

STRATEGI PENGURUSAN KONFLIK PENTADBIR TERHADAP IKLIM
SEKOLAH MENENGAH DI DAERAH BONE, INDONESIA

AKHRY NUDDIN

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi
syarat penganugerahan ijazah
Doktor Falsafah (Pengurusan dan Pentadbiran)

Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi Malaysia

SEPTEMBER 2017

DEDIKASI

Hasil karya ini saya dedikasikan buat:

Keluarga tersayang,

Ibundaku

yang sentiasa mendoakan kejayaan anak-anaknya
dan almarhum ayah yang telah berpulang kepadaNya.

Isteri dan anak-anakku yang sentiasa memberi dorongan dan
menaikkan semangat serta turut langsung membantu
penyelesaian pengajian ini.

Kepada semua rakan seperjuangan,
Muryani Arsal, Dermayana, Hj. Rospia, Saharuddin, Muh. Yusuf, Hj. Andi Das,
Mustamin, Jayadi, terima kasih atas semua pertolongan dan khidmat kalian
Semoga Allah merahmati kita selalu

PENGHARGAAN

ALHAMDULILLAH, setinggi-tinggi pujian ke hadrat Allah S.W.T. di atas segala rahmat dan izinNya, telah dapat saya menyiapkan tesis ini.

Saya mengambil peluang ini untuk mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada penyelia saya, Prof. Madya Dr. Lokman bin Mohd. Tahir atas bimbingan, panduan dan tunjuk ajar yang amat bernilai dalam proses menyiapkan penulisan ini. Sesungguhnya beliau amat prihatin, cakna, teliti dan bertanggungjawab serta profesional dalam memberi bimbingan kepada saya. Komitmen yang diberikan sangat tinggi. Saya juga ingin merakamkan setinggi-tinggi ucapan terima kasih kepada Prof. Dr. Mohamed Najib bin Abd Ghafar, Prof. Madya Dr. Yusof Boon dan Prof. Dr. Achmad Tolla yang bertindak sebagai pakar rujuk.

Jutaan terima kasih, penghargaan yang sungguh ikhlas kepada Dr. Khadijah Daud dan Prof. Madya Dr. Mohd Anuar B. Abdul Rahman yang tidak serik membuat semakan dan pembetulan atas kesilapan yang dilakukan sepanjang menyiapkan penulisan ini. Istimewa, penghargaan serta ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada Dekan Fakulti Pendidikan, Timbalan Dekan, dan semua Pensyarah, Staf, serta semua pihak yang telah menyemak tesis ini.

Ucapan terima kasih ini juga ingin disampaikan kepada pemerintah Republik Indonesia, terutamanya gubernur provinsi Sulawesi Selatan Dr. Syahrul Yasin Limpo yang telah memberikan bantuan kewangan dan semangat kepada penyelidik. Akhir sekali penghargaan paling istimewa ditujukan kepada mereka yang terlibat secara langsung atau secara tidak langsung, mereka yang mendoakan dan memberi semangat dan galakan sepanjang tempoh pengajian. Tenaga, masa dan ilmu yang telah ditaburkan Insya Allah akan mendapat ganjaran daripada Allah S.W.T

ABSTRAK

Pengurusan konflik adalah elemen kritikal dan asas kejayaan sesebuah sekolah. Tanpa kecekapan dan keberkesanan dalam menangani kemelut dan konflik di sekolah maka adalah sukar untuk mencapai tahap iklim sekolah yang kondusif. Oleh itu, kajian ini mengkaji secara mendalam gaya dan strategi pengurusan konflik utama yang diamalkan oleh kebanyakan pentadbir, tahap iklim sekolah serta kesan gaya dan strategi pendekatan dalam pengurusan konflik yang dikaitkan dengan pencapaian iklim sekolah menengah. Untuk pengumpulan data, reka bentuk *sequational explanatory* melalui soal selidik, temu bual dan pemerhatian digunakan dalam kajian ini. Seramai 267 orang pentadbir daripada 28 buah Sekolah Menengah Atas (SMA) Kebangsaan di Bone, Indonesia dipilih menggunakan pendekatan pensampelan rawak berstrata berkadaran. Analisis deskriptif merangkumi skor min, kekerapan, peratusan dan sisihan piawai digunakan untuk menganalisis dapatan kajian. Analisis inferensi dijalankan menggunakan ujian regresi. Dapatan kualitatif diperolehi daripada temu bual dan pemerhatian ke atas pengetua, pembantu pentadbir dan *wali kelas* di empat buah sekolah yang berbeza dengan latar belakang yang berlainan. Hasil daripada analisis deskriptif menunjukkan bahawa gaya kerjasama dan pendekatan strategi meleraikan mencatatkan skor min yang tinggi, iaitu 3.81 dan 4.36 ketika berurusan dengan pihak yang terlibat dalam konflik. Hasil kajian ini membuktikan bahawa gaya kerjasama dan pendekatan meleraikan adalah strategi yang utama diguna pakai dalam kalangan pentadbir SMA untuk pengurusan konflik. Di samping itu, kajian ini juga menunjukkan bahawa iklim sekolah dari perspektif pencapaian akademik dan disiplin sekolah dengan min skor 3.81 dan 3.73 berada dalam kategori tinggi untuk mewujudkan iklim sekolah yang kondusif. Aspek iklim sekolah yang lain seperti pengurusan kepimpinan (min 3.60), hubungan interpersonal (min 3.46), pengajaran dan pembelajaran (min 3.60), dan kemudahan fizikal (min 3.17) berada dalam kategori sederhana. Selanjutnya, hasil daripada pengujian hipotesis menunjukkan bahawa gaya pengurusan konflik dan pendekatan strategi pengurusan konflik menyumbang sebanyak 69.9% dan 77.8% kepada pencapaian iklim sekolah. Hasil kajian ini diperkukuhkan lagi dengan analisis data daripada temu bual dan pemerhatian. Dapat disimpulkan bahawa hasil kajian yang diperolehi boleh menyumbang kepada perkembangan ilmu pengetahuan dalam bidang pengurusan konflik dan sebagai rujukan umum pada masa akan datang. Oleh itu, implikasinya adalah pentadbir sekolah perlu memahami dan mengamalkan gaya dan pendekatan strategi pengurusan konflik untuk pencapaian yang lebih cekap dan berkesan di sekolah. Dengan yang demikian, kajian ini menunjukkan bahawa program pengurusan konflik perlu dilaksanakan di semua sekolah menengah di Indonesia.

ABSTRACT

Conflict management is a critical element and the basis for the success of a school. The level of conducive school climate is difficult to achieve without efficacy and effectiveness in managing chaos and conflicts in school. Hence, this research reviewed in-depth the main style and strategies of conflict management practiced by administrators, level of school climate as well as the effect of style and approach strategies in conflict management related to the achievement of secondary school climate. This research was based on an *explanatory sequential design* using questionnaires, interviews and observations for collection of data. 267 administrators from 28 schools of the Sekolah Menengah Atas (SMA) Kebangsaan in Bone, Indonesia were selected based on proportional stratification sampling approach. Descriptive analysis including mean scores, frequencies, percentages and standard deviations was used to analyse the results. Regression test was used for inferential analysis. Qualitative results were obtained from interviews and observations conducted with principals, administrator assistants and *wali kelas* in 4 different schools with different backgrounds. Results from the descriptive analysis found that cooperative style and resolution approach strategy recorded high mean scores which were 3.81 and 4.36 when dealing with parties involved in conflicts. These results proved that cooperative style and resolution approach strategy are the main ones adopted by administrators in SMA for conflict management. Besides, the school climate from the perspective of academic achievement and school discipline had mean scores of 3.81 and 3.73 which were in the high category for creating a conducive school climate. Other school climate aspects such as leadership management (mean 3.60), interpersonal relationship (mean 3.46), teaching and learning (mean 3.60), and physical facilities (mean 3.17) were in the medium category. Subsequently, results from hypothesis test found that conflict management styles and approach strategies contributed 69.9% and 77.8% to the achievement of school climate. These results were reinforced by data analysis of interviews and observations. It is concluded that the results obtained could be contributed to the proliferation of knowledge in the field of conflict management and generalized for reference in the future. Thus, the implication is that school administrators should understand and adopt the style and approach strategy towards achieving a more efficient and effective conflict management in schools. Therefore, this research suggests the conflict management program should be implemented in all secondary schools in Indonesia..

KANDUNGAN

| BAB | PERKARA | MUKA SURAT |
|------------|----------------------------------|-------------------|
| | PENGAKUAN | ii |
| | DEDIKASI | iii |
| | PENGHARGAAN | iv |
| | ABSTRAK | v |
| | ABSTRACT | vi |
| | KANDUNGAN | vii |
| | SENARAI JADUAL | xiv |
| | SENARAI RAJAH | xvii |
| | SENARAI SINGKATAN | xviii |
| | SENARAI LAMPIRAN | xix |
| 1 | PENDAHULUAN | 1 |
| | 1.1 Pengenalan | 1 |
| | 1.2 Latar Belakang Masalah | 4 |
| | 1.3 Pernyataan Masalah | 12 |
| | 1.4 Objektif Kajian | 14 |
| | 1.5 Persoalan Kajian | 15 |
| | 1.6 Hipotesis Kajian | 16 |
| | 1.7 Rasional Kajian | 16 |
| | 1.8 Kepentingan Kajian | 18 |
| | 1.9 Kerangka Kajian | 20 |
| | 1.9.1 Kerangka Teoritikal Kajian | 21 |

| | | | |
|----------|---------|--|-----------|
| | 1.9.1.1 | Asas Teoritikal Pembinaan Gaya Pengurusan Konflik | 21 |
| | 1.9.1.2 | Asas Teoritikal Pembinaan Pendekatan Strategi Pengurusan Konflik | 23 |
| | 1.9.1.3 | Asas Teoritikal Iklim Sekolah | 26 |
| | 1.9.2 | Kerangka Konseptual Kajian | 30 |
| 1.10 | | Skop dan Batasan Kajian | 31 |
| 1.11 | | Definisi Operasional | 33 |
| | 1.11.1 | Definisi Konflik | 33 |
| | 1.11.2 | Definisi Pengurusan Konflik | 34 |
| | 1.11.3 | Definisi Gaya | 35 |
| | 1.11.4 | Definisi Pendekatan Strategi | 36 |
| | 1.11.5 | Definisi Iklim Sekolah | 36 |
| | 1.11.6 | Sekolah Menengah Kebangsaan di Indonesia | 37 |
| | 1.11.7 | Definisi Pentadbir-pentadbir | 38 |
| 1.12 | | Rumusan | 39 |
| 2 | | SOROTAN LITERATUR | 40 |
| | 2.1 | Pengenalan | 40 |
| | 2.2 | Paradoks Konflik | 40 |
| | 2.3 | Literatur Gaya Pengurusan Konflik | 46 |
| | 2.3.1 | Model Gaya Pengurusan Konflik 'Bekerjasama' | 49 |
| | 2.3.2 | Model Gaya Pengurusan Konflik 'Akomodasi' | 50 |
| | 2.3.3 | Model Gaya Pengurusan Konflik 'Mengelak' | 52 |
| | 2.3.4 | Model Gaya Pengurusan Konflik 'Bersaing' | 53 |

| | | |
|---------|---|----|
| 2.3.5 | Model Gaya Pengurusan Konflik 'Kompromi' | 54 |
| 2.4 | Literatur Pendekatan Strategi Pengurusan Konflik | 56 |
| 2.4.1 | Rangka Kepemimpinan Politik | 58 |
| 2.4.1.1 | Perspektif Tingkah laku Politik dalam Organisasi | 59 |
| 2.4.1.2 | Kuasa dan Autoriti | 61 |
| 2.4.1.3 | Andaian Teras Teori Strategi Kepimpinan Politik | 64 |
| 2.4.2 | Lima Model Rangka Politik untuk Pendekatan Pengurusan Konflik | 67 |
| 2.4.2.1 | Pendekatan 'Hubungan' | 69 |
| 2.4.2.2 | Pendekatan 'Pujukan' | 70 |
| 2.4.2.3 | Pendekatan 'Sokongan' | 70 |
| 2.4.2.4 | Pendekatan 'Melerai' | 71 |
| 2.4.2.5 | Pendekatan 'Rundingan' | 73 |
| 2.5 | Teori Iklim Sekolah | 75 |
| 2.5.1 | Hubungan Interpersonal | 78 |
| 2.5.2 | Pengajaran-Pembelajaran | 78 |
| 2.5.3 | Kepimpinan Pengurusan | 79 |
| 2.5.3 | Kepimpinan Pengurusan | 79 |
| 2.5.4 | Kemudahan Fizikal | 79 |
| 2.5.5 | Pencapaian Akademik | 80 |
| 2.5.6 | Disiplin Sekolah | 80 |
| 2.6 | Kajian-Kajian Lepas berkenaan Amalan Gaya Pengurusan Konflik halaman | 81 |
| 2.6.1 | Kajian berkaitan Gaya Bekerjasama | 81 |
| 2.6.2 | Kajian berkaitan Gaya Akomodasi | 85 |
| 2.6.3 | Kajian berkaitan Gaya Mengelak | 86 |
| 2.6.4 | Kajian berkaitan Gaya Bersaing | 87 |
| 2.6.5 | Kajian berkaitan Gaya Berkompromi | 88 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 2.7 | Kajian-Kajian Lepas berkaitan Pendekatan Strategi Pengurusan Konflik | 91 |
| 2.7.1 | Kajian Berkaitan Pendekatan Hubungan | 94 |
| 2.7.2 | Kajian Berkaitan Pendekatan Pujukan | 95 |
| 2.7.3 | Kajian Berkaitan Pendekatan Sokongan | 97 |
| 2.7.4 | Kajian Berkaitan Pendekatan Melerai | 98 |
| 2.7.5 | Kajian Berkaitan Pendekatan Rundingan | 99 |
| 2.8 | Kajian-Kajian Berkaitan Iklim Sekolah | 102 |
| 2.8.1 | Kajian Berkaitan Aspek Hubungan Interpersonal | 102 |
| 2.8.2 | Kajian Berkaitan Aspek Pengajaran dan Pembelajaran | 104 |
| 2.8.3 | Kajian Berkaitan Aspek Kepimpinan Pengurusan | 106 |
| 2.8.4 | Kajian berkaitan Aspek Kemudahan Fizikal | 108 |
| 2.8.5 | Kajian Berkaitan Aspek Pencapaian Akademik | 109 |
| 2.8.6 | Kajian Berkaitan Aspek Disiplin Sekolah | 112 |
| 2.9 | Kajian Lepas Berkaitan Hubungan antara Gaya Pengurusan Konflik dan Iklim Sekolah | 115 |
| 2.10 | Kajian Lepas tentang Hubungan antara Pendekatan Strategi Pengurusan dan Iklim Sekolah | 119 |
| 2.11 | Rumusan | 122 |
| 3 | METODOLOGI | 123 |
| 3.1 | Pengenalan | 123 |
| 3.2 | Reka Bentuk Kajian | 123 |
| 3.3 | Lokasi Kajian | 125 |
| 3.4 | Populasi dan Sampel Kajian | 127 |
| 3.5 | Instrumen Kajian | 132 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 3.5.1 | Soal Selidik | 133 |
| 3.5.2 | Temu bual | 134 |
| 3.5.3 | Pemerhatian | 136 |
| 3.6 | Kajian Rintis | 137 |
| 3.6.1 | Kesahan dan Kebolehpercayaan | 137 |
| 3.6.2 | Analisis Pengukuran Rasch | 139 |
| 3.7 | Prosedur Pengumpulan Data | 143 |
| 3.8 | Analisis Data | 146 |
| 3.8.1 | Analisis Data Kuantitatif | 147 |
| 3.8.2 | Analisis Data Kualitatif | 149 |
| 3.9 | Rumusan | 152 |
| 4 | ANALISIS DATA DAN KEPUTUSAN KAJIAN | 153 |
| 4.1 | Pengenalan | 153 |
| 4.2 | Profil Responden | 155 |
| 4.3 | Analisis Data Deskriptif Amalan Gaya Pengurusan Konflik | 156 |
| 4.3.1 | Analisis Deskriptif Gaya Bersaing | 156 |
| 4.3.2 | Analisis Deskriptif Gaya Bekerjasama | 159 |
| 4.3.3 | Analisis Deskriptif Gaya Mengelak | 161 |
| 4.3.4 | Analisis Deskriptif Gaya Akomodasi | 163 |
| 4.3.5 | Analisis Deskriptif Gaya Kompromi | 165 |
| 4.4 | Analisis deskriptif Pendekatan Strategi Pengurusan Konflik | 167 |
| 4.4.1 | Analisis Deskriptif Pengurusan Konflik: Strategi Hubungan | 168 |
| 4.4.2 | Analisis Deskriptif Pengurusan Konflik: Strategi 'Pujukan' | 169 |
| 4.4.3 | Analisis Deskriptif Pengurusan Konflik: Strategi 'Sokongan' | 171 |
| 4.4.4 | Analisis Deskriptif Pengurusan Konflik: Strategi Melerai | 172 |

