conflict management, latent conflict, school principal, secondary school*

**PENGENALAN**

Sekolah adalah unit organisasi sosial yang terpenting dalam sistem pendidikan. Segala usaha ke arah kecemerlangan pendidikan tertumpu di peringkat sekolah. Matlamat sekolah hanya dapat dicapai dengan terdapatnya kolaborasi antara semua warga sekolah. Konflik merupakan norma sekolah yang tidak dapat dielakkan. Kewujudan

konflik akan meninggalkan kesan mendalam terhadap perhubungan dan pencapaian visi dan misi sekolah. Pentadbir sekolah terpaksa meluangkan masa yang banyak untuk menguruskan konflik kerana konflik seringkali menyebabkan organisasi kurang berkesan sekiranya tidak diurus dengan baik. Masalah konflik di sekolah menyebabkan tanggungjawab pentadbir sekolah menjadi semakin berat. Lanjutannya, pentadbir sekolah mungkin mengalih tumpuan terhadap tugas lain, contohnya, tanggungjawab dalam urusan pengajaran dan pembelajaran (P&P) yang merupakan nadi utama (*core business*) sekolah ke arah penyelesaian konflik di sekolah. Ia akan menyebabkan pencapaian sekolah terjejas dan seterusnya usaha penambahbaikan sekolah tidak dapat dilaksanakan dengan sempurna.

Konflik yang berlanjutan akan mewujudkan krisis di sekolah. Beberapa isu dalam akhbar tempatan seperti 'Guru Lelaki Lebam-lebam Dirotan Guru Besar Wanita' (2004, Jun, 3), 'Dua Orang Guru Bergaduh Diberi Surat Tunjuk Sebab' (2005, Februari, 22), 'Guru Pengsan Dipukul Guru' (2006, Jun, 16), 'Pengetua Merotan Guru' (2007, April, 15), 'Guru Wanita Menyaman Pengetua RM228,000' (2009, Oktober, 7), 'Guru Besar Denda Guru Angkat Tangan' (2009, November, 18), 'Pasangan Guru Menyaman Pengetua, Pegawai Pendidikan Kedah RM1.5juta', (2010, Januari, 24) menunjukkan wujudnya fenomena sebenar konflik dalam organisasi pendidikan.

Krisis yang berlaku di dunia pendidikan adalah kesan daripada konflik terpendam yang wujud tanpa disedari. Apabila konflik terpendam ini tidak diurus dengan baik, ia boleh merenggangkan hubungan antara guru dengan guru dan juga guru dengan pentadbir sekolah sehingga mencetuskan konflik terbuka. Mohd Yusof (1999) dalam kajiannya mendapati 73 peratus daripada guru sekolah menengah bersetuju bahawa kecenderungan konflik berlaku di sekolah adalah amat ketara.

Pengetua dan guru di Malaysia berhadapan dengan pelbagai tekanan kerana sistem birokrasi pendidikan negara kita di mana mereka bertanggungjawab kepada Pejabat Pelajaran Daerah (PPD), Jabatan Pelajaran Negeri (JPN), Jemaah Nazir Sekolah (JNS), Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) dan juga komuniti setempat. Selain masalah peribadi, konflik tugas iaitu peranan kalangan pengetua dan guru merupakan punca utama krisis di sekolah. Hasil kajian Quah (2009) mendapati bahawa kebergantungan tugas adalah faktor terpenting yang menyumbang kepada kewujudan konflik di sekolah di Semenanjung Malaysia. Selain itu, Sahban (1989) dalam kajiannya di Daerah Johor Bharu menunjukkan sebanyak 60% daripada guru kurang berkomunikasi dengan pengetua dan hanya 26% pengetua di daerah berkenaan mempunyai hubungan interpersonal yang baik dengan guru-guru. Yahya Don (2005) menyarankan pengetua perlu pandai berinteraksi dengan subordinat demi mendapat kerjasama dan melahirkan sikap amanah kepada tugas masing-masing kerana pencapaian matlamat

organisasi bukan menggunakan kuasa tetapi bergantung kepada memenuhi hasrat dan keperluan kakitangannya.

Kajian pengurusan konflik dalam organisasi merupakan topik yang semakin hangat dan penting pada zaman yang pesat berkembang ini. Justeru, tumpuan kajian ini adalah mengkaji kewujudan konflik terpendam dalam kalangan guru-guru dan gaya pengurusan konflik yang diamalkan oleh pentadbir sekolah dalam usaha menguruskan konflik yang wujud di sekolah.