| | | |
|----------|---|------------|
| | 4.4.5 Analisis Deskriptif Pengurusan Konflik: Strategi Rundingan | 171 |
| 4.5 | Analisis Deskriptif Iklim Sekolah | 176 |
| | 4.5.1 Analisis Deskriptif Hubungan Interpersoal | 177 |
| | 4.5.2 Analisis Deskriptif Pengajaran dan Pembelajaran | 179 |
| | 4.5.3 Analisis Deskriptif Kepimpinan Pengurusan | 181 |
| | 4.5.4 Analisis Deskriptif Kemudahan Fizikal | 183 |
| | 4.5.5 Analisis Deskriptif Pencapaian Akademik | 185 |
| | 4.5.6 Analisis Deskriptif Disiplin Sekolah | 187 |
| 4.6 | Ujian Normaliti | 190 |
| 4.7 | Analisis Ujian Regresi | 192 |
| | 4.7.1 Pengujian Hipotesis Nul Pertama | 192 |
| | 4.7.2 Pengujian Hipotesis Nul Kedua | 194 |
| 4.8 | Analisis Data Kajian Kualitatif | 195 |
| | 4.8.1 Pengumpulan Data Kualitatif | 196 |
| | 4.8.2 Penganalisan Data Kuantitatif dan Kualitatif | 208 |
| 4.9 | Rumusan | 209 |
| 5 | RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN | 210 |
| | 5.1 Pengenalan | 210 |
| | 5.2 Rumusan Kajian | 211 |
| | 5.3 Perbincangan Dapatan Kajian | 213 |
| | 5.3.1 Perbincangan Dapatan Kajian Pengamalan Gaya Pengurusan Konflik | 213 |
| | 5.3.2 Perbincangan Dapatan Kajian Pengamalan Pendekatan Strategi Pengurusan Konflik | 217 |

| | | |
|-------|---|------------|
| 5.3.3 | Perbincangan Dapatan Kajian Tahap Iklim Sekolah | 224 |
| 5.3.4 | Perbincangan Dapatan Kajian Kesan Gaya Pengurusan Konflik Terhadap Pencapaian Iklim Sekolah | 231 |
| 5.3.5 | Perbincangan Dapatan Kajian Kesan Pendekatan Strategi Pengurusan Konflik terhadap Pencapaian Iklim Sekolah | 234 |
| 5.4 | Kesimpulan | 236 |
| 5.5. | Implikasi Kajian | 245 |
| 5.5.1 | Implikasi Kepada Dasar | 245 |
| 5.5.2 | Implikasi terhadap Latihan | 246 |
| 5.5.3 | Implikasi Teoritikal | 247 |
| 5.6 | Cadangan Kajian | 248 |
| 5.6.1 | Cadangan Kajian Lanjutan | 250 |
| 5.7 | Sumbangan Kajian | 253 |
| 5.8 | Rumusan | 255 |
| | RUJUKAN | 257 |
| | Lampiran A-C | 285-313 |

SENARAI JADUAL

| NO. JADUAL | TAJUK | MUKA SURAT |
|------------|---|------------|
| 3.1 | Bilangan populasi dan sampel kajian | 127 |
| 3.2 | Senarai subjek untuk temu bual | 120 |
| 3.3 | Skala Likert Lima Pemeringkatan | 130 |
| 3.4 | Analisis Keboleh Percayaan | 136 |
| 3.5 | Analisis <i>point measurement correlation</i> | 137 |
| 3.6 | Analisis <i>variance explained by measure</i> | 137 |
| 3.7 | Analisis data berdasarkan soalan kajian | 145 |
| 3.8 | Skor min dan interpretasinya | 146 |
| 4.1 | Profil responden | 148 |
| 4.2 | Analisis deskriptif item-item yang mengukur pengurusan konflik gaya persaingan | 152 |
| 4.3 | Analisis deskriptif item-item yang mengukur pengurusan konflik gaya bekerjasama | 154 |
| 4.4 | Analisis deskriptif item-item yang mengukur pengurusan konflik gaya mengelak | 156 |
| 4.5 | Analisis deskriptif item-item yang mengukur pengurusan konflik gaya 'akomodasi' | 158 |
| 4.6 | Analisis deskriptif item-item yang mengukur pengurusan konflik gaya kompromi dalam kalangan pentadbir | 160 |

| | | |
|------|---|-----|
| 4.7 | Tahap Amalan Gaya Pengurusan Konflik bagi Pentadbir | 162 |
| 4.8 | Taburan responden mengikut kekerapan, peratusan, skor min dan sisihan piawai penggunaan pendekatan 'hubungan' | 163 |
| 4.9 | Taburan responden mengikut kekerapan, peratusan, skor min dan sisihan piawai penggunaan pendekatan strategi 'pujukan' | 165 |
| 4.10 | Taburan responden mengikut kekerapan, peratusan, skor min dan sisihan piawai penggunaan pendekatan 'sokongan' | 166 |
| 4.11 | Taburan responden mengikut kekerapan, peratusan, skor min dan sisihan piawai penggunaan pendekatan 'melaikan' | 168 |
| 4.12 | Taburan responden mengikut kekerapan, peratusan, skor min, dan sisihan piawai penggunaan pendekatan 'rundingan' | 169 |
| 4.13 | Tahap Amalan Pendekatan Strategi Pengurusan Konflik bagi Pentadbir | 171 |
| 4.14 | Taburan responden mengikut kekerapan, peratusan, skor min dan sisihan piawai iklim sekolah dari aspek 'hubungan interpersonal' | 172 |
| 4.15 | Taburan responden mengikut kekerapan, peratusan, skor min dan sisihan piawai iklim sekolah dari aspek 'pengajaran dan pembelajaran' | 174 |
| 4.16 | Taburan responden mengikut kekerapan, peratusan, skor min dan sisihan piawai iklim sekolah dari aspek 'keimpinan pengurusan' | 177 |

| | | |
|------|--|-----|
| 4.17 | Taburan responden mengikut kekerapan, peratusan, skor min, dan sisihan piawai iklim sekolah dari aspek 'kemudahan fizikal' | 178 |
| 4.18 | Taburan responden mengikut kekerapan, peratusan, skor min, dan sisihan piawai iklim sekolah dari aspek 'Pencapaian Akademik' | 180 |
| 4.19 | Taburan responden mengikut kekerapan, peratusan, skor min dan sisihan piawai iklim sekolah dari aspek 'disiplin sekolah' | 182 |
| 4.20 | Statistik deskriptif tahap iklim sekolah | 183 |
| 4.21 | Ujian normaliti data skor pemboleh ubah kajian | 184 |
| 4.22 | Ringkasan keputusan analisis regresi amalan gaya pengurusan konflik dengan iklim sekolah | 186 |
| 4.23 | Ringkasan keputusan analisis regresi pendekatan strategi pengurusan konflik dengan iklim sekolah | 189 |
| 4.24 | Paparan data pemboleh ubah gaya dan pendekatan strategi pengurusan konflik (Data Kualitatif) | 190 |
| 4.25 | Data analisis kuantitatif dan kualitatif keteguhan hubungan gaya dan pendekatan strategi pengurusan konflik dengan iklim sekolah | 203 |

SENARAI RAJAH

| NO. RAJAH | TAJUK | MUKA SURAT |
|-----------|--|------------|
| 1.1 | Taksonomi dua dimensi model pengendalian konflik (Thomas, 1999: 266) | 23 |
| 1.2 | Model Rangka Kepimpinan Politik Bolman dan Deal (diubahsuai daripada Lokman dan Anuar, 2011: Ms. 83) | 25 |
| 1.3 | Kerangka Konseptual Kajian | 31 |
| 3.1 | Reka bentuk kajian (<i>explanatory design</i>) | 122 |
| 3.2 | <i>Item-Person Map</i> bagi Pengukuran Gaya Pengurusan Konflik | 138 |
| 3.3 | <i>Item-Person Map</i> bagi Pengukuran Strategi Pengurusan Konflik | 139 |
| 3.4 | <i>Item-Person Map</i> bagi Pengukuran Iklim Sekolah | 140 |
| 3.5 | Prosedur analisis data berturutan dalam <i>Explanatory Design</i> | 144 |
| 3.6 | Contoh pengekodan data kajian kualitatif | 148 |
| 4.1 | Carta histogram dan Normal Q-Q Plot data skor pemboleh ubah gaya Pengurusan Konflik | 187 |
| 4.2 | Carta histogram dan Normal Q-Q Plot data skor pemboleh ubah pendekatan strategi pengurusan konflik | 187 |
| 4.3 | Carta histogram dan Normal Q-Q Plot data skor iklim sekolah | 188 |

SENARAI SINGKATAN

| | | |
|-------------|---|---|
| BSNP | - | Badan Standar Nasional Pendidikan |
| Kemendikbud | - | Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan [Indonesia] |
| MA | - | Madrasah Aliyah [Indonesia] |
| MAK | - | Madrasah Aliyah Kejuruan [Indonesia] |
| MKKS | - | Musyawarah Kerja Kepala Sekolah |
| OECD | - | Organisation for Economic Co-operation and Development |
| RPPNJP | - | Rencana Pembangunan Pendidikan Nasional Jangka Panjang Indonesia [Indonesia] |
| SPSS | - | Statistical Packages for Science |
| SMA | - | Sekolah Menengah Atas [Indonesia] |
| SMK | | Sekolah Menengah Kejuruan [Indonesia] |
| UNESCO | - | United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization |

SENARAI LAMPIRAN

| LAMPIRAN | TAJUK | MUKA SURAT |
|-----------------|---|-------------------|
| A | Alat Kajian Kuantitatif (Soal selidik) kajian | 285 |
| B | Alat Kajian Kualitatif | 291 |
| C | Bilangan Populasi dan sampel Kajian | 302 |

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Ketika seluruh dunia menjadi kampung global, perubahan sosial adalah hampir mustahil untuk dapat dielakkan. Ketegangan dan konflik sosial boleh wujud di mana-mana dan pada bila-bila masa dan sangat ketara dalam mempengaruhi sistem pendidikan sejagat masa kini. Bagi memastikan sistem pendidikan terus relevan dan bersifat dinamik serta sesuai dengan persekitaran yang berubah, sudah tentu banyak diperlukan untuk memperkasa dan meningkatkan tret personaliti yang tinggi daripada pihak berkuasa pentadbir sekolah untuk menghadapi dunia pendidikan yang semakin tidak menentu kerana pelbagai masalah ketegangan konflik dalam kalangan kaki tangannya (Shariffah Sebran *et al.*, 2013; Mohd Izham *et al.*, 2011; Lokman *et al.*, 2008).

Dalam tahun-tahun kebelakangan ini, kajian pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah semakin mendapat perhatian ramai penyelidik di seluruh dunia. Melalui beberapa kajian yang dijalankan, sebilangan penyelidik baru baru ini telah mengemukakan pandangan mereka tentang keutamaan penggunaan gaya dan pendekatan strategi pengurusan konflik yang terbaik. Sebagai contoh; Jubran (2017), Saiti (2015), Kalagbor dan Nnokam (2015) dan Dady (2015) telah mendapati bahawa gaya 'bekerjasama' adalah gaya yang terbaik. Menurut mereka apabila tahap bekerjasama dalam sesebuah organisasi meningkat, konflik akan berkurangan. Manakala, Dagli dan Sigri (2014), Al-Muz-Zammil dan Muli (2011), dan Lokman *et*

al. (2009) mengemukakan pandangan bahawa strategi 'meleraikan' adalah strategi yang terbaik. Berdasarkan ini, boleh dikatakan bahawa amalan gaya 'bekerjasama' diikuti strategi 'meleraikan' adalah usaha terbaik untuk berurusan dengan situasi konflik di sekolah. Walau bagaimanapun Mohammed Sani *et al.* (2007) mendapati bahawa gaya bekerjasama dan strategi pertemuan secara bersemuka adalah cara pengurusan konflik pada jalan yang cekap dan berkesan.

Terdapat banyak kajian yang telah disiasat di peringkat global bagaimana bertindak balas kepada konflik dan keutamaan gaya dan pendekatan strategi pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah. Bagaimanapun, tidak ada kajian sedia ada untuk mengenal pasti pilihan gaya dan strategi pengurusan konflik utama dalam kalangan pentadbir sekolah menengah dikaitkan dengan pencapaian iklim sekolah. Lebih-lebih lagi di Daerah Bone, Indonesia. Soalan setakat ini, adakah gaya pengurusan konflik dan strategi pengurusan konflik mempunyai makna yang berbeza?. Moberg (2001: ms. 47) mendefinisikan, "gaya pengurusan konflik merujuk kepada corak tingkah laku yang khusus yang digunakan untuk menangani situasi konflik". Manakala, "strategi pengurusan konflik merujuk kepada mekanisme dalaman yang digunakan oleh pelbagai pihak berkuasa dalam menyelesaikan konflik" (Adeyemi dan Ademilua, 2012: ms. 368). Persoalannya, adakah wujud hubungan antara gaya pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah dan iklim sekolah?. Sejauh manakah ia membawa pengaruh ke atas pencapaian iklim sekolah?.

Secara empirikal terdapat dua kajian lepas menjadi rujukan untuk menjelaskan senario mengenai wujudnya hubungan dan pengaruh amalan gaya pengurusan konflik dengan iklim sekolah. Kajian pertama telah dilakukan oleh Boucher (2013) yang telah membuat analisis mendalam melalui kaedah campuran kuantitatif dan kualitatif bagi mengenal pasti "hubungan gaya pengurusan pengetua konflik dan iklim sekolah" di Carolina Selatan. Boucher (2013) menunjukkan bahawa tiada hubungan yang signifikan secara statistik antara gaya pengurusan konflik pengetua dan iklim sekolah. Manakala kajian kedua merujuk dapatan oleh Nijro (2011) yang telah dapat mengenalpasti kesan gaya pengurusan konflik pengetua terhadap iklim sekolah menengah di Daerah selatan Nyeri, Kenya. Kajian oleh Nijro (2011) menunjukkan bahawa gaya pengurusan konflik mempunyai hubungan yang signifikan ke atas iklim

sekolah. Dalam kajian Oboegbulem dan Alfa (2013) tentang strategi penyelesaian konflik di sekolah menengah di negeri Benue-Nigeria, mereka menyatakan bahawa hubungan kerja yang harmonis, pelaksanaan bersama daripada keputusan, dan persekitaran akademik yang aman akan menjadi terjejas, jika sekolah dan ahli komuniti sekolah sering berada dalam situasi konflik.