### **OBJEKTIF KAJIAN**

Tujuan kajian adalah mengenal pasti kewujudan konflik terpendam dalam kalangan guru-guru, di samping mengkaji gaya pengurusan konflik yang diamalkan di sekolah yang dikaji serta hubungan antara gaya pengurusan konflik pengetua dengan konflik terpendam guru.

Objektif spesifik kajian ialah:

- (a) Mengetahui kewujudan konflik terpendam dalam kalangan guru-guru di sekolah menengah, Perak.
- (b) Mengetahui gaya pengurusan konflik oleh pengetua di sekolah menengah, Perak.
- (c) Mengetahui hubungan antara gaya pengurusan konflik pengetua dan kewujudan konflik terpendam guru-guru di sekolah menengah, Perak.

### **METODOLOGI**

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui kaedah tinjauan yang bertujuan untuk mengumpul data di sebuah sekolah di negeri Perak melalui borang soal selidik.

#### **Subjek Kajian**

Sasaran kajian adalah guru-guru di sebuah sekolah menengah di negeri Perak. Responden dipilih secara persampelan bertujuan.

#### **Instrumen Kajian**

Pembentukan item-item soal selidik kajian adalah berdasarkan kepada hasil bacaan buku rujukan, model konflik Pondy (1976) dan model lima gaya pengurusan konflik oleh Thomas-Kilmann (1976). Terdapat tiga bahagian dalam instrumen soal selidik.

Bahagian A adalah latar belakang responden, Bahagian B adalah kewujudan konflik terpendam dalam kalangan guru-guru dan Bahagian C pula adalah gaya pengurusan konflik yang diamalkan oleh pengetua dalam menguruskan konflik di sekolah.

## DAPATAN KAJIAN

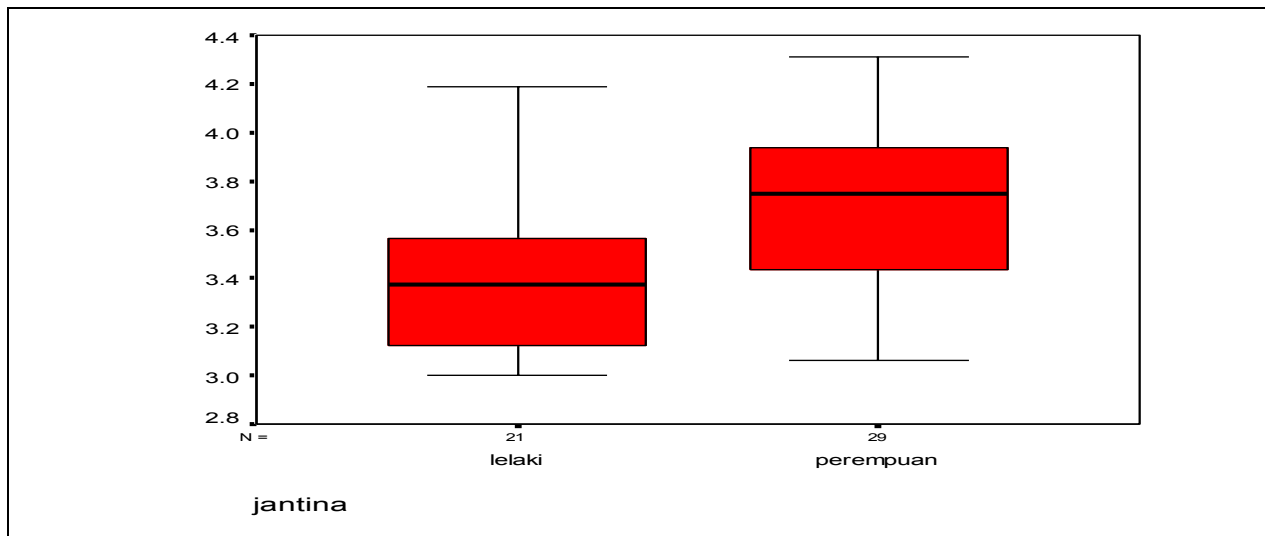
### Kewujudan Konflik Terpendam

Hasil kajian menunjukkan konflik terpendam memang wujud dalam kalangan guru-guru dengan min = 3.5863, SD = .36375 dalam skala pengukuran likert 1 hingga 5, di mana angka 5 menunjukkan konflik terpendam yang tertinggi.