Dalam konteks negara Indonesia, Pelan Pembangunan Pendidikan Indonesia (dikenali dengan Rencana Pembangunan Pendidikan Nasional Jangka Panjang (RPPNJP) 2005—2025, telah dirangka dan terdapat beberapa isu yang harus ditangani bagi kelicinan perlaksanaannya. Ke arah ini, telah pun ditetapkan bahawa Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019 yang secara tegas menggariskan 'tujuh elemen ekosistem pendidikan' yang harus ditangani secara cekap dan berkesan. Satu daripadanya ialah untuk menyediakan iklim sekolah yang dirasakan selesa, tenteram, mesra, riang dengan pembelajaran yang lancar bagi memastikan sistem pendidikan nasional terus relevan dan bersifat dinamik serta sesuai dengan persekitaran yang berubah, program transformasi pendidikan ke arah menjadikan Indonesia negara yang berstatus maju di masa hadapan (Kemendikbud, 2015: ms. 33).

Maka atas kesedaran inilah, kajian ini dirangka untuk mengkaji dengan lebih mendalam lagi tentang gaya dan strategi pengurusan konflik utama yang diamalkan oleh kebanyakan pentadbir, tahap iklim sekolah serta kesan gaya dan pendekatan strategi pengurusan konflik dikaitkan dengan pencapaian iklim sekolah menengah. Walau bagaimanapun, penyelidik tidak akan terlepas pandang hakikat bahawa, peranan pengurusan dalam penyelesaian konflik adalah hanya satu daripada banyak fungsi, yang boleh membawa kepada iklim organisasi yang lebih baik di sekolah. Kajian ini adalah sangat berharga kepada membantu Kementerian Pelajaran Indonesia dan khususnya Daerah Bone bagaimana gaya serta strategi yang boleh digunakan dalam mengendalikan konflik di sekolah. Melalui kajian ini, ia dijangka akan membantu untuk mengurangkan konflik di peringkat sekolah-sekolah. Kajian ini adalah layak kerana ia menangani bagaimana menguruskan konflik dan mengaplikasikan cara pengurusan konflik pada jalan yang cekap dan berkesan ke arah pencapaian iklim sekolah kondusif. Kajian ini juga didapati berguna untuk menjadikan

ilmu pengurusan konflik sebagai sebahagian dalam program pembangunan staf pentadbiran sekolah. Dapatan kajian ini juga menjadi sangat berharga terutamanya kepada pihak pentadbir sekolah untuk mempelajari bagaimana menguruskan konflik dan mengaplikasikan cara pengurusan konflik pada jalan yang cekap dan berkesan ke arah pencapaian iklim sekolah kondusif di Daerah Bone, Indonesia.

Kajian ini menggunakan aliran falsafah pragmatik sebagai asas kepada reka bentuk penyelidikannya iaitu aspek campuran antara kuantitatif dan kualitatif. Secara khusus, kajian ini menggunakan aspek reka bentuk campuran berurutan atau *sequential mixed-method* sebagai asas kepada pelaksanaan kajian ini. Kajian ini bermula dengan menggunakan kaedah kuantitatif melalui pentadbiran soalselidik sebagai satu tatacara yang digunakan untuk mendapatkan data tentang amalan gaya pengurusan konflik, pendekatan strategi pengurusan konflik seterusnya menentukan tahap iklim sekolah berdasarkan penilaian pentadbir sekolah yang terlibat dalam kajian ini. Sementara itu, kajian ini juga diperkukuhkan dengan mendapatkan data dalam bentuk kualitatif melibatkan kaedah temubual dan pemerhatian untuk meneroka dengan lebih terperinci tingkah laku gaya pengurusan konflik dalam kalangan pengetua sekolah menengah, pendekatan strategi yang digunakan untuk menangani masalah konflik dan kesan (impak) daripada gaya, pendekatan dan strategi terhadap pencapaian iklim sekolah.

1.2 Latar Belakang Masalah

Sekolah adalah sebuah organisasi dalam satu konteks sosial yang penuh komplikasi dan sentiasa berubah dari semasa ke semasa. Sekolah adalah merupakan komposit perhubungan dan interaksi antara manusia daripada pelbagai latar belakang dengan personaliti berbeza yang perlu bekerja bersama-sama untuk matlamat yang sama (Goksoy dan Argon, 2016; Saiti, 2015). Berdasarkan hakikat ini, maka hampir mustahil untuk ahli-ahli organisasi yang mempunyai kemahiran pelbagai latar belakang dan norma untuk bekerja bersama-sama; membuat keputusan, dan cuba untuk memenuhi matlamat yang sama tanpa sebarang konflik. Konflik dan pengurusan

konflik telah dipersepsikan dalam cara dan perspektif yang berbeza dan berdasarkan kepada disiplin saintifik yang berbeza. Tjosvold *et al.* (2010: ms. 640) misalnya, konflik ditakrifkan sebagai aktiviti yang tidak serasi. Lokman *et al.* (2008: ms. 115) pula menyifatkan konflik sebagai fenomena semulajadi yang dialami oleh setiap individu yang berinteraksi dengan individu lain. Pengurusan konflik yang membina dan kreatif adalah penting untuk mencapai matlamat pendidikan, pentadbiran dan organisasi sekolah (Shahmohammadi, 2014). Ramani dan Zhimin (2010) membuat kesimpulan bahawa pendekatan seorang pengurus atau pentadbir menguruskan suatu konflik amat penting dalam menyumbangkan kepada kecekapan sesebuah organisasi. Dalam hubungan ini, Lokman dan Anuar (2011: ms. 122) menyatakan bahawa sekolah menuntut orientasi kepimpinan yang lebih realistik yang tidak hanya tertumpu kepada satu stail atau gaya kepimpinan sahaja. Justeru, gabungan pelbagai rangka atau strategi pengurusan sekolah amat perlu untuk menyelesaikan segala permasalahan konflik yang semakin kronik yang boleh mengancam pencapaian iklim sekolah kondusif.

Hari ini, pengurusan dan pentadbiran di peringkat sekolah menengah semakin kompleks, sentiasa berhadapan dengan harapan yang semakin tinggi daripada pihak-pihak yang berkepentingan dan berdepan dengan masalah pelbagai. Justeru, pihak pentadbiran sekolah mestilah memahami persekitaran dalaman organisasi mereka agar dapat diperbaiki jatidiri, matlamat dan kecekapan organisasi. Tahap konflik dan ketegangan yang tinggi antara staf pentadbiran di organisasi-organisasi sekolah boleh menyebabkan organisasi menjadi lumpuh. Walau bagaimanapun, kajian dalam bidang ini masih berkurangan lebih-lebih lagi di Indonesia. Kajian ini dirangka untuk mengkaji dengan lebih mendalam lagi tentang gaya dan strategi pengurusan konflik utama yang diamalkan oleh kebanyakan pentadbir, tahap iklim sekolah serta kesan gaya dan pendekatan strategi pengurusan konflik dikaitkan dengan pencapaian iklim sekolah menengah di Indonesia.

Pada masa ini, perubahan yang semakin pesat dalam bidang sains dan teknologi, turut mengakibatkan organisasi sekolah di Indonesia adalah struktur semakin kompleks dan dinamik, rumit dan bertambah berat kerana menghadapi pelbagai masalah yang menampakkan cabaran yang hebat kepada pentadbir sekolah.

Salah satu daripadanya adalah konflik yang tidak dapat dielakkan malah ia merupakan '*daily menu*' dalam kalangan pentadbir sekolah (Darmaningtyas, 2008). Malah Mulyasa berhujah bahawa di Indonesia hari ini, hampir mustahil menemukan satu unit organisasi sekolah bebas dari sebarang konflik.

Sifat konflik yang berlaku di sekolah-sekolah menengah di Indonesia adalah pelbagai aspek. Pelbagai konflik berlaku antara guru dan pelajar, antara guru dan antara guru-guru dan pentadbir. Kebanyakan masalah pentadbiran sekolah di Indonesia cenderung timbul daripada konflik asas antara keperluan dan motif pentadbir-guru dan pelajar, dan keperluan organisasi sekolah. Banyak pentadbir, guru dan pelajar terperangkap dalam konflik setiap hari seperti yang mereka lakukan tidak tahu bagaimana untuk menguruskan masa, sumber dan tingkah laku mengusik, iri hati, dan pencerobohan fizikal antara satu sama lain (Wahjoesumidjo, 2010). Ini kerana menurut Wahjoesumidjo (2010) pentadbir, guru sebagai individu sering memperibadikan peranan dan keperluan mereka dalam usaha untuk merealisasikan sementara di sisi lain cuba membentuk dan menyesuaikan ke dalam peranan yang ditetapkan untuk mencapai matlamat organisasi. Menurut Rivai dan Murni (2010), kesedaran serta kefahaman yang mendalam tentang tingkah laku konflik dalam kalangan pentadbir sekolah dan mereka yang terlibat dalam dunia pendidikan amat perlu dalam usaha mengawal serta mengatasi masalah ini.

Organisasi-organisasi sekolah di Indonesia, seperti mana-mana organisasi moden yang lain di peringkat global bukan tanpa ciri-ciri negatif yang tertakluk kepada insiden berulang konflik dan perbalahan mereka dari hari ke hari. Sejak kebelakangan, ini media massa sering membuat liputan tentang fenomena konflik pentadbiran di sekolah. Baru-baru ini, peristiwa yang sangat mengerikan dilaporkan dalam Akhbar Harian Umum Sumatera di muka hadapan seorang "Pengetua Membacok Pengetua penolong" (Harian Umum Sumatera: 31 Oktober 2013). Insiden itu berlaku di halaman sekolah menengah, Bandar Pagaralam, sehingga membuat tangan kiri penolong pengetua mengalami luka robek akibat bacokan pengetua. Baru-baru ini, Akhbar harian Sindonews keluaran 4 Mac 2013 melaporkan di muka hadapan seorang guru di Daerah Gowa, Sulawesi Selatan-Indonesia terlibat pergaduhan dengan ibu bapa. Majalah TEMPO terbitan Selasa, 02 November 2010 selepas ini memberitakan

bahawa seorang pengetua menampar guru di Bandaraya Makasar Negeri Sulawesi Selatan, Indonesia. Terhadap hakikat ini, sesetengah penulis tempatan di Indonesia menyatakan bahawa keselamatan di sekolah kini berada pada tahap yang membimbangkan.

Mengikut Mulayasa (2012), keadaan seperti ini agak membimbangkan kerana sebagai pemimpin sesebuah organisasi, mereka seharusnya berada dalam keadaan mental dan fizikal yang sihat, mempunyai kematangan sosial iaitu matang dan stabil dari segi emosi serta mempunyai konsep sendiri yang boleh diteladani serta dapat membimbing diri sendiri dan stafnya ke arah mencapai matlamat organisasi. Kajian lalu oleh Syarifuddin (2007) menyarankan bahawa pengetua perlu pandai berinteraksi dengan kakitangan bagi mendapatkan kerjasama dan mewujudkan sikap tanggungjawab dan amanah kepada tugas masing-masing. Ini adalah kerana kaedah berkesan bagi mencapai matlamat bukan dengan cara menggunakan kuasa, tetapi memenuhi hasrat dan keperluan individu. Menurut Rivai dan Murni (2010), walau apapun jenis konflik yang berlaku, pasti meninggalkan kesan terhadap pencapaian iklim sekolah kondusif.

Dalam kajian mereka, Dewanta dan Wibowo (2014) tentang "Penerapan Manajemen Konflik Berbasis Sekolah Studi Kasus di Dua Sekolah" membuat kesimpulan bahawa konflik yang berlaku dalam kalangan pentadbir sekolah mempunyai kesan negatif kerana menghabiskan masa serta menghabiskan tenaga yang boleh digunakan untuk aktiviti-aktiviti yang konstruktif. Terhadap perspektif ini, Dewanta dan Wibowo (2014) mencadangkan bahawa kumpulan pengetua, penolong pengetua, dan guru yang dilantik sebagai pemimpin bilik darjah (*wali kelas*) diberi latihan dan pendedahan tentang bagaimana cara program pengurusan konflik boleh dilaksanakan dengan berkesan. Oleh itu, sebagai pentadbir sekolah perlu mempelajari bagaimana menguruskan konflik dan mengaplikasikan cara pengurusan konflik pada jalan yang cekap dan berkesan.

Di Indonesia, organisasi sekolah tidak lagi dilihat sebagai wilayah tenang bebas daripada konflik yang wujud dalam semua peringkat organisasi sekolah. Perbezaan dalam matlamat atau pelan untuk peruntukan sumber, salah tafsir, tidak

konsisten peraturan-peraturan sekolah, perebutan kuasa dan percanggahan-percanggahan peribadi adalah antara punca-punca berlakunya konflik di Negara Indonesia. Justeru, pemusatan kajian ini adalah ke atas gaya dan pendekatan strategi pengurusan konflik pentadbir terhadap pencapaian iklim sekolah menengah di Daerah Bone, Negeri Sulawesi Selatan-Indonesia.

Di Daerah Bone, seperti di tempat lain di seluruh Indonesia, peranan pengetua semakin mencabar dan bertambah berat. Beban tugas pengetua kian rumit, kompleks dan mencabar. Arismunandar (2006) mendakwa bahawa menggerak dan membina pengurusan yang berkesan sekolah di daerah Bone, Indonesia amatlah sukar. Pelbagai cabaran dan masalah hampir setiap hari dan ada kalanya datang secara mendadak. Tuntutan tanggungjawab tugas pentadbir sekolah menjadi semakin berat di samping harapan masyarakat atas kejayaan sesebuah sekolah semakin meningkat (Arismunandar, 2006). Masyarakat meletakkan terlalu banyak permintaan yang tidak realistik dan "berkonflik" dengan pihak sekolah yang mungkin tidak sesuai dengan kehendak zaman (Bustamin, 2009).

Akibatnya, pentadbir-pentadbir sekolah tersepit antara keperluan memenuhi tanggungjawab yang besar dengan kekurangan pengetahuan dalam bidang pengurusan masalah konflik yang diperlukan. Arismunandar (2006) menyatakan bahawa beban kerja pengetua menjadi tidak terurus dan hasilnya ramai di antara mereka, terutama di sekolah-sekolah menengah, kurang masa untuk dan memahami peranan kepimpinan dan pengurusan.

Pada masa ini, dalam tempoh di mana perubahan pesat sedang berlaku, banyak yang diperlukan untuk memperkasa dan meningkatkan amalan pengurusan pengetua sekolah. Ini terutamanya bagi pentadbir-pentadbir sekolah menengah luar bandar di Daerah Bone, Indonesia (Bustamin, 2009). Isu yang kerap kita dengar dalam dunia pentadbiran di daerah Bone ialah terlalu banyak kerja, terlalu banyak masa digunakan untuk pejabat, mesyuarat, melayani kerendah pelajar, guru, pekerja, dan ibu bapa, mematuhi atur cara pada peringkat komuniti, zon, daerah, negeri, dan kebangsaan di luar sekolah dan sebagainya sehingga ada kalanya tugas yang dianggap 'teras' termasuk kepemimpinan pengajaran di dapati telah terpinggir. Kesibukan inilah yang menjadi

antara masalah besar yang dihadapi oleh pengetua atau guru besar sekolah (Bustamin, 2009).

Perubahan pesat dalam arus reformasi pendidikan yang melanda alam pendidikan di Indonesia pada ketika ini tentunya menjadi cabaran kepada pihak berkuasa pentadbir sekolah. Hal ini sudah tentunya memerlukan juga perubahan yang radikal dalam aspek pengurusan di sekolah khususnya dalam Daerah Bone Indonesia. Hakikat bahawa pentadbir khususnya pengetua, penolong pengetua, dan *wali kelas* bertanggungjawab untuk menentukan '*tone*' sekolah, suasana persekitaran sekolah yang harmonis, tahap dan kualiti profesionalisme guru, semangat kekitaan, dan rasa tanggungjawab terhadap pencapaian iklim sekolah kondusif (Mulyasa, 2011). Untuk tujuan ini, menurut Mulyasa (2011), keperluan asas daripada golongan ini (pentadbir) akan tidak lari daripada menguasai kemahiran-kemahiran pengurusan, teknologi baru, perubahan sikap daripada yang negatif kepada yang positif dan penambahan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan bidang pengkhususannya. Terlebih dahulu sebagai barisan pentadbir sekolah ini perlu meningkatkan 'kecekapan teknikal' dalam kalangan pengetua, penolong pengetua, dan *wali kelas* sebagai barisan paling hadapan yang terlibat dengan pengurusan masalah konflik sosial di sekolah. Menurut Mulyasa (2011) lagi, kemahiran-kemahiran ini boleh dipelajari dan dilatih. Justeru kajian semasa, dirangka untuk mencadangkan bagaimana menguruskan konflik dan mengaplikasikan gaya dan pendekatan strategi pengurusan konflik pada jalan yang cekap dan berkesan.