### Perbandingan persepsi guru mengikut konteks jantina

Keputusan ujian *Mann-Whitney U* menunjukkan terdapat perbezaan persepsi antara guru lelaki (n=21) dan guru perempuan (n=29) terhadap kewujudan konflik terpendam di mana nilai  $z = -2.909$ ,  $U=157.00$ ,  $p=.004$  (ujian perbezaan signifikan pada paras  $p<0.01$ ).

Graf *Boxplot* dalam Rajah 1 jelas menunjukkan terdapat perbezaan antara guru lelaki dan guru perempuan terhadap konflik terpendam. Nilai min pangkatan guru perempuan lebih tinggi (30.59) menunjukkan mereka mempunyai konflik terpendam yang lebih tinggi berbanding dengan guru lelaki (min pangkatan = 18.48). Jadual 1 menunjukkan min pangkatan kedua-dua kumpulan guru lelaki dan guru perempuan.



Rajah 1 : Graf *Boxplot* konflik terpendam mengikut konteks jantina

Jadual 1 : Min pangkatan konflik mengikut konteks jantina

| Jantina Guru | n  | Min<br>pangkatan | z      | Signifikan |
|--------------|----|------------------|--------|------------|
| Lelaki       | 21 | 18.48            | -2.909 | .004       |
| Perempuan    | 29 | 30.59            |        |            |
| Jumlah       | 50 |                  |        |            |

### Perbandingan persepsi guru mengikut konteks pengalaman mengajar

Keputusan ujian *Kruskal-Wallis H* menunjukkan tidak terdapat kewujudan konflik terpendam di mana [ $\chi^2(3, N=50)=5.963, p>.05$ ]. Jadual 2 menunjukkan min pangkatan setiap kumpulan pengalaman mengajar terhadap kewujudan konflik terpendam.

Jadual 2: Min pangkatan konflik mengikut konteks pengalaman mengajar

| Pengalaman Mengajar | n  | Min<br>pangkatan | Chi-square | df | Signifikan |
|---------------------|----|------------------|------------|----|------------|
| Lebih 30 tahun      | 5  | 36.50            | 5.963      | 3  | .113       |
| Kurang 10 tahun     | 13 | 29.96            |            |    |            |
| 21-30 tahun         | 14 | 27.46            |            |    |            |
| 11-20 tahun         | 18 | 19.86            |            |    |            |
| Jumlah              | 50 |                  |            |    |            |

### Perbandingan pandangan mengikut konteks jawatan

Keputusan ujian *Mann-Whitney U* menunjukkan tiada perbezaan persepsi guru antara jawatan barisan pentadbir ( $n=8$ ) dan guru penolong ( $n=42$ ) terhadap kewujudan konflik terpendam dimana nilai  $z = -.080, U= 165.00, p> .05$ . Nilai min pangkatan barisan pentadbir adalah 25.88, manakala min pangkatan guru penolong adalah 25.43. Jadual 3 menunjukkan min pangkatan kedua-dua kumpulan jawatan guru.

Jadual 3 : Min pangkatan konflik mengikut konteks jawatan di sekolah

| Jawatan           | n  | Min pangkatan | z     | Signifikan |
|-------------------|----|---------------|-------|------------|
| Barisan Pentadbir | 8  | 25.88         | -0.08 | 0.93       |
| Guru Penolong     | 42 | 25.43         |       |            |
| Jumlah            | 50 |               |       |            |

### Gaya pengurusan konflik

Gaya pengurusan konflik diukur berdasarkan cara atau tindakan yang lazimnya diamalkan oleh pengetua dari kaca mata responden. Terdapat lima gaya pengurusan konflik iaitu gaya integratif, gaya menyesuaikan, gaya menguasai, gaya mengelak dan gaya berkompromi. Setiap gaya pengurusan konflik ini mengandungi empat hingga lima item soalan yang dikemukakan dalam soal selidik yang dijalankan di sekolah berkenaan.

Jadual 4 menunjukkan analisis statistik gaya pengurusan konflik yang diamalkan oleh pengetua di sekolah yang dikaji semasa berlakunya konflik dalam kalangan guru.