Hujah utama dibangkitkan dalam kajian ini ialah "pengurusan konflik adalah kritikal dan asas kejayaan sekolah. Tanpa kecekapan dan keberkesanan bagi menangani kemelut dan konflik di sekolah, maka adalah sukar untuk mencapai tahap iklim sekolah yang kondusif".

Daerah Metropolitan Bone merupakan metropolitan kedua terbesar di Negeri Sulawesi Selatan selepas metropolitan Makasar, Indonesia. Mempunyai kedudukan strategik dalam perdagangan barangan dan perkhidmatan di bahagian Timur Indonesia. Bagaimanapun, sekolah-sekolah menengah di daerah ini menghadapi pelbagai cabaran yang mendorong penyelidik untuk menjalankan kajian ini mengenai

cabaran kepada kepimpinan pengetua sekolah menengah, untuk memberikan penyelesaian yang berdaya maju bagi pengetua dengan masalah kepemimpinan di sekolah mereka.

Masalah lain yang ketara dalam pengurusan organisasi pendidikan di Daerah Bone ini ialah konflik mewujudkan krisis dalam organisasi. Krisis dalam organisasi akan berlanjutan selagi ia tidak ditangani. Di Bone, seperti di tempat lain di seluruh Indonesia, organisasi diperingkat sekolah menengah juga telah tertakluk kepada insiden berulang konflik dan perbalahan mereka dari hari ke hari. Baru-baru ini, seorang penolong pengetua hal ehwal pelajar di Sekolah Menengah Vokasional Kebangsaan II daripada luar Bandar Raya Bone telah menumbuk pelajar hanya kerana ia membakar jagung semasa pelajaran, sehingga guru berkenaan berurusan dengan pihak polis kerajaan (Liputan6.com: Bone 05 Februari 2015). Surat khabar Sindonews keluaran 26 November 2013 melaporkan di muka hadapan seorang pengetua di sebuah Sekolah Menengah Kebangsaan 2 Bandar Raya Bone meninju pelajarinya sehingga dilarikan ke hospital.

Mesej penting kedua-dua kes berkenaan adalah untuk menegaskan bahawa tahap tingkah laku dan gaya kepimpinan pengetua yang tidak mempunyai kematangan sosial dan ketidakstabilan emosi. Malahan tidak layak diteladani oleh anggota organisasi yang lain (Arismunandar, 2006). Menurut Arismunandar (2009), pengetua yang terlalu emosional didapati lebih mudah mengalami stres dan sukar diajak berunding. Tambahan pula, mereka lebih cenderung mengamalkan gaya kepimpinan autokratik. Menurut beliau lagi, manakala pengetua yang stabil emosinya lebih mudah diajak berunding dan cenderung mengamalkan gaya kepimpinan demokratik.

Paparan isu di atas sering kali dijadikan isu yang hangat dan menjadi topik perbincangan oleh masyarakat di seluruh Indonesia secara amnya dan di seluruh Bone secara khususnya. Pelbagai masalah yang melibatkan etika perguruan sering dilaporkan dan melibatkan beberapa kes tingkah laku negatif yang melibatkan guru, wali kelas, penolong pengetua, pengetua seperti kes pergaduhan antara antara guru dan pelajar, antara guru dan antara guru-guru dan pentadbir. Kebanyakan pentadbir di daerah ini terperangkap dalam konflik setiap hari seperti yang mereka lakukan tidak

tahu bagaimana untuk menguruskan masa, sumber dan tingkah laku mengusik, iri hati, dan pencerobohan fizikal antara satu sama lain.

Berdasarkan hakikat ini, maka penekanan beralih kepada menggesa pentadbir untuk mencari, mengenal pasti dan melengkapkan diri dengan pelbagai pengetahuan dan kemahiran menyelesaikan ketegangan sosial tersebut bukan 'menyembunyikannya' daripada pengetahuan umum (Darmaningtyas, 2008). Persoalannya, mengapakah pentadbir-pentadbir berkenaan bertindak sedemikian? adakah mungkin ketegangan sosial di sekolah disebabkan oleh kelemahan strategi pengetua mengurus dan mentadbir sekolah?. Banyak diskusi meja bulat perlu diadakan bagi memperhalusi pelbagai isu dan cabaran, dan menyusun langkah menyelesaikannya (Wahjoesumidjo, 2010). Menggerak dan membina pengurusan yang berkesan di sesebuah sekolah tidak mungkin dapat dilaksanakan dengan pemikiran tradisional (Wahjoesumidjo, 2010).

Mengapa ini penting? Ini adalah berdasarkan andaian bahawa, pendidikan boleh dianggap sebagai kunci yang membuka peluang pembangunan potensi peribadi dan kebangsaan dan semua hak dan kuasa lain di dunia. Peningkatan kesedaran tentang pentingnya pendidikan untuk pembangunan mampan di Indonesia amat penting. Pendidikan untuk pembangunan mampan di Indonesia dilihat sebagai proses pendidikan untuk mencapai pembangunan manusia mampan yang merangkumi pertumbuhan ekonomi, pembangunan sosial, perlindungan alam sekitar, pembangunan saintifik dan peluang pekerjaan dengan cara yang saksama (Wahjoesumidjo, 2010).

Dalam hubungan ini, Rivai dan Murni (2010) berpendapat bahawa pendidikan adalah cahaya, tanpa itu, dunia akan berada dalam kegelapan. Ini adalah asas untuk penemuan moden, saintifik dan teknologi, yang telah menjadikan pendidikan sebagai keutamaan semua negara di dunia. Walau bagaimanapun, untuk memikul tanggungjawab yang semakin mencabar ini para pendidik tidak dapat lari daripada konflik. Oleh itu, para pendidik sebagai nadi penggerak sistem pendidikan memerlukan pedoman yang jelas agar wawasan pendidikan tercapai selaras dengan pelan strategik kementerian pendidikan dan kebudayaan.

Apakah cabaran utama yang dihadapi oleh pengetua sekolah menengah di daerah Bone, Indonesia?. Apakah penyelesaian yang mungkin untuk menghadapi cabaran kepimpinan di daerah Bone, Indonesia?. Masalah yang ketara ialah kebanyakan sekolah di negara ini lebih cenderung mengamalkan pandangan tradisional dalam melihat fungsi konflik. Malahan, pentadbir sekolah cuba sedaya upaya untuk menghindarkan konflik dan bukan mengurus konflik. Ini adalah kerana pentadbir sekolah terlalu akur kepada peraturan, polisi dan prosedur yang membawa kepada kerigidan pentadbiran.

Masalah pengurusan konflik yang ketara di Daerah ini ialah kesukaran untuk mengubah budaya tingkahlaku ahli-ahli organisasi. Pentadbir sekolah dan guru di daerah ini berhadapan dengan pelbagai tekanan kerana bertanggungjawab kepada Pegawai Pendidikan Daerah, Jabatan Pendidikan Negeri, Jemaah Nazir Sekolah, Pejabat Pelajaran Daerah Bone dan masyarakat setempat. Selain daripada faktor peribadi, kebanyakan krisis yang berlaku di peringkat sekolah adalah disebabkan oleh konflik tugas iaitu konflik berasaskan peranan di kalangan pentadbir sekolah. Konflik berasaskan peranan telah mewujudkan masalah yang ketara di kalangan pentadbir sekolah. Salah satu daripadanya ialah bagaimana pentadbir sekolah menguruskan sesuatu konflik atau masalah berlaku dalam konteks organisasi sekolah ke arah pencapaian iklim sekolah kondusif. Berdasarkan latar belakang masalah ini, maka ia adalah munasabah untuk menganggap bahawa gaya dan strategi pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah adalah salah satu aspek yang penting dalam menyelesaikan kebanyakan masalah dalam organisasi sekolah di dunia hari ini. Indonesia tidak terkecuali, khasnya di daerah Bone- Sulawesi Selatan.

1.3 Pernyataan Masalah

Sekolah tidak beroperasi dalam satu *vacuum*. Ia merupakan komposit perhubungan pengajaran dan pembelajaran dan interaksi daripada populasi sekolah terdiri daripada pentadbir, guru dan pelajar. Pelbagai konflik berlaku antara pengetua dan penolong pengetua, antara pengetua dan guru, dan antara guru-guru dan pentadbir.

Banyak pentadbir terperangkap dalam konflik dan tidak dapat dielakkan malah ia merupakan ‘*daily menu*’ di kalangan pentadbir sekolah. Imej sebuah sekolah dipengaruhi oleh bagaimana menguruskan konflik dan mengaplikasikan gaya pengurusan konflik diikuti pendekatan strategi pengurusan konflik pada jalan yang cekap dan berkesan ke arah pencapaian iklim sekolah kondusif.

Di Indonesia, memandangkan beban tugas yang tidak mungkin dapat dipikul bersendirian oleh seorang pengetua, jawatan penolong pengetua dan *wali kelas* telah diwujudkan. Secara amnya, penolong pengetua dan *wali kelas* (guru kanan dilantik sebagai ketua bilik darjah tertentu) memainkan peranan penting sebagai pembantu pengetua. Mereka menjalankan tugas pengetua apabila pengetua tidak hadir di sekolah; mengajar sebilangan waktu mengikut arahan pengetua; bertanggungjawab kepada pengetua dalam hal-ehwal pentadbiran, dan keselamatan sekolah (Wahjoesumidjo, 2010). Ini selaras dengan sudut pandangan Mulyasa (2012) dan Usman (2010) yang berpendapat bahawa selain pengetua, penolong kanan, *wali kelas* juga merupakan pentadbir yang penting di dalam sesebuah organisasi sekolah.

Perubahan yang pesat berlaku pada kadar yang luar biasa, banyak yang diperlukan untuk memperkasa dan meningkatkan amalan pengetua sekolah. Hari ini, pelbagai fenomena konflik di sekolah-sekolah telah mendapat perhatian daripada penyelidik pendidikan Indonesia seperti seperti Indrijati (2013), Nasih dan Kistyanto (2013), dan Safitri *et al.* (2013). Ini telah mendorong beberapa penyelidik Indonesia yang lain, antaranya Wartini (2015) dan Dewanta dan Wibowo (2014) untuk mengenal pasti perkara-perkara pengurusan konflik di sekolah. Banyak kajian telah disiasat tentang konflik dalam organisasi sekolah menengah di Indonesia. Bagaimanapun, jumlah yang sangat terhad telah dikhaskan kepada organisasi sekolah di Daerah Bone, Indonesia.

Kajian ini mengkaji tingkah laku pentadbir sekolah dan mencadangkan falsafah umum pengurusan konflik berkenaan dengan pembangunan iklim sekolah menengah di Daerah Bone, Indonesia. Kawasan kajian amalan gaya dan pendekatan strategi pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir dan kesannya terhadap iklim sekolah digunakan sebagai fokus utama kajian ini. Dengan adanya kajian ini, dapat

membantu untuk memberikan maklumat yang lebih saintifik tentang sejauh mana amalan gaya dan pendekatan strategi pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah dikaitkan dengan pembangunan ekosistem iklim sekolah menengah di Indonesia, khususnya di Daerah Bone, Negeri Sulawesi Selatan.

1.4 Objektif Kajian

Fokus utama kajian ini adalah untuk mengenal pasti gaya dan pendekatan strategi pengurusan konflik utama pentadbir sekolah menengah di Daerah Bone Negeri Sulawesi Selatan, Indonesia berdasarkan model pengendalian konflik Thomas (1992, 2008) dan Thomas *et al* (2008), iaitu gaya persaingan, gaya bekerjasama, gaya kompromi, gaya mengelak dan gaya akomodasi diikuti pendekatan strategi pengurusan konflik berdasarkan model Bolman dan Deal (2003, 2008) dan Lokman dan Anuar (2011) yang tergolong di dalamnya lima pendekatan strategi pengurusan konflik, iaitu pendekatan: hubungan, pujukan, sokongan, meleraikan, dan rundingan. Berikut pula, mengenal pasti tahap iklim sekolah berdasarkan enam konstruk pembentuk iklim sekolah iaitu hubungan interpersonal, pengajaran-pembelajaran, kepimpinan pengurusan, kemudahan fizikal, pencapaian akademik, dan keadaan disiplin (Anderson, 1982; Hoy *et al.*, 1991; Hoy dan Miskel, 2008; dan Cohen *et al.*, 2009). Penelitian yang terperinci turut diberikan terhadap sejauh mana Gaya dan Strategi pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir terhadap pencapaian iklim sekolah.

Kajian ini menetapkan bahawa, adalah lebih baik untuk mendedahkan dan menyelesaikan konflik sebelum ia merosakkan hubungan orang ramai atau sebelum merosot menjadi keganasan yang menjejaskan kestabilan institusi dan prestasi. Kajian ini merumuskan bahawa konflik sosial di institusi pendidikan menuntut kuasa moral dan integriti kepimpinan untuk menyelesaikannya. Jika tidak dapat diselesaikan, maka boleh mempunyai kesan yang menggugat kestabilan prestasi institusi dalam semua proses pembelajaran. Fokus kajian ini adalah untuk mewujudkan dan menganalisis

mekanisme penyelesaian konflik yang sedia ada di sekolah menengah awam mengikut daerah Bone, Indonesia. Secara khusus kajian ini ialah untuk:

- i. Mengenal pasti gaya pengurusan konflik utama yang diguna pakai pentadbir Sekolah Menengah Kebangsaan di Daerah Bone, Indonesia
- ii. Mengenal pasti strategi pengurusan konflik utama yang diguna pakai pentadbir Sekolah Menengah Kebangsaan di Daerah Bone, Indonesia
- iii. Mengenal pasti iklim sekolah menengah kebangsaan berdasarkan penilaian pentadbir Sekolah Menengah Kebangsaan di Daerah Bone, Indonesia
- iv. Mengenal pasti sama ada terdapat pengaruh gaya pengurusan konflik pentadbir ke atas pencapaian iklim Sekolah Menengah Kebangsaan di Daerah Bone, Indonesia.
- v. Mengenal pasti sama ada terdapat pengaruh strategi pengurusan konflik pentadbir ke atas pencapaian iklim Sekolah Menengah Kebangsaan di Daerah Bone, Indonesia

1.5 Persoalan Kajian

Secara khusus, kajian ini cuba untuk menjawab beberapa soalan utama seperti berikut:

- i. Apakah gaya pengurusan konflik utama yang diguna pakai oleh pentadbir Sekolah Menengah Atas Kebangsaan di Indonesia?
- ii. Apakah strategi pengurusan konflik utama yang diguna pakai pentadbir Sekolah Menengah Kebangsaan di Daerah Bone, Indonesia?
- iii. Apakah iklim sekolah menengah kebangsaan berdasarkan penilaian pentadbir Sekolah Menengah Kebangsaan di Daerah Bone, Indonesia?
- iv. Sejauhmana terdapat pengaruh gaya pengurusan konflik pentadbir ke atas pencapaian iklim Sekolah Menengah Kebangsaan di Daerah Bone, Indonesia?
- v. Sejauhmana terdapat pengaruh strategi pengurusan konflik pentadbir ke atas pencapaian iklim Sekolah Menengah Kebangsaan di Daerah Bone, Indonesia?

1.6 Hipotesis Kajian

- H₀₁ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan gaya pengurusan konflik pentadbir ke atas pencapaian iklim sekolah menengah
- H₀₂ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan strategi pengurusan konflik pentadbir ke atas pencapaian iklim sekolah menengah

1.7 Rasional Kajian

Iklim merupakan satu konsep yang digunakan untuk menerangkan kualiti kehidupan organisasi. Iklim sekolah adalah satu set ciri-ciri dalaman yang membezakan antara sesebuah sekolah dengan sekolah yang lain (Hoy dan Miskel, 2008). Rasionalnya, tanpa iklim untuk mewujudkan situasi yang harmonis untuk sekolah berfungsi dengan berkesan, maka adalah sukar untuk mencapai tahap pencapaian akademik yang tinggi.

Dengan mengambil kira bahawa konflik di sekolah telah terbukti mengganggu dalam iklim persekitaran kerja dan dalam konteks sekolah menengah kebangsaan di Indonesia, isu-isu konflik boleh dikaitkan dengan kegagalan pihak pentadbir dalam memainkan amalan gaya dan pendekatan ketika berdepan dengan situasi konflik (Syarifuddin, 2007), maka rasionalnya, sebagai pentadbir yang bijak, harus sentiasa peka kepada keperluan menyelesaikan konflik di sekolah (Wajosumijo, 2010). Mereka seharusnya mengenal pasti kaedah yang berkesan untuk digunakan untuk menangani situasi konflik tersebut (Wajosumijo, 2010). Perkara ini amat penting untuk pencapaian iklim sekolah berasa selesa, tenteram, mesra, dan proses pembelajaran yang lancar sebagai keutamaan, sebaris dengan perkara-perkara lain yang penting untuk masa depan pendidikan di negara ini (Wajosumijo, 2010).

Sesungguhnya, fenomena konflik adalah tauliah alam semula jadi menyertai manusia dari masa ke semasa (Robbins dan Judge, 2013; Blankson, 2011), tidak dapat dielakkan dalam hubungan manusia dan dalam mana-mana organisasi yang

dinamik dan berubah-ubah (Vokic dan Sontor, 2010; DeDreu dan Gelfand, 2008; Lokman *et al.*, 2008; Balay, 2006; Kunaviktikul *et al.*, 2000; Rahim, 2001; Newhouse dan Neely, 1993), tiada sesiapa boleh lari daripada berhadapan dengan konflik (Balay, 2006, Longaretti dan Wilson., 2006), konflik boleh berlaku di mana sahaja dan di mana-mana organisasi, lebih-lebih lagi sekolah sebagai sebuah institusi yang berperanan mengurus manusia dan sering mengalami perubahan, institusi pendidikan tidak boleh lari daripada fenomena kewujudan konflik (Bagshaw *et al.*, 2007; Balay, 2006, Longaretti dan Wilson, 2006), dan implikasinya pentadbir sekolah khususnya pengetua, sering menghabiskan masa yang berharga cuba untuk menyelesaikan masalah yang timbul akibat daripada konflik atau percanggahan pendapat dalam kalangan komuniti sekolah (Greenfield, 1995; Henkin *et al.*, 2000; Somech, 2008).

Rasionalnya, konflik di sekolah akan mengurangkan masa yang ada untuk perancangan pembinaan dan menggalakkan inisiatif dan penyelesaian kreatif (Saiti, 2015). Konflik, "jika tidak diuruskan dengan bijak akan menjadi 'barah' dan memecah-belahkan guru kepada situasi berpuak-puak (Lokman *et al.*, 2009: ms. 84). Konflik memang tidak dapat dielakkan dalam kehidupan manusia. Konflik boleh berlaku tanpa mengira masa dan tempat. Konflik yang berlaku dalam organisasi akan membawa kesan konstruktif (Bolman dan Deal, 2008; Fisher, 2000) atau destruktif kepada pencapaian sesebuah organisasi (Longaretti dan Wilson, 2006; Balay, 2006). Walau bagaimanapun, konflik dapat meningkatkan pencapaian organisasi jikalau diurus dengan baik (Gaffar, 2013; Vey, 2004). Bagaimanapun, Schweiger *et al.* (1986) mengakui bahawa fenomena konflik, "...di satu pihak, konflik boleh meningkatkan kualiti keputusan; tetapi di pihak yang lain, ia boleh melemahkan keupayaan kumpulan untuk bekerja bersama-sama pada masa akan datang" (ms. 67). Ini bermakna, walaupun konflik boleh memberi kesan konstruktif atau destruktif, ia perlu dianalisis dan diurus dengan berhati-hati. Rasionalnya, jika konflik tidak akan hilang, soalan itu menjadi bagaimana untuk membuat yang terbaik daripadanya.

Konflik mempunyai faedah serta kos: sebuah organisasi yang harmoni tenang dengan baik boleh menjadi organisasi bersikap tidak peduli, tidak kreatif, tidak fleksibel dan responsif" (Bolman dan Deal, 2003: ms.198). Justeru, pengurusan konflik adalah kritikal dan asas kejayaan sekolah. Tanpa kecekapan dan keberkesanan

bagi menangani kemelut dan konflik di sekolah, maka adalah sukar untuk mencapai tahap iklim sekolah kondusif.

1.8 Kepentingan Kajian

Walaupun fakta bahawa terdapat banyak kertas penyelidikan mengenai kajian ke atas gaya pengurusan konflik, strategi pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah, namun hanya jumlah yang terhad penyelidikan telah dijalankan dalam konteks "konflik dikalangan pentadbir sekolah dikaitkan dengan pencapaian iklim sekolah kondusif" di seluruh dunia, lebih-lebih lagi di Daerah Bone, Indonesia.

Terhadap kahikat di atas, maka kajian semasa menjadi sangat relevan dan berguna bagi menyumbang kepada badan pengetahuan ilmiah dengan menyediakan penemuan baru yang secara khusus menghubungkan "amalan gaya pengurusan konflik dan pendekatan strategi pengurusan konflik pentadbir sekolah dikaitkan dengan pembangunan ekosistem iklim sekolah.

Secara amnya, kajian ini mempunyai beberapa kepentingan yang dapat dijadikan panduan oleh pengetua sekolah dalam usaha menjana komitmen guru di sekolah. Dapatan kajian kelak diharap mampu memberi celik akal dan pemahaman berkaitan amalan tentang kaedah manakah yang berkesan digunakan untuk menangani situasi konflik yang berlaku.

Kajian ini juga secara amnya diharap dapat membantu pengetua menilai semula kekuatan dan kelemahan setiap gaya dan pendekatan strategi pengurusan konflik melalui penemuan empirikal dan kajian yang terperinci. Natiyahnya, pihak berkuasa pentadbir sekolah akan memperolehi khazanah ilmu dan panduan terutamanya ketika mereka mengaplikasikan cara pengurusan konflik yang lebih konstruktif ke arah pencapaian iklim sekolah kondusif.

Kajian ini juga dijangka berupaya memberi idea dan input bukan sahaja kepada pentadbir sekolah malah kepada semua pihak sama ada peringkat sekolah, jabatan pendidikan daerah, negeri mahupun Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia dalam usaha melatih, memilih serta menilai keberkesanan program latihan pentadbir sekolah (pengetua, penolong pengetua, dan wali kelas). Maklumat yang diperolehi daripada kajian ini juga dapat digunakan sebagai garis panduan kepada pembinaan amalan gaya dan pendekatan strategi pengurusan konflik berasaskan konteks dan budaya Indonesia.

Kajian ini adalah penting untuk memberi kesedaran kepada pentadbir tentang perlunya kepekaan terhadap pengurusan konflik yang efektif bagi mendorong kepada penambahbaikan hubungan antara pentadbir sekolah dengan guru-guru yang lebih harmoni. Kajian ini juga penting kerana melibatkan konsep dan paradigma gaya tingkah laku dan pendekatan strategi untuk mengenal pasti amalan pengurusan konflik yang cekap dan berkesan.

Kajian ini amat penting untuk memberi sumbangan saintifik tentang amalan pengurusan konflik sesuai budaya Indonesia untuk membantu pentadbir sekolah menangani konflik secara konstruktif ke arah pembangunan ekosistem pendidikan pendidikan di Indonesia daripada aspek pembangunan iklim sekolah kondusif (Kemendikbud, 2015: ms. 33).

Penemuan kajian ini akan menjadi garis panduan kepada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia, Negeri, dan Daerah untuk membangunkan program-program atau kursus yang sesuai kepada pentadbir khususnya kumpulan pengetua, penolong pengetua dan para *wali kelas* (guru kanan) berhubung dengan amalan pengurusan konflik ke arah membina suasana keselesaan sekolah di Indonesia, khususnya di Daerah Bone, Negeri Sulawesi Selatan. Secara khasnya, kajian ini juga telah menimbulkan implikasi kepada pihak Kementerian Pelajaran Indonesia sebagai penggubal dasar:

- i. Menyediakan data-data dan maklumat-maklumat asas mengenai tahap amalan gaya dan strategi pengurusan konflik dan pengaruhnya ke atas pencapaian iklim sekolah kepada (1) Sekolah Menengah Kebangsaan yang dikaji, (2) Pejabat Pelajaran Daerah Bone, Jabatan Pelajaran Negeri Sulawesi Selatan, dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia.
- ii. Memberi panduan bagi mengenalpasti kekuatan amalan gaya dan pendekatan strategi pengurusan konflik yang menyumbang ke arah peningkatan iklim sekolah di kalangan guru-guru di sekolah menengah kebangsaan yang dikaji.
- iii. Memberikan gambaran mengenai tahap amalan gaya pengurusan konflik, pendekatan strategi pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir, adalah merupakan di antara faktor-faktor utama ke arah pembangunan iklim sekolah kondusif bagi sesebuah organisasi pendidikan.
- iv. Hasil kajian boleh dijadikan panduan am oleh organisasi pendidikan yang lain khususnya di kalangan sekolah-sekolah menengah swasta, sekolah menengah vokasional dan sekolah menengah agama yang lainya belajar bagaimana menguruskan konflik dan mengaplikasikan cara pengurusan konflik pada jalan yang cekap dan berkesan.
- v. Memberikan pengetahuan dan maklumat yang sangat berguna kepada ahli-ahli organisasi berkenaan dengan amalan pengendalian konflik bagi memastikan persekitaran iklim sekolah dirasakan selesa, tenteram, mesra, riang dengan pembelajaran yang lancar di organisasi tersebut.
- vi. Menilai kekurangan dan kelemahan serta keperluan-keperluan diri individu, kumpulan dan organisasi secara keseluruhannya untuk tindakan pembetulan dan penambahbaikan ketika berurusan dengan situasi konflik

1.9 Kerangka Konseptual Kajian

Berdasarkan latar belakang masalah kajian ini, telah ditetapkan dua pemboleh ubah bebas iatu: (i) pemboleh ubah gaya pengurusan konflik, (ii) pendekatan strategi pengurusan konflik dan (iii) pemboleh ubah iklim sekolah (pemboleh ubah bersandar).

Bahagian seterusnya menjelaskan secara ringkas asas teoritikal dan kerangka konseptual kajian berdasarkan objektif kajian.

1.9.1 Kerangka Teoritikal Kajian

Pada bahagian ini menjelaskan asas teoritikal pembinaan ketiga-tiga pemboleh ubah sama ada tingkah laku gaya pengendalian konflik, pendekatan strategi konflik dan iklim sekolah.

1.9.1.1 Asas Teoritikal Pembinaan Gaya Pengurusan Konflik

Dalam kajian ini, gaya pengurusan konflik dibina merujuk kepada teori dua dimensi model pengendalian konflik yang menjelaskan gaya pengurusan konflik yang ada dalam cabang dimensi orthogonal iaitu gaya asertif dan kooperatif. Asertif mewakili 'keinginan untuk memuaskan kehendak sendiri' dan kooperatif mewakili 'keinginan untuk memuaskan kehendak pihak yang satu lagi'. Kedua-dua dimensi asas tingkah laku menentukan lima cara lain untuk bertindak balas kepada situasi konflik sama ada mereka menggunakan gaya: persaingan, bekerjasama, kompromi, mengelak dan akomodasi (Thomas, 1992, 2008; Thomas *et al.*, 2008).

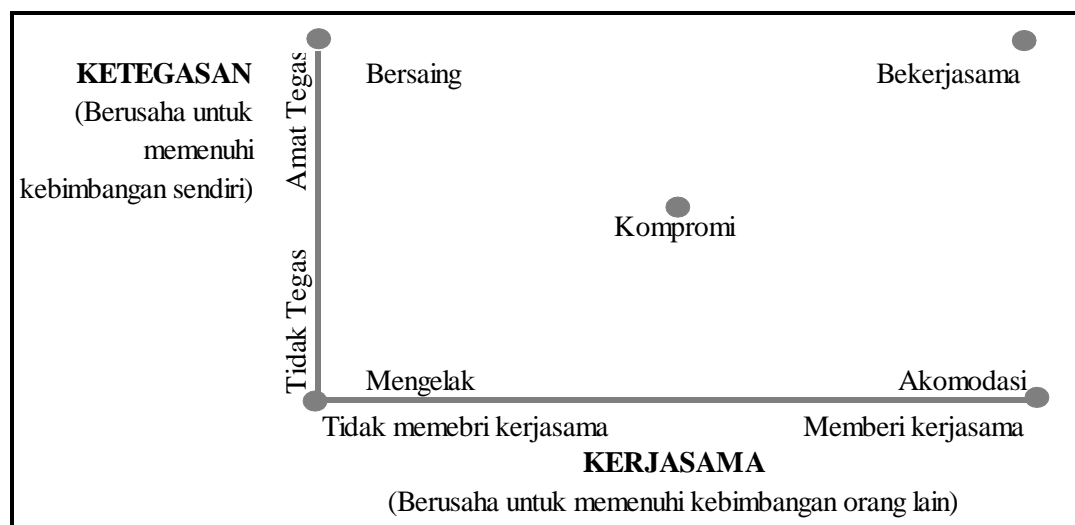
Gaya persaingan adalah tegas dan tidak bekerjasama. Gaya persaingan bermaksud satu pihak mencapai matlamatnya dengan menafikan hak orang lain (Thomas *et al.*, 2008). Terdapat beberapa kajian yang menekankan kepentingan penggunaan gaya menguasai untuk mengurus situasi konflik yang tertentu (Tetting, 2010; Wariso, 2013; Calabrese, 2003). Manakala, gaya bekerjasama adalah tegas dan bekerjasama. Gaya bekerjasama merujuk kepada kedua-dua pihak mencari dengan aktifnya penyelesaian yang boleh memenuhi semua kehendak masing-masing. Tiada pihak yang rugi atau perlu mengetepikan sebarang hak untuk memuaskan keinginan pihak yang lain (Thomas *et al.*, 2008). Terdapat juga beberapa kajian yang

menekankan kepentingan penggunaan gaya bekerjasama untuk berurusan dengan situasi konflik yang tertentu antaranya Dehdashti dan Mehralizadeh (2014), Boucher (2013), Hans dan Bariki (2012), dan Vestal (2011).

Seterusnya, gaya kompromi merujuk kedua-dua pihak ingin melepaskan sesuatu untuk mendapat sebahagian daripada matlamat. Semua pihak mencari jalan tengah bagi menyelesaikan konflik yang wujud. Kompromi adalah sebahagiannya tegas dan sebahagiannya bekerjasama (Thomas *et al.*, 2008). Terdapat juga beberapa dapatan kajian menunjukkan kecenderungan penggunaan gaya kompromi untuk mengurus situasi konflik yang tertentu (antaranya: Monn, 2012; Mohd Fitri, 2010; Mahon, 2009; Jun-Liu *et al.*, 2009). Manakala, gaya mengelak adalah tidak tegas dan tidak bekerjasama. Gaya mengelak bermaksud satu pihak menggunakan tingkah laku bukan-asertif dan pasif serta mengundurkan diri daripada konflik. Mana-mana pihak pun tidak dapat mencapai matlamat. Sesetengah bukti penyelidikan juga menunjukkan kepentingan penggunaan gaya mengelak untuk mengurus situasi konflik yang tertentu (Msila, 2012; Khanaki dan Hassanzadeh, 2010; Balay, 2006).