Jadual 4: Keputusan analisis statistik bagi gaya pengurusan konflik

| Gaya Pengurusan Konflik | Minimum | Maksimum | Min  | SD  |
|-------------------------|---------|----------|------|-----|
| Menguasai               | 2.00    | 4.25     | 3.37 | .61 |
| Berkompromi             | 2.00    | 4.00     | 3.20 | .56 |
| Menyesuai               | 2.00    | 4.00     | 3.20 | .50 |
| Integratif              | 1.80    | 4.40     | 3.20 | .65 |
| Mengelak                | 1.75    | 4.00     | 3.11 | .71 |

Berdasarkan Jadual 4, didapati gaya pengurusan konflik yang paling popular diamalkan oleh pengetua sekolah dikaji adalah gaya menguasai dengan min 3.37 dan SD=.61. Ini diikuti dengan gaya berkompromi dengan min 3.20 dan SD= .56, gaya menyesuaikan dengan min 3.20 dan SD=.50, gaya integratif dengan min 3.20 dan SD=.65. Gaya yang paling tidak digemari oleh pengetua sekolah dikaji adalah gaya mengelak dengan min 3.11 dan SD=.71.

### Hubungan antara gaya pengurusan konflik dan konflik terpendam

Ujian *Spearman Rho* digunakan untuk menganalisis kaitan antara kedua-dua pemboleh ubah. Hasil ujian menunjukkan bahawa tiada hubungan antara gaya pengurusan konflik pengetua dengan kewujudan konflik dalam kalangan guru-guru. ( $r = -.10$   $p > .05$ ). Walau bagaimanapun, apabila Ujian *Spearman Rho* dilakukan untuk menganalisis hubungan setiap dimensi gaya pengurusan konflik dengan kewujudan konflik terpendam guru, didapati gaya menguasai mempunyai hubungan dengan kewujudan konflik terpendam guru-guru ( $r = .28$ ,  $p < .05$ ). Jadual 5 menunjukkan nilai koefisien konflik terpendam guru dan gaya pengurusan konflik pengetua.

Jadual 5: Ujian korelasi gaya pengurusan konflik dengan konflik terpendam

| Nilai Koefisien  | Konflik Terpendam |             |
|------------------|-------------------|-------------|
|                  | r                 | Signifikan  |
| Integratif       | -0.17             | 0.21        |
| Mengelak         | -0.15             | 0.27        |
| <b>Menguasai</b> | <b>0.28*</b>      | <b>0.04</b> |
| Menyesuai        | 0.06              | 0.63        |
| Berkompromi      | -0.10             | 0.45        |

Nota: \* signifikan pada paras  $p < 0.05$  (2-hujung)

Berdasarkan Jadual 5, kesemua gaya pengurusan konflik tidak mempunyai hubungan dengan konflik terpendam guru kecuali gaya menguasai ( $r = .28$ ,  $p < .05$ ). Ini menunjukkan gaya pengurusan konflik ini akan meningkatkan kewujudan konflik terpendam guru di sekolah.

### PERBINCANGAN

Hasil analisis data telah menunjukkan bahawa guru sekolah dalam kajian mengalami konflik yang tidak disedari. Konflik ini wujud mungkin disebabkan bebanan kerja yang banyak. Menurut Khairul Faizi (n.d) guru bukan setakat mengajar malah turut dibebani tugas lain seperti mengurus data, fail, buku rekod dan laporan, urusan pentadbiran, urusan kegiatan kurikulum dan kokurikulum serta urusan hal ehwal murid.

Keputusan ujian *Mann-Whitney U* menunjukkan terdapat perbezaan persepsi antara guru lelaki dan guru perempuan terhadap kewujudan konflik terpendam. Nilai min pangkatan guru perempuan lebih tinggi berbanding dengan guru lelaki. Ini menunjukkan guru perempuan mengalami konflik terpendam yang lebih tinggi berbanding dengan guru lelaki. Ini mungkin disebabkan oleh sensitiviti kaum wanita terhadap situasi. Sifat ini akan mengganggu kestabilan emosi guru perempuan.

Selain itu, keputusan ujian *Kruskal-Wallis H* menunjukkan tidak terdapat perbezaan persepsi antara pengalaman mengajar guru terhadap kewujudan konflik. Ini bermakna pengalaman mengajar tiada kaitan dengan kewujudan konflik terpendam dalam kalangan guru-guru. Walau bagaimanapun kumpulan guru yang berpengalaman melebihi 30 tahun menunjukkan kewujudan konflik terpendam yang paling tinggi berbanding dengan kumpulan yang lain. Ia diikuti dengan

kumpulan guru yang berpengalaman kurang daripada 10 tahun dan kumpulan guru yang berpengalaman di antara 21 hingga 30 tahun. Kewujudan konflik terpendam yang paling sedikit adalah pada kumpulan guru yang berpengalaman antara 11 hingga 20 tahun. Ini bermakna konflik terpendam wujud tanpa mengambil kira tempoh pengalaman mengajar guru.