Akhir sekali, gaya akomodasi adalah tidak tegas dan bekerjasama. Gaya akomodasi adalah bermaksud salah pihak mengetepikan hak dan matlamat demi memuaskan kehendak pihak lain. Terdapat beberapa kajian yang menekankan kepentingan penggunaan gaya akomodasi untuk mengurus situasi konflik yang tertentu (Adomi dan Anie, 2006; Nor Rashidah Ahmad, 2003).

Senario di atas menunjukkan bahawa lima model pengendalian konflik Thomas (1992; 2008) telah diguna pakai meluas pengkaji-pengkaji dalam peringkat dunia antarabangsa yang menyokong kesahihan kriteria yang terdapat pada alat tersebut. Berdasarkan ini, lima model gaya pengurusan konflik oleh Thomas (1992: 2008) dan Thomas *et al.* (2008) menjadi asas teoritikal bagi pengukuran pemboleh ubah gaya pengurusan konflik sepanjang menjalankan kajian ini. Perbincangan tentang teori gaya pengurusan konflik seperti penerangan meluas pada bab 2 kajian ini. Seterusnya, Thomas (1992) merumuskan taksonomi dua dimensi model pengendalian konflik sebagai ditunjukkan Rajah 1.1



Rajah 1.1: Taksonomi dua dimensi model pengendalian konflik (Thomas, 1992: ms. 266)

1.9.1.2 Asas Teoritikal Pembinaan Pendekatan Strategi Pengurusan Konflik

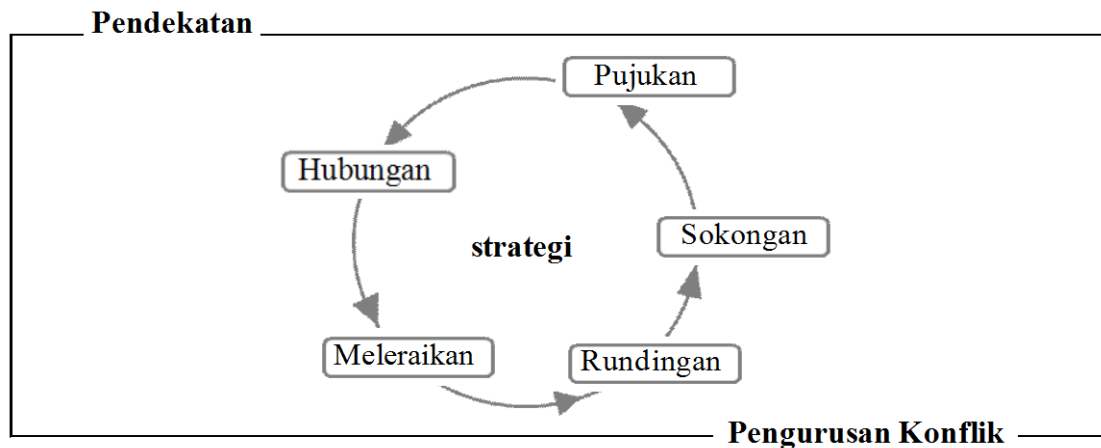
Dalam kajian ini, teori pendekatan strategi pengurusan konflik merujuk kepada strategi kepimpinan politik (*the political frame*) seperti dicadangkan oleh Bolman dan Deal (2003: 2008) yang memberi fokus, bukan atas penyelesaian konflik, tetapi pada strategi atau taktik. Teori ini menggambarkan bahawa, konflik tidak semestinya masalah atau tanda bahawa sesuatu yang tidak kena. Jika konflik tidak akan hilang, soalan itu menjadi bagaimana untuk membuat yang terbaik daripadanya. Konflik mempunyai faedah serta kos: sebuah organisasi yang harmonis tenang dengan baik boleh menjadi organisasi bersikap tidak peduli, tidak kreatif, tidak fleksibel dan tidak responsif (Bolman dan Deal, 2003: ms.181-200; Bolman dan Deal, 2008: ms. 194-195). Rangka kerja teori strategi kepimpinan politik bekerja berdasarkan andaian yang kukuh: Pertama, organisasi adalah pakatan (*coalitions*) daripada pelbagai individu dan kumpulan berkepentingan. Kedua, ahli gabungan mempunyai perbezaan kekal dalam nilai, kepercayaan, maklumat, minat dan persepsi daripada realiti. Ketiga, keputusan yang paling penting melibatkan peruntukan yang sumber terhad "siapa dapat apa" (*who gets what*). Keempat, sumber yang terhad dan perbezaan kekal membuat konflik berpusat kepada kedinamikan organisasi dan menggariskan kuasa sebagai aset yang

paling penting. Kelima, matlamat dan iltizam (*decisions*) muncul daripada tawar-menawar, perundingan, dan perebutan untuk kedudukan di kalangan pihak-pihak berkepentingan yang bersaing (Bolman dan Deal, 2008: ms. 194-195).

Berdasarkan teori strategi kepemimpinan politik, terdapat tujuh model tingkahlaku pendekatan pengurusan konflik, iaitu: bijak mengurus, cekap berunding, bijak memujuk, memperoleh sokongan, menggunakan kuasa, bina pakatan, dan penyatuan serta membina hubungan baik dengan individu berpengaruh (Bolman dan Deal, 2003: Ms. 181-200; Bolman dan Deal, 2008: Ms. 191- 229).

Klasifikasi tujuh pendekatan tingkahlaku oleh Bolman dan Deal (2003: 2008) telah ditafsir semula melalui kajian mendalam oleh Lokman *et al.* (2009). Keputusan ujian analisis faktor pengesahan atau *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* melalui teknik pembentukan model persamaan struktural atau *Structural Equation Modeling (SEM)* merumuskan strategi kepemimpinan politik diasaskan oleh dua dimensi utama, iaitu dimensi berkuasa berperanan sebagai pemboleh ubah pendam atau *latent* yang diukur melalui empat konstruk yang lain, iaitu sokongan luaran (.71), menggerakkan guru dan sumber (.72), sokongan dalaman (.74) dan perunding yang mahir (.84). Manakala, dimensi cekap pula meliputi empat konstruk, iaitu meleraikan konflik (.75), mengatasi konflik (.641), menduga konflik (.72) dan pandai memujuk (.79).

Seterusnya, Lokman *et al.* (2009: ms. 81) dirumuskan bahawa konstruk kepemimpinan politik yang dikaji mempunyai ketekalan dalaman yang baik dan sesuai untuk digunakan. Lokman *et al.* (2009) seterusnya menunjukkan bahawa nilai pekali regresi piawai yang tinggi, iaitu nilai $\beta = 0.641$ hingga 0.842 . Ini bermakna bahawa konstruk dalam kepemimpinan politik yang dikaji mempunyai ketekalan dalaman yang baik dan sesuai untuk digunakan. Kemudian, kedua-dua dimensi kuasa dan dimensi cekap telah dihalusi semula oleh Lokman dan Anuar (2011) menunjukkan gabungan dua dimensi berkuasa dan dimensi cekap yang mewujudkan lima model tingkahlaku pendekatan pengurusan konflik iaitu pendekatan strategi: hubungan, pujukan, sokongan, meleraikan, dan rundingan. Penerangan terperinci seperti Rajah 1.2 berikut.



Rajah 1.2: Model Rangka Kepimpinan Politik oleh Bolman dan Deal (diubahsuai oleh Lokman dan Anuar, 2011: Ms. 83)

Rajah 2.1 menunjukkan model rangka kepimpinan politik Bolman dan Deal yang diubahsuai daripada Lokman dan Anuar (2011) yang menawarkan lima pendekatan pengurusan konflik yang rasional sama ada membina satu perhubungan yang baik, bijak memujuk, memperoleh sokongan, bijak bertindak sebagai orang tengah 'meleraikan' pihak-pihak berkonflik, dan menggalakkan budaya rundingan.

Pendekatan strategi 'hubungan' merujuk sebagai kaedah, cara, langkah-langkah atau rancangan yang teratur dengan memperhingkan pelbagai sebab dan akibat bagi mencapai matlamat atau kejayaan membina hubungan yang harmonis (Kwok-Leung *et al.*, 2011). Seterusnya, pendekatan strategi 'pujukan' bermakna menggunakan kata-kata yang sangat menarik untuk memikat hati. Memakai kata-kata manis (rasional) dengan tujuan hendak mengajak untuk mencari penyelesaian masalah memuaskan hati pihak-pihak yang terlibat konflik (Cialdini, 2009; Tjosvold dan Sun, 2001). Manakala, pendekatan strategi 'sokongan' difahami sebagai taktik sokongan moral, sokongan yang tidak berupa bantuan kebendaan tetapi yang mengukuhkan semangat, (menolong, membantu) penyelesaian masalah konflik yang munasabah. Dalam perspektif pentadbiran sekolah, strategi 'sokongan' bermakna pihak berkuasa pentadbir sekolah tidak segan-segan menghukum orang-orang yang menjadi penyokong penderhaka (pembanggang) (Lokman *et al.*, 2012b; Eliot *et al.*, 2010; Yagil, 2006). Sementara itu, pendekatan strategi 'meleraikan' merujuk sebagai taktik bertindak menjadi 'orang tengah' untuk menceraikan, memisahkan pihak-pihak yang

terlibat pertelingkahan, persengkataan dan mencari jalan untuk mengelakkan perselisihan akan datang (Goltsman *et al.*, 2009; Carnevale dan Pruitt, 1992). Akhir sekali, pendekatan strategi 'rundingan' ditakrifkan sebagai taktik pembicaraan, permesyuaratan atau perbincangan yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah pertelingkahan, persengkataan bagi mencari perdamaian dengan menggunakan meja bulat sebagai menunjukkan bahawa pihak-pihak yang terlibat masalah mempunyai taraf yang sama (Pruitt, 1991; Yeri-Cho *et al.*, 2011).

Teori ini dipilih pengkaji berdasarkan alasan yang kukuh. Pertama, pendekatan strategi rangka politik Bolman dan Deal (2003: 2008) ini juga telah diguna pakai meluas pengkaji-pengkaji dalam peringkat dunia antarabangsa. Kedua berdasarkan sebilangan kajian sebelum ini yang menyokong kesahihan dan kebolehpercayaan yang terdapat pada alat tersebut (Antaranya: Lokman *et al.*, 2012; Lokman dan Anuar, 2011; Roddy, 2010; Sandfort, 2009; Brosky, 2009; Pierce, 2009; Lokman *et al.*, 2009; Hsiu-Yu, 2007; Cartwright, 2006).

Perbincangan seterusnya adalah bertumpu kepada asas teoritikal iklim sekolah merujuk daripada hujah-hujah yang dibangunkan, antaranya, oleh Anderson (1982), Hoy *et al.* (1991), Freiberg dan Stein (1999); Hoy dan Miskel (2008), dan Cohen *et al.* (2009).

1.9.1.3 Asas Teoritikal Iklim Sekolah

Iklim sekolah telah dikaji dengan pelbagai pembolehubah, metodologi, teori dan model, mengakibatkan tidak mudah ditakrifkan dalam badan penyelidikan. Anderson (1982: ms. 368) berpendapat bahawa perdebatan mengenai iklim sekolah terikat kepada perbezaan di kalangan penyelidik dalam asas teori, pembolehubah, pengukuran, dan kesahihan data subjektif dan kualitatif (berdasarkan peserta atau persepsi pemerhati). Dalam perspektif berkaitan, Anderson (1982: ms. 388) menetapkan empat konstruk pembentuk iklim sekolah; (i) ekologi, (ii) persekitaran, (iii) sistem sosial, and (iv) budaya.

Dimensi ekologi dikaitkan dengan ciri-ciri bangunan dan saiz pelajar. Ciri-ciri bangunan, saiz sekolah, persekitaran (persekitaran sosial seseorang), ciri-ciri guru (persepsi), semangat guru, ciri-ciri fizikal pelajar, dan semangat pelajar. Manakala, sistem sosial berkenaan atau melibatkan hal ehwal awam pentadbiran organisasi, program pengajaran, keupayaan kumpulan, hubungan yang bertimbang rasa dan seia sekata, betul-betul serasi daripada pentadbir-guru, guru merupakan bahagian dari proses membuat keputusan, komunikasi bersopan santun, hubungan guru-pelajar, penglibatan pelajar dalam proses membuat keputusan, mengenal pasti dan menggunakan masa yang baik atau peluang untuk penyertaan pelajar, hubungan guru-guru, hubungan sekolah-masyarakat, membuat sesuatu aturan atau sistem sebagai penglibatan dalam pengajaran. Akhir sekali, dimensi budaya dikaitkan dengan keterlibatan secara bersungguh-sungguh dan penuh tanggungjawab dalam melaksanakan sesuatu, komitmen daripada guru, norma rakan sebaya, penekanan bekerjasama, jangkaan, penekanan ke atas pencapaian akademik, ganjaran dan pujian, ketekalan, permuafakatan, dan matlamat yang jelas (Anderson, 1982: ms. 388- 404).

Dalam perspektif berkaitan, Hoy *et al.* (1991), Hoy dan Miskel (2008) telah menyediakan kajian yang baik kerja-kerja daripada pengukuran iklim sekolah ini. Kategori keadaan sesuai untuk mengkategorikan kajian iklim sekolah menengah dan tingkah laku dalam kalangan pentadbir. Lima dimensi iklim ialah: (i) tingkah laku pengetua "menyokong" terhadap kedua-dua keperluan sosial dan pencapaian matlamat organisasi. Pentadbir membantu, benar-benar prihatin dengan orang di bawah jagaannya, dan cuba untuk memberi motivasi kepada mereka dengan menggunakan kritikan yang membina dan dengan menetapkan contoh melalui kerja keras. (ii) dimensi tingkah laku "arahan" dikaitkan dengan kawalan ketat dan bersifat menguasai dengan tegas. Pentadbir mengekalkan pemantauan rapi dan berterusan daripada semua guru dan aktiviti sekolah turun ke butiran yang paling kecil. (iii) tingkah laku guru yang terlibat mencerminkan suasana sekolah di mana komuniti sekolah berbangga dengan sekolah mereka, seronok bekerja dengan satu sama lain, adalah menyokong rakan-rakan mereka, dan guru yang komited kepada kejayaan pelajar mereka. (iv) tingkah laku guru yang kecewa menggambarkan fakulti yang terasa dirinya dibebani dengan tugas-tugas rutin, kertas kerja pentadbiran, dan tugas berlebihan yang tidak berkaitan dengan pengajaran, dan (v) dimensi tingkah laku

keintiman yang mencerminkan rangkaian yang kuat dan bersepadu dalam hubungan sosial dalam kalangan ahli organisasi (Hoy *et al.*, 1991: ms. 44-45; Hoy dan Miskel, 2008: ms.197-205). Secara konseptual, teori ini mengandaikan metafora kesihatan dalam mengenal pasti dan mendefinisikan iklim sekolah yang positif. Mereka didukung idea bahawa sekolah-sekolah yang mempunyai iklim sekolah yang sihat adalah sekolah-sekolah yang lebih baik. Hubungan adalah lebih terbuka, guru lebih produktif, pentadbir lebih reflektif, dan pelajar mencapai pada tahap yang lebih tinggi (Hoy dan Miskel, 2008).

Dalam satu kajian bagi mengenal pasti hubungan antara sekolah-iklim dan bukti penyelidikan yang berkaitan di satu pihak, dan dasar pendidikan serta amalan penambahbaikan pendidikan guru dan sekolah di pihak yang lain, Cohen *et al.* (2009) meringkaskan empat dimensi pembentuk iklim sekolah; (i) keselamatan, (ii) pengajaran dan pembelajaran, (iii) hubungan, (iv) struktur persekitaran. Dimensi keselamatan dikaitkan dengan: Pertama, aspek fizikal (misalnya, pelan krisis; peraturan disampaikan dengan jelas; tindak balas yang jelas dan konsisten terhadap pelanggaran; orang di sekolah berasa selamat dari segi fizikal; sikap mengenai keganasan). Kedua, emosi sosial (misalnya, sikap tentang perbezaan individu; pelajar dan sikap orang dewasa dan tanggapan terhadap buli; penyelesaian konflik di sekolah; kepercayaan dalam peraturan sekolah). Manakala, dimensi pengajaran dan pembelajaran menggambarkan: Pertama, kualiti pengajaran (misalnya, jangkaan yang tinggi untuk pencapaian pelajar; semua gaya pembelajaran dihormati; bantuan yang disediakan apabila diperlukan; pembelajaran dikaitkan dengan "kehidupan sebenar"; bahan menarik; penggunaan pujian dan ganjaran; peluang untuk penyertaan; kaedah mengajar yang berbeza; kepimpinan pengajaran; kreativiti dihargai). Kedua, pembelajaran sosial, emosi dan etika (contohnya, sosial-emosi dan pembelajaran akademik bernilai/ diajar; pelbagai "kecerdasan" dihargai; sambungan merentasi disiplin). Ketiga, Pembangunan profesional (misalnya, piawaian dan langkah-langkah digunakan untuk menyokong pembelajaran dan penambahbaikan berterusan; pembangunan profesional adalah sistematik dan berterusan; membuat keputusan berdasarkan data yang dikaitkan dengan pembelajaran; sistem sekolah dihormati; guru merasa bahawa ini relevan dan berguna). Keempat, kepimpinan (visi yang jelas dan secara jelas dikomunikasikan; akses dan sokongan pentadbiran; pemimpin sekolah

menghormati orang di sekolah). Seterusnya, dimensi perhubungan menggambarkan situasi: Pertama, menghormati kepelbagaian (hubungan dewasa-dewasa yang positif antara/ di antara guru, pentadbir, dan kakitangan; hubungan orang dewasa-pelajar yang positif; hubungan pelajar-pelajar yang positif; berkongsi membuat keputusan; peluang perancangan akademik yang sama; kepelbagaian dihargai; penyertaan pelajar dalam pembelajaran dan disiplin; norma rakan sebaya yang dikaitkan dengan pembelajaran, pembelajaran koperatif, pencegahan konflik keganasan; dapat untuk mengatakan "tidak"). Kedua, komuniti sekolah dan kerjasama (semangat kebersamaan dan komunikasi berterusan; penglibatan komuniti-sekolah; penyertaan ibu bapa dalam membuat keputusan sekolah; norma ibu bapa-guru dikongsi bersama dengan pembelajaran dan tingkah laku; program bantuan keluarga pelajar). Ketiga, semangat dan "keterhubungan" (pelajar terlibat pelajar; kakitangan bersemangat tentang kerja mereka; pelajar disambungkan kepada satu atau lebih orang dewasa; pelajar/kakitangan berasa selesa, tenteram mengenai sekolah dan komuniti sekolah). Akhir sekali, dimensi struktur persekitaran (kebersihan; ruang yang mencukupi dan bahan; saiz sekolah dan menjemput kualiti estetik; kurikulum dan aktiviti ko-kurikulum (Cohen *et al.*, 2009: ms. 184).

Berdasarkan di atas, dalam konteks kajian ini telah dirumuskan enam elemen pembentuk iklim sekolah sama ada aspek hubungan interpersonal; pengajaran-pembelajaran; kepimpinan pengurusan; kemudahan fizikal; pencapaian akademik, dan keadaan disiplin sekolah adalah digunakan untuk membangunkan tipologi iklim sekolah setelah mengambil kira pandangan Anderson (1982), Hoy, Tarter, dan Kottkamp (1991), Hoy dan Miskel (2008), dan Cohen *et al.* (2009).

Seterusnya, rangka kerja teori dalam kajian ini dibangunkan berdasarkan premis utama yang hendak dikejar dalam kajian ini iaitu untuk menjawab isu semasa berkaitan dengan cabaran iklim sekolah yang dihadapi pentadbir sekolah menengah dengan mengambil kira teori popular berkaitan, seperti telah telah dipaparkan di atas. Seterusnya kajian bekerja berdasarkan kerangka konseptual seperti huraian berikut.

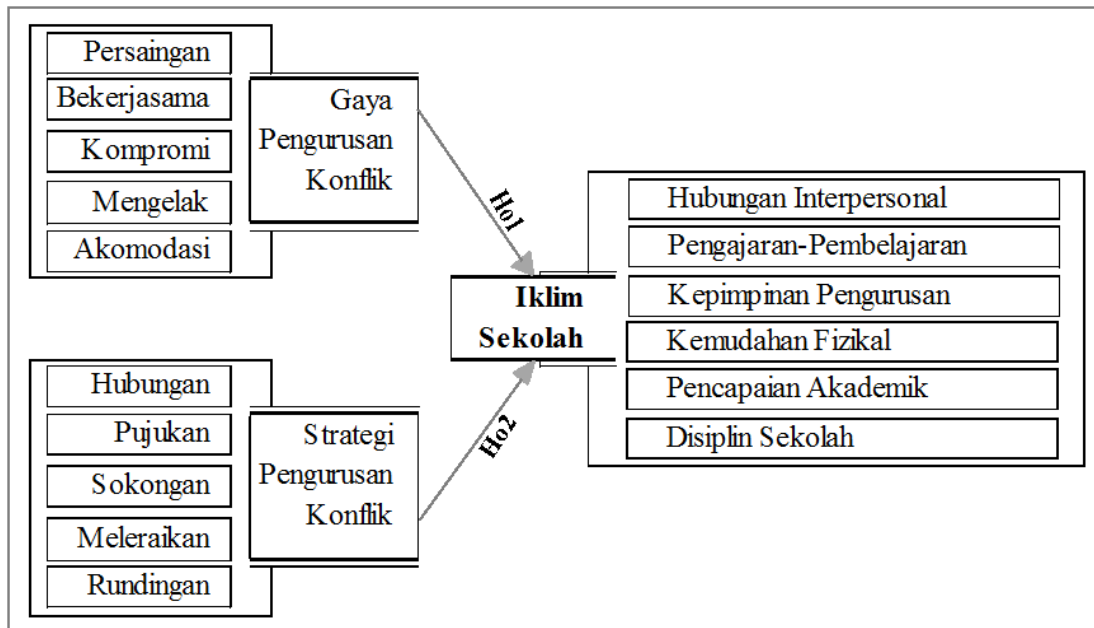
1.9.2 Kerangka Konseptual Kajian

Secara konseptual, kerja-kerja dalam kajian ini berdasarkan kerangka konseptual yang dibina pengkaji melibatkan dua pemboleh ubah bebas iaitu: Gaya pengurusan konflik dan pendekatan strategi pengurusan konflik. Manakala iklim sekolah adalah sebagai pemboleh ubah yang bersandar.

Dalam hal ini, pengukuran pemboleh ubah gaya pengurusan konflik dijalankan bersandarkan pelbagai literatur dan bukti penyelidikan yang telah dijalankan di peringkat dunia antara bangsa terutamanya merujuk kepada lima model gaya pengurusan konflik oleh Thomas (1992: 2008) dan Thomas *et al.* (2008) iaitu; gaya persaingan, gaya bekerjasama, gaya kompromi, gaya mengelak dan gaya akomodasi.

Manakala, pengukuran pemboleh ubah pendekatan strategi pengurusan konflik, kajian ini juga diperkukuhkan dengan sebilangan literatur dan bukti kajian lepas terutamanya berpandukan kepada teori rangka kepemimpinan Bolman dan Deal (2003: 2008) melalui teori strategi kepimpinan politik sebagai disyorkan penulis dan pengkaji seperti Lokman dan Anuar (2011: Ms. 83) dan Lokman *et al.* (2009: Ms. 79) melalui lima tingkah laku pendekatan strategi pengurusan konflik sama ada strategi; hubungan, pujukan, sokongan, meleraikan dan rundingan.

Seterusnya, pemboleh ubah Iklim Sekolah dibangunkan ke atas enam tipologi dimensi pembentukan iklim sekolah setelah mengambil kira teori popular iklim sekolah dan sebilangan bukti kajian lalu, terutamanya merujuk kepada penulis dan pengkaji diperingkat dunia antara bangsa, antaranya Anderson (1982: Ms. 388-404), Freiberg dan dan Stein (1999: Ms. 11); Creemers dan Reezigt (1999), Hoy, Tarter, dan Kottkamp (1991: Ms. 44-45), Hoy dan Miskel (2008: Ms.197-205); dan Cohen *et al.*(2009: Ms. 184). Manakala, pemboleh ubah iklim sekolah merangkumi enam konstruk utama sama ada iklim sekolah dari segi: Hubungan interpersonal; pengajaran-pembelajaran; kepimpinan pengurusan; kemudahan fizikal; pencapaian akademik, dan keadaan disiplin sekolah. Seterusnya, kerangka konseptual kajian seperti Rajah 1.3 berikut.



Rajah 1.3: Kerangka Konseptual Kajian

Rajah 3.1 adalah penerangan terperinci bagaimana perkaitan antara pemboleh ubah gaya pengurusan konflik sebagai pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubah bersandar iklim sekolah dan pemboleh ubah bebas pendekatan strategi pengurusan konflik ke atas pemboleh ubah bebas iklim sekolah.

Seterusnya, kedua-dua pemboleh ubah gaya dan pendekatan strategi pengurusan konflik dibangkitkan dalam bentuk hipotesis nul (H_{o1} dan H_{o2}) bagi mengenal pasti sejauh mana kekuatan gaya pengurusan konflik dan pendekatan strategi pengurusan konflik membawa pengaruh ke atas pencapaian iklim sekolah.

1.10 Skop dan Batasan Kajian

Kajian ini adalah bertujuan untuk mengenal pasti amalan gaya dan pendekatan yang diamalkan pentadbir sekolah untuk mengurus konflik bagi membantu pihak pentadbir sekolah memahami persekitaran dalaman agar tindakan yang bersesuaian dapat diambil demi untuk meningkatkan lagi kecekapan pentadbiran dan keberkesanan pengurusan sekolah kondusif dari semasa ke semasa.

Fokus penyelidikan dalam kajian ini ialah mengenal pasti tingkah laku gaya pengurusan konflik dan pendekatan strategi pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah menengah berdasarkan lima model pengendalian konflik daripada dimensi ketegasan dan kerjasama (gaya persaingan, gaya bekerjasama, gaya kompromi, gaya mengelak dan gaya akomodasi) serta berdasarkan lima tingkah laku pendekatan pengurusan konflik secara cekap dan berkesan (strategi; hubungan, pujukan, sokongan, meleraikan dan rundingan). Selain itu, perbincangan konstruk pembentuk iklim sekolah adalah terhad ke atas enam konstruk iaitu iklim sekolah dari segi hububungan interpersonal, pengajaran-pembelajaran, kepimpinan pengurusan, kemudahan fizikal, pencapaian akademik, dan disiplin sekolah.

Kajian ini juga cuba mengenal pasti tahap iklim sekolah sebenar berdasarkan penilaian pengetua, penolong pengetua dan *wali kelas* (guru kanan) yang terlibat dalam kajian ini. Di samping itu, kajian ini akan mengenal pasti kesan tingkah laku amalan pengurusan konflik ke atas pencapaian iklim sekolah menengah. Kajian ini adalah terhad kepada objektif dan persoalan yang dinyatakan di sebelum ini. Gaya pengurusan konflik, pendekatan strategi pengurusan konflik dan iklim sekolah adalah terbatas kepada apa yang didefinisi secara operasional dalam kajian ini sahaja.

Keputusan kajian ini juga adalah terbatas kepada penggunaan sampel kumpulan pengetua, kumpulan penolong pengetua dan kumpulan *wali kelas* (guru-guru kanan) sekolah menengah kebangsaan di daerah Bone, negeri Sulawesi Selatan, negara Republik Indonesia. Kajian juga terbatas kepada pemboleh ubah-pemboleh ubah seperti tahap gaya pengurusan konflik, tahap pendekatan strategi pengurusan konflik, tahap iklim sekolah yang digunakan dalam analisis bagi menjawab persoalan kajian adalah terhad kepada apa yang dinyatakan dalam kajian ini sahaja. Tahap amalan gaya pengurusan konflik dalam kalangan guru biasa, dan fenomena salah laku dalam kalangan pelajar adalah terkecuali dalam kajian ini. Faktor-Faktor lain seperti pengaruh media yang tidak dinyatakan dalam kajian ini adalah tidak dikaji. Selain itu, kajian ini juga menghadapi kesulitan kerana melibatkan tingkah laku pentadbir sekolah yang diklasifikasikan sebagai "isu sensitif". Maka, berkemungkinan berlaku kecenderungan dalam kalangan pihak pengurusan sekolah untuk "menyembunyikan" maklumat-maklumat fenomena konflik sebenar. Oleh itu, dapatan kajian ini juga amat

bergantung pada "kejujuran pentadbir sekolah" yang terpilih sebagai responden dalam memberikan jawapan tepat dan benar kepada soal selidik yang dikemukakan. Justeru itu, dalam keadaan ini pengkaji mengambil data dan maklumat tanpa prasangka.

Bagaimanapun, pengkaji telah berusaha sedaya upaya untuk tidak mendedahkan segala butiran dan maklumat berkaitan dengan responden dan sekolah terlibat kerana ia adalah hanya bertujuan untuk penyelidikan sahaja. Kajian ini adalah berbentuk deskriptif dan inferensi yang dijalankan secara kuantitatif dan kualitatif. Antara matlamat kajian ini adalah menjawab dua hipotesis umum dan seterusnya kajian kualitatif dijalankan bagi mendalamkan, meluaskan lagi keputusan pengujian hipotesis berkenaan.

1.11 Definisi Operasional

Istilah berikut digunakan sepanjang kajian ini. Istilah-istilah yang didefinisikan hanya membatasi maksud kajian ini sahaja.

1.11.1 Definisi Konflik

Terdapat beberapa definisi konflik. Bolman dan Deal (2008: ms. 206) melihat konflik sebagai perkara biasa dan tidak dapat dielakkan. Ia adalah semula jadi oleh produk daripada kehidupan kolektif. Spaho (2013: ms. 106) menyokong penerimaan bahawa konflik adalah satu proses interaksi sosial dan keadaan sosial, di mana minat dan aktiviti peserta (individu atau kumpulan) sebenarnya, atau nampaknya, menghadapi, blok dan melumpuhkan kesedaran daripada salah satu objektif pihak-pihak yang lain. Konflik ditakrifkan sebagai satu siri perbezaan pendapat atau hujah; ketidakserasian antara pendapat dan lain-lain (Shaheryar, 2016: ms.1). Konflik adalah keadaan di mana kebimbangan manusia, perkara-perkara yang mereka sayangi, kelihatan tidak serasi (Thomas, 1992: ms. 265; Darling dan Walker, 2001: ms. 230).

Konflik ditakrifkan sebagai aktiviti yang tidak serasi (Tjosvold *et al.*, 2010: ms. 640). Robbins dan Judge (2013: ms. 447) mendefinisikan konflik sebagai satu proses yang bermula apabila satu pihak menganggap pihak lain mempunyai atau akan memberikan kesan negatif terhadap sesuatu pihak pertama mengambil berat.