Keputusan ujian *Mann-Whitney U* menunjukkan tiada perbezaan persepsi antara jawatan barisan pentadbir dan guru penolong terhadap kewujudan konflik terpendam. Nilai min pangkatan barisan pentadbir adalah 25.88, manakala min pangkatan guru penolong adalah 25.43. Ini menunjukkan konflik terpendam wujud tanpa mengira jawatan guru di sekolah.

Ringkasnya, konflik terpendam dalam kalangan guru wujud bukan kerana pengalaman mengajar atau jawatan guru tetapi disebabkan oleh faktor jantina. Dapatan kajian jelas menunjukkan guru perempuan mengalami konflik terpendam yang lebih tinggi berbanding guru lelaki. Oleh itu, pentadbir di sekolah perlu peka dengan tahap sensitiviti guru perempuan semasa berkomunikasi dan mengagihkan tugas kepada guru perempuan supaya mengurangkan kewujudan konflik.

Bagi amalan gaya pengurusan konflik, dapatan kajian menunjukkan pengetua sekolah dikaji kerap menggunakan gaya menguasai untuk menguruskan konflik yang berlaku di sekolahnya. Ini menunjukkan pengetua memementingkan kepentingan kepada pihaknya daripada kepentingan pihak yang lain. Dapatan ini menyokong beberapa dapatan kajian yang telah dilakukan oleh pengkaji seperti Calabrese (2003), Lee (1996), Hoover (1990), Rahim (1983), Imler (1980), Kilmann & Thomas (1977). Walau



bagaimanapun, dapatan kajian ini berbeza dengan dapatan kajian daripada pengkaji tempatan seperti Quah (2009), Ralim (2000) dan Turin (1995) yang menunjukkan kecenderungan yang tinggi dalam penggunaan gaya integratif. Selain itu, dapatan pengkaji lain seperti Saripah (2005) memihak kepada gaya tolak ansur dan mengelak, manakala hasil kajian Siti Rahmah (2004) pula menunjukkan kecenderungan menggunakan gaya tolak ansur, pendamaian, tolong-menolong, persaingan dan mengelak dalam menangani konflik di sekolah.

Dapatan kajian ini juga bercanggah dengan dapatan kajian Tjosvold & Sun (2001), Stackman (2001), Lan (1997) dan Cardona (1996) yang menunjukkan kecenderungan penggunaan gaya mengelak dalam menguruskan konflik di sekolah. Begitu juga dengan kajian dalam negara yang dilakukan oleh Fathiyah (1997) dalam kalangan pentadbir sekolah menunjukkan gaya mengelak paling utama digunakan oleh pentadbir di sekolah dikaji.

Selain itu, dapatan kajian ini juga berbeza dengan dapatan kajian Adomi & Anie (2006), Cornille et al. (1999) dan Title (1987) yang menunjukkan gaya menyesuaikan merupakan gaya utama dalam pengurusan konflik di sekolah. Dapatan kajian dalam negara yang menyokong gaya menyesuaikan telah dilakukan oleh Mohd. Fitri (1997). Dapatan kajian ini turut bercanggah dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Dyson (2002), Welt (2000) dan Mckenna & Richardson (1995) yang menunjukkan gaya berkompromi merupakan gaya kegemaran pengetua dalam menguruskan konflik di sekolah.

Walau bagaimanapun, terdapat juga kajian yang menunjukkan penggunaan gaya pengurusan konflik adalah berdasarkan kesesuaian situasi konflik. Ini disokong oleh dapatan kajian Welt (2000), Rahim (1983,1989,2001), Van de Vliert et al. (1995), dan juga Keashy & Fisher (1990).

Kajian-kajian ini menekankan pengetua sanggup mengubah gaya pengurusan konflik yang lain apabila mengalami tekanan.

Dapatan kajian menunjukkan tiada hubungan antara gaya pengurusan konflik pengetua dengan kewujudan konflik dalam kalangan guru-guru. Walau bagaimanapun, apabila ujian analisis dibuat terhadap setiap dimensi gaya pengurusan konflik dengan kewujudan konflik terpendam guru, didapati hanya gaya menguasai mempunyai hubungan signifikan dengan kewujudan konflik terpendam, manakala gaya pengurusan konflik yang lain pula tiada hubungan dengan kewujudan konflik terpendam guru-guru di sekolah dikaji. Dapatan ini menyokong kajian yang dikaji oleh Quah (2009) yang menunjukkan gaya menguasai mempunyai hubungan yang paling kuat dengan persepsi konflik.

Kajian dalam dan luar negara jarang mengkaji hubungan gaya pengurusan konflik dengan kewujudan konflik terpendam di sekolah. Walau bagaimanapun, terdapat banyak kajian yang dilakukan mengkaji hubungan gaya pengurusan konflik dengan pemboleh ubah yang lain seperti faktor umur, jantina, kaum, tahap pendidikan dan sebagainya. Antara dapatan kajian yang menunjukkan terdapat hubungan antara gaya pengurusan konflik dengan pemboleh ubah lain seperti ciri-ciri demografi, iklim sekolah dan sebagainya telah dikaji oleh pengkaji seperti Adams (2006), Lee (2003) dan Title (1987). Manakala kajian oleh Dillard (2005), Saripah (2005), Van Duser (2002) dan Welt (2000) pula menunjukkan tiada hubungan antara gaya pengurusan konflik dengan pemboleh ubah yang lain seperti faktor umur, kaum, tahap pendidikan dan sebagainya.

### **Implikasi Kajian**

Meskipun kajian yang dilakukan ini tidak secara menyeluruh dan terperinci. Dapatan-dapatan kajian ini memberikan implikasi kepada semua pihak yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam pengurusan organisasi sekolah.

1. Dapatan kajian menunjukkan kewujudan konflik terpendam dalam kalangan guru, maka, pihak yang terlibat terutama pengetua perlu memberi perhatian dan mengambil langkah yang sewajarnya supaya konflik yang tidak disedari ini tidak berleluasa dan meningkat ke tahap yang lebih berbahaya. Peningkatan konflik dari konflik terpendam ke tahap yang lebih tinggi akan menjejaskan produktiviti dan prestasi organisasi. Oleh itu, pihak pentadbir perlu menyekat dan menguruskan konflik dengan sebaik-baiknya supaya memberi manfaat kepada organisasi.
2. Faktor jantina memainkan peranan penting dalam menentukan kewujudan konflik terpendam dalam kalangan guru-guru. Pihak pentadbir sekolah perlu menyesuaikan diri berdasarkan jantina guru semasa berurusan dengan mereka dengan cara menghormati dan mendengar persepsi mereka demi mengelakkan konflik yang berterusan.
3. Gaya pengurusan konflik yang berbeza memerlukan perhatian pihak yang terlibat supaya lebih peka dengan situasi semasa agar setiap urusan yang dilaksanakan menjadi lebih lancar. Pihak guru dan juga pihak pentadbiran perlu peka akan situasi ini agar dapat menggunakan pendekatan yang sebaik-baiknya untuk menghindarkan konflik yang destruktif dan seterusnya mengubah situasi supaya konflik yang wujud menjadi konflik konstruktif dan memberi manfaat kepada organisasi.

4. Para pentadbir sekolah perlu mengetahui dan mendapatkan maklumat melalui kursus atau pembacaan tentang cara-cara menguruskan konflik dengan baik agar pentadbirannya menjadi lebih berkesan. Oleh kerana pengetua merupakan orang penting dalam menentukan kejayaan organisasinya, maka perlulah mereka pandai berurusan dengan guru supaya mereka tidak berasa tertekan. Selain itu, pengetua perlu mewujudkan perhubungan yang baik dengan guru agar konflik yang timbul dapat diatasi dengan sebaik-baiknya.

Terdapat beberapa cadangan yang dikemukakan untuk kepentingan kajian ini bagi meningkatkan keberkesanan pengurusan sesebuah sekolah. Antaranya:

1. Kursus untuk para pentadbir sekolah berhubung dengan gaya pengurusan konflik perlu diadakan oleh JPN atau KPM agar dapat memberi pengetahuan kepada para pengetua peri pentingnya menguruskan konflik dengan cara yang terbaik supaya wujud keharmonian di tempat kerja.
2. Para pentadbir sekolah perlulah menguruskan konflik dengan cara yang efektif dengan bersikap terbuka dan menerima setiap persepsi atau pendapat daripada guru agar wujud 'rapo' yang baik antara pentadbir dan guru. Keadaan ini boleh meningkatkan produktiviti sesebuah organisasi.

Memandangkan konflik merupakan sesuatu yang boleh meningkatkan produktiviti sesebuah organisasi jika diuruskan dengan betul, maka para pentadbir perlu menggunakan setiap gaya dengan baik supaya ia bersesuaian dengan situasi konflik.

### **Cadangan Kajian Lanjutan**

Kajian ini boleh diteruskan, diperluaskan dan dikembangkan agar ia lebih memberi manfaat kepada pihak-pihak tertentu secara lebih khusus dan menyeluruh. Antara cadangan untuk penyelidikan yang akan datang ialah:

1. Dicadangkan agar pengkaji yang akan datang menjalankan kajian ke atas pentadbir-pentadbir sekolah rendah dan menengah untuk melihat perbezaan gaya pengurusan konflik antara dua kumpulan ini.
2. Mengadakan kajian perbandingan ke atas pentadbir sekolah biasa dengan sekolah berprestasi tinggi berhubung dengan gaya pengurusan konflik.
3. Menjalankan kajian berhubung gaya pengurusan konflik di luar organisasi sekolah seperti di syarikat korporat, firma-firma, organisasi kerajaan yang lain seperti hospital, jabatan polis, tentera dan sebagainya.

Kajian terhadap pengurusan konflik masih perlu dilakukan oleh pengkaji-pengkaji tempatan kerana konflik telah menjadi lumrah dalam kehidupan manusia. Setiap organisasi sering berhadapan dengan masalah konflik dalam kalangan pekerja. Justeru, pengurusan konflik menjadi satu aspek penting yang perlu diberi perhatian. Kegagalan pihak pengurusan mengatasi masalah konflik dalam kalangan pekerja akan mendatangkan kesan negatif terhadap organisasi pada masa akan datang.

Kesimpulannya, kajian mengenai pengurusan konflik amat bermakna kepada individu dan organisasi. Melalui kajian seperti ini setiap individu dan organisasi dapat memahami dengan lebih jelas tentang konflik. Malahan setiap individu bukan sahaja dapat mengenal pasti kewujudan konflik dalam diri masing-masing tetapi juga mengenal pasti gaya pengurusan yang boleh diamalkan supaya menghindarkan konflik destruktif dan mengubah konflik yang wujud ke konflik konstruktif demi kebaikan organisasi.

## **RUJUKAN**

- Adams, S. H. (2006). Conflict management styles of cabinet-level community college administrators in North Carolina. Doctoral dissertation, East Carolina University. United States. *Dissertation Abstracts International*, AAT 3213386.
- Adomi, E. E., & Anie, S. O. (2006). Conflict management in Nigerian University Libraries. *Library Management*, 27(8), 520-530.
- Calabrese, R. L. (2003). The ethical imperative to lead change: Overcoming the resistance to change. *The International Journal of Educational Management*, 17(1), 7-13.
- Cardona, F. (1996). *A comparative study of styles of handling interpersonal conflict among students, faculty and administrators*. Ph.D. Dissertation, Michigan State University.
- Cornille, T. A. ., Pestle, R. E., & Vanwy, R. W. (1999). Teachers' conflict management styles with peers and students' parents. *International Journal of Conflict Management*, 10(1), 69-79.
- Dillard, M. B. (2005). Gender and conflict management styles of Texas secondary school assistant principals: A descriptive study. Doctoral dissertation, Texas A & M University – Commerce, United States. *Dissertation Abstracts International*, AAT 3170207.
- Dyson, J. C. (2002). Middle school teachers' perceptions of organizational justice as it relates to leader behavior, Doctoral dissertation, Temple University, United States. *Dissertation Abstracts International*, AAT 3165988.

- Fathiyah Abu Bakar. (1997). *Gaya pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir-pentadbir sekolah menengah daerah Kubang Pasu*. Tesis Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.
- Hoover, D. R. (1990). Relationships among perceptions of principals' conflict management behavior, levels of conflict, and organizational climate in high schools. Doctoral dissertation, The Pennsylvania State, United States. *Dissertation Abstracts International*, AAT 9032296.
- Imler, J. R. (1980). *The effects of occupational category, organizational level, organizational size, sex and conflict opponent on the conflict handling styles of hospital management personnel*. Unpublished MBA thesis, Youngstown State University.
- Keashy, L., & Fisher, R. (1990). Towards a contingency model approach to third party intervention in regional conflict: A Cyprus illustration. *International Journal*, 45, 425-453.
- Khairul Faizi Ahmad Kamil. (n.d). *Kementerian Pelajaran Punca beban kerja guru bertambah*. Retrieved Jun 1, 2010 from [http://www.harakahdaily.net/v2/index.php?option=com\\_content&view=article&id=330:kementerian-pelajaran-punca-beban-kerja-guru-bertambah&catid=26:pendapat--rencana&Itemid=82](http://www.harakahdaily.net/v2/index.php?option=com_content&view=article&id=330:kementerian-pelajaran-punca-beban-kerja-guru-bertambah&catid=26:pendapat--rencana&Itemid=82)
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). Developing a force choice measure of conflict handling behavior: The 'MODE' Instrument. *Education and Psychological Measurement*, 37, 309-325.
- Lan Zhiyong. (1997). A conflict resolution approach to public administration. *Public Administration Review*, 57(1).
- Lee, C.W. (1990). Relative status of employees and styles of handling interpersonal conflict: An experimental study with Korean managers. *International Journal of Conflict Management*, 1, 327-340.
- Lee, C.W. (1996). Referent role and conflict management styles: An empirical study with Korean central government employees. *Korean Review of Public Administration*, 1, 237-252.
- Lee, F. M. (2003). Conflict management styles and emotional intelligence of faculty and staff at a selected collage in southern Taiwan. Doctoral dissertation, University of South Dakota, United States. *Dissertation Abstracts International*, AAT 3085443.
- Mckenna, S., & Richardson, J. (1995). Business values, management and conflict handling: Issues in contemporary Singapore. *Journal of management Development*, 14(4), 56-70.
- Mohd. Fitri Abdul Rahman. (1997). *Gaya pengurusan konflik dalam kalangan penolong-penolong pegawai pendidikan daerah di negeri Perak*. Tesis Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.

- Mohd Yusof Bin Ali. (1999). *Pengurusan konflik di sekolah: persepsi guru-guru sekolah menengah di daerah Kuantan dan Kemaman*. Projek Sarjana Pendidikan yang tidak diterbitkan. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Pondy, L.R. (1976). Organizational conflict : Concepts and Models. *Administrative Sciences Quaterly*, 12:296-320.
- Quah Cheng Sim. (2009). *Gaya pengurusan konflik dalam kalangan guru dan pentadbir di sekolah menengah*. Tesis Ijazah Doktor Falsafah. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Rahim, M.A. (1983). A Measure of style of handing interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.
- Rahim, M.A. (1986). Referent role and style of handing interpersonal conflict. *Journal of Social Psychology*, 126, 79-86.
- Rahim, M.A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3<sup>rd</sup>.ed). . New York: Quoram Books.
- Ralim Awang Mat Tam. (2000). *Hubungan antara factor dan gaya pengurusan konflik dalam organisasi*. Tesis Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.
- Sahban Muksan, (1989) *Hubungan Guru Dengan Pengetua Dalam Proses Pembuatan Keputusan Kurikulum di Sekolah*, Tesis yang tidak diterbitkan. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Saripah Mohd. Nor. (2005). *Pengurusan konflik guru-guru di sebuah sekolah menengah luar bandar di Negeri Sembilan*. Disertasi Sarjana Kepengetuaan yang tidak diterbitkan. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Siti Rahmah Binti mohemed Akhir. (2004). *Strategi penyelesaian konflik di kalangan guru dan pentadbir*. Kertas projek, Sarjana Pendidikan yang tidak diterbitkan. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Stackman. W. B. (2001). A study of conflict and method of handling conflict at small liberal arts collages. Doctoral dissertation, Boston University, United States. *Dissertation Abstracts International*, AAT 9997763.
- Title, B. B. (1987). Conflict management styles of teachers. Doctoral dissertation, University of Colorado at Boulder, United States. *Dissertation Abstracts International*, AAT 8716309.
- Thomas,K.W. dan Schmidt, W.H. (1976). A Survey Of Managerial To Interest With Respect To Conflict. *Academy Of Management Journal*, 19, 315-318.
- Tjosvold, D., & Sun, H. F. (2001). Effects of influence tactics and social contexts in conflict: an experiment on relationships in China, *International Journal of Conflict Management*, 13(2), 10444068.
- Turin Ahmad. (1995). *Gaya pengurusan konflik dalam kalangan guru-guru sekolah menengah daerah Kota Setar, Kedah*. Tesis Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.
- Van de Vliert, E., Eeuwema, M. C., & Huisman, S. E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 2, 271-281.

- Van Duser, T. L. (2002). Chief student affairs officers in 4-year public institutions of higher education: An exploratory investigation into their conflict management styles and praxis. Doctoral dissertation, University of North Texas, United States. *Dissertation Abstracts International*, AAT 3065729.
- Welt, E. S. (2000). Conflict management styles of middle school principals compared to comprehensive high school principals. Doctoral dissertation, University of La Verne, United States. *Dissertation Abstracts International*, AAT9971820.
- Yahya Don. (2005). *Kepimpinan pendidikan di Malaysia*. Pahang: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.