Dalam konteks kajian ini, takrifan yang digunakan merujuk kepada beberapa bentuk geseran, perselisihan, atau perpecahan yang berlaku dalam tempoh individu atau kumpulan apabila kepercayaan atau tindakan satu atau lebih ahli kumpulan adalah sama ada ditentang oleh atau tidak boleh diterima kepada satu atau lebih ahli kumpulan lain. Konflik berkaitan dengan idea-idea dan tindakan entiti berbeza yang bertentangan, sehingga mengakibatkan dalam keadaan bermusuhan. Konflik boleh ditakrifkan sebagai kejanggalaan keinginan, matlamat atau nilai-nilai antara individu atau kumpulan, termasuk percubaan untuk membuktikan kedudukan mereka sendiri yang disertakan perasaan saling bermusuhan. Begitu juga, ia boleh secara komprehensif digambarkan sebagai satu proses yang bermula apabila satu pihak merasakan bahawa pihak lain telah terjejas, atau akan memberikan kesan negatif terhadap, sesuatu yang pihak pertama mengambil berat tentang. Ringkasnya, dalam konteks kajian ini difahami konflik sebagai aktiviti yang tidak serasi; tindakan seseorang itu mengganggu, menghalang, atau dalam beberapa cara mendapatkan melalui tindakan orang lain.

1.11.2 Definisi Pengurusan Konflik

Pengurusan konflik merujuk kepada proses menyedari konflik sebenar atau yang berpotensi, mendiagnosis jenis dan skop dan menggunakan kaedah yang sesuai untuk menyebarkan kekuatan perasaan jiwa yang kuat (*emotion*), terlibat dan membolehkan pihak mempertikaikan kepada memahami dan menyelesaikan perbezaan mereka dalam tetapan sekolah (Ignace, 2014: ms.11). Vestal (2011: ms. 24) pula mentakrifkan, 'pengurusan konflik' sebagai usaha berterusan untuk mengawal pertikaian secara berkesan, manakala penyelesaian konflik merujuk kepada berakhir pertikaian antara pihak-pihak. Pengurusan konflik sebagai proses yang melibatkan

keseluruhan aktiviti perancangan dan memantau prestasi daripada sebuah proses, terutamanya dari segi proses penyelesaian konflik (Ramani and Zhimin, 2010: ms. 243).

Berdasarkan di atas, takrif yang digunakan dalam kajian ini ialah 'pengurusan konflik' merujuk kepada apa-apa proses pertembungan kepentingan dihentikan; pihak-pihak kepada konflik adalah terkawal; kerosakan berikutnya dikurangkan; dan pelarasan kepada kepentingan di dalam pertikaian dilaksanakan melalui ketegasan dan atau kekoperasian, termasuklah proses meleraikan sesuatu masalah ketegangan konflik. Secara ringkasnya, pengurusan konflik difahami sebagai falsafah dan satu set kemahiran yang membantu individu dan kumpulan dalam pemahaman yang lebih baik dan berurusan dengan konflik kerana ia timbul dalam semua aspek kehidupan mereka.

1.11.3 Definisi Gaya

"Gaya" merujuk cara atau gaya membuat sesuatu; dengan cara yang menarik, istimewa-mencirikan seseorang (Kamus Oxford, 2007: ms. 1485). Gaya didefinisikan sebagai 'sikap', 'kesukaan-ketaksukaan' dan cara berkelakuan yang menjadi ciri seseorang (Kamus Dewan, 2013: ms. 440). Manakala, "Pengurusan" didefinisikan sebagai perihal (kerja) mengurus sesuatu syarikat, badan perniagaan dan lain-lain (Kamus Dewan, 2013: ms. 1780). Seterusnya, 'konflik' merujuk kepada perselisihan atau pertentangan antara individu, idea, kepentingan dan lain-lain (Kamus Dewan, 2013: ms. 814). Moberg (2001: ms. 47) mendefinisikan, "gaya pengurusan konflik merujuk kepada corak tingkah laku khas (spesifik) bahawa seseorang lebih suka menggunakan bila menangani situasi konflik.". Terhadap perspektif ini, secara umum boleh dirumuskan bahawa 'gaya pengurusan konflik' merujuk kepada cara yang menjadi ciri individu atau kumpulan mempamerkan tingkah laku dalam sesuatu situasi tertentu untuk mengurus perselisihan atau pertentangan antara individu, idea, kepentingan dan lain-lain. Dengan erti kata yang paling mudah, 'gaya pengurusan konflik' ialah manifestasi gelagat 'kesukaan-ketaksukaan' yang menjadi ciri seseorang untuk berurusan dengan situasi konflik.

1.11.4 Definisi Pendekatan Strategi

Kamus Oxford (2007) mentakrifkan 'strategi' ialah perancangan atau pengurusan sesuatu dengan baik. Perancangan yang teliti. Rancangan atau dasar yang diadakan untuk tujuan tertentu (ms.1474). Strategi, merujuk kepada ilmu tentang cara-cara merancangan siasat, taktik untuk mencapai sesuatu maksud (Kamus Dewan, 2013: ms. 1525). Strategi pengurusan konflik merujuk kepada mekanisme dalaman yang digunakan oleh beberapa pihak berkuasa dalam menyelesaikan konflik (Adeyemi dan Ademilua 2012: ms. 368). Strategi pengurusan konflik merujuk kepada tingkah laku peserta dipamerkan bila dalam situasi konflik konflik. (Balay, 2006: ms. 7)

Berdasarkan di atas boleh dirumuskan bahawa strategi pengurusan konflik ialah merujuk kepada proses yang melibatkan keseleruhan aktiviti perancangan yang teratur, siasat, taktik, dengan mempertimbangkan pelbagai faktor untuk mencapai matlamat atau kejayaan pengurusan konflik ke arah pencapaian iklim sekolah kondusif.

1.11.5 Definisi Iklim Sekolah

Kamus Dewan (2013) mentakrifkan 'iklim' ialah suasana, keadaan dalam jangka panjang di sesuatu tempat (ms. 564). Manakala, istilah 'organisasi' merujuk kepada kesatuan atau susunan yang terdiri daripada bahagian-bahagian (orang dan lain-lain) dalam sesuatu pertubuhan untuk tujuan-tujuan tertentu mencapai kepentingan bersama (ms. 1103). Seterusnya, erti atau maksud perkataan 'sekolah' merujuk tempat untuk belajar dan mengajar, tempat menerima dan memberi pelajaran (ms. 1415). Hoy dan Miskel (2008: ms. 198) mendefinisikan iklim organisasi adalah istilah umum yang merujuk kepada persepsi guru berkaitan dengan persekitaran kerja; adalah satu set ciri-ciri dalaman yang membezakan satu organisasi dengan organisasi yang lain (Hoy dan Miskel, 2008: ms. 198). Definisi asas iklim organisasi sekolah menurut tafsiran Hoy dan Miskel (2008: ms. 198) ialah kualiti yang agak lama bertahan daripada persekitaran sekolah yang dialami oleh peserta, memberi kesan kepada tingkah laku

mereka, dan berdasarkan kepada persepsi kolektif mereka daripada tingkah laku di sekolah.

Dalam konteks kajian ini, iklim sekolah ialah wujudnya kualiti kehidupan organisasi sekolah yang memupuk hubungan interpersonal yang mementingkan ramah mesra, iklim pengajaran-pembelajaran yang selamat, kepimpinan pengurusan yang munasabah, persekitaran yang sentiasa memberi sokongan, wujudnya satu garis panduan yang jelas ke arah pencapaian akademik serta disiplin sekolah mengikut prosedur yang telah dipiawaikan. Dalam konteks ini, pentadbir memikul tanggungjawab paling tinggi dalam proses ini. Dalam erti kata lain, mereka perlu lebih sensitif untuk menyelesaikan masalah dan mewujudkan proses pengurusan konflik yang membina.

1.11.6 Sekolah Menengah Kebangsaan di Indonesia

Sekolah Menengah Kebangsaan adalah disediakan dalam pelbagai cara di Indonesia: formal, non-formal dan informal. Ia dibina di atas sembilan tahun pendidikan asas (enam tahun sekolah rendah dan tiga tahun daripada sekolah menengah rendah). Pelajar memasuki sekolah menengah kebangsaan dapat mendaftar sama ada di sekolah yang lebih berorientasikan akademik atau sekolah vokasional. Ini juga digunakan dalam kedua-dua sistem Islam dan sistem bukan Islam. Secara formal pendidikan menengah kebangsaan terdiri daripada pendidikan umum (*sekolah menengah atas*, atau SMA), pendidikan vokasional (*sekolah menengah kejuruan*, atau SMK), sekolah menengah kanan Islam (*madrasah aliyah*, atau MA) dan pendidikan vokasional Islam (*madrasah aliyah kejuruan*, atau MAK). Seterusnya, penyelidikan ini menumpukan sebahagian besarnya kepada tingkah laku pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah menengah kebangsaan (dikenali SMA) dikaitkan dengan pencapaian iklim sekolah kondusif.

1.11.7 Definisi Pentadbir-pentadbir

Kamus Dewan (2013) mentakrifkan 'pentadbiran' merujuk kepada perbuatan mentadbirkan, pengelolaan, pengurusan, pemerintahan. 'Pentadbir' ialah orang yang mentadbirkan, pengelola, pengurus, pemerintah'. 'Mentadbirkan' ialah mengurus dan menjalankan (pejabat dan lain-lain), mengelolakan, memerintah (ms. 1565).

Berdasarkan ini boleh dirumuskan, pentadbiran sekolah merujuk kepada tingkah laku pentadbir kepada mentadbirkan, mengelolakan, menguruskan sekolah. Dalam konteks kajian ini, pentadbir-pentadbir sekolah termasuklah *kepala sekolah*, *wakil kepala sekolah*, *wali kelas* dilihat sebagai elemen kritikal untuk mentadbirkan, mengelolakan dan menguruskan sekolah ke arah pencapaian iklim sekolah kondusif. Wahjosumidjo (2010) mentakrifkan 'kepala sekolah' ialah "*seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid menerima pelajaran*" (ms. 83). Bagi tujuan kajian ini, 'kepala sekolah' merujuk kepada Guru kanan guru *senior* yang dilantik secara rasmi oleh Kementerian Pendidikan atau Jabatan Pendidikan Negeri untuk mengetuai dan mentadbir sesebuah sekolah menengah dan dipertanggungjawab untuk mengurus dan memimpin segala sumber yang ada. Mereka mempunyai kuasa atau autoriti untuk mengurus. Bagi kajian ini, pentadbir-pentadbir sekolah ialah Kepala Sekolah (Pengetua), *Wakil Kepala Sekolah* (Penolong Pengetua), dan *Wali Kelas*. Seterusnya, '*Wakil Kepala Sekolah*' merujuk kepada guru yang diangkat atau dilantik secara rasmi oleh pengetua untuk bertindak sebagai penolong pengetua menjadi wakil urusan tertentu di sekolah. Seterusnya, perkataan 'penolong pengetua' digunakan untuk menggambarkan wakil kepala sekolah sepanjang menjalankan kajian ini. Manakala itu, '*wali kelas*' merujuk kepada guru yang diangkat atau dilantik secara rasmi oleh pengetua berdasarkan kekananan (*senior*) pada awal sesi pengajian untuk membantu kepala sekolah dalam kegiatan pengelolaan bilik (tempat) belajar atau bilik darjah. Dalam kajiannya, Kristiani (2014: ms. ms.87) mendefinisikan '*wali kelas*' sebagai penyelenggara pentadbiran bilik darjah, *wali kelas* sebagai pendidik, *wali kelas* sebagai pembimbing, *wali kelas* sebagai pengurus, *wali kelas* sebagai pentadbir (ms.87). *Wali kelas* merujuk kepada 'guru kanan' yang dilantik secara rasmi oleh

pengetua bagi membantu kepala sekolah dalam pengurusan bilik darjah (Noviani, 2015: ms.6). Albertus (2007) mendefinisikan 'wali kelas' sebagai guru mata pelajaran tertentu yang mendapat tugas tambahan sebagai yang bertanggungjawab untuk mewujudkan keadaan dan persekitaran yang kondusif untuk pengajaran dan pembelajaran berjalan lancar dalam bilik darjah tertentu (Ms. 247).

Berdasarkan di atas, bagi tujuan kajian ini 'wali kelas' merujuk kepada guru kanan (*senior*) terpilih, diangkat dan dilantik oleh pengetua bagi membantu pengetua sekolah dalam mengelola bilik darjah tertentu, menciptakan kondisi dan lingkungan yang kondusif sehingga proses belajar mengajar berjalan dengan baik. Seterusnya, perkataan 'guru kanan' digunakan sebagai menggambarkan responden *wali kelas* yang terlibat dalam kajian ini. Akhir sekali, ketiga-tiga kumpulan (pengetua- penolong pengetua- dan guru kanan) dilihat sebagai barisan pentadbir sekolah paling hadapan bagi memastikan suasana iklim sekolah dikaitkan dengan ketenangan dan keharmonian. Bagaimanapun, penyelidik tidak terlepas pandang daripada peranan lain sama ada kepimpinan guru dan penglibatan ibu bapa dan masyarakat yang boleh memainkan peranan utama dalam 'mengarahkan jurang ketegangan konflik' ke dalam saluran produktif (McColum, 2010; Somech, 2008; Pansiri, 2008).

1.12 Rumusan

Keseluruhan bab ini merupakan mukadimah latar belakang kepada kajian yang dijalankan untuk mengenal pasti tingkah laku gaya dan tahap pendekatan strategi pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir dan kesannya terhadap pencapaian iklim sekolah menengah di Indonesia. Realiti sebenar tingkah laku konflik di sekolah pada masa kini telah dibincangkan, bagi mengenal pasti objektif, persoalan dan hipotesis kajian. Kerangka model konseptual kajian juga telah dibincangkan dalam bab ini, dan bab seterusnya akan melihat dan memaparkan beberapa hasil kajian lepas yang berkaitan sama ada dari dalam negara Indonesia atau dalam perspektif global.

RUJUKAN

- Acker-Hocevar, M., & Touchton, D. (1999). A Model of Power as Social Relationships: Teacher Leaders Describe the Phenomena of Effective Agency in Practice. In *Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Montreal, Canada, April, 1999* (pp. 1–36).
- Adejumobi, F. T., & Ojikutu, R. K. (2013). School climate and teacher job performance in Lagos state Nigeria. *Discourse Journal of Educational Research, 1*(2), 26–36.
- Adeyemi, T. O., & Ademilua, S. O. (2012). Conflict Management Strategies and Administrative Effectiveness in Nigerian Universities. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies, 3*(3), 368–375.
- Adomi, E. E., & Anie, S. O. (2006). Conflict management in Nigerian university libraries. *Library Management, 27*(8), 520 – 530.
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management, 30*(3), 309–327.
- Akintayo, D. I. (2012). Influence of Management Style on Conflict Resolution Effectiveness in Work Organizations in South-Western Nigeria. *International Journal of Human Resource Studies, 2*(4), 87–99.
- Albertus, D. K. (2007). *Pendidikan Karakter Strategi Mendidik Anak Di Zaman Global*. Jakarta: PT Grasindo, Indonesia.
- Alexander, K. L., Entwisle, D. R., & Thompson, M. S. (1987). School Performance, Status Relations, and the Structure of Sentiment: Brining the Teacher Back In. *American Sociological Review, 1*–51.
- Alias Mat Saad, Nik Mohd. Rahimi Nik Yusoff, & Ruhizan Mohammad Yassin. (2011). Penilaian Kemudahan Pembelajaran, Peruntukan Kewangan dan Kursus

- dalam Perkhidmatan bagi Kursus Pendidikan Islam di Politeknik Malaysia. *Journal of Islamic and Arabic Education*, 3(1), 123–134.
- Aljasser, I. A., Sasidhar, B., & Gupta, J. M. (2012). Managing Organizational Conflicts in Saudi Arabia: A Communicative Approach. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 2(6), 33–45.
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625–642.
- Alzawahreh, A., & Khasawneh, S. (2011). Conflict Management Strategies Adopted by Jordanian Managers based on Employees' Perceptions: the Case for the Manufacturing Industry. *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 3(7), 147-166.
- Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1994). Resolving the Paradox of Conflict, Strategic Decision Making, and Organizational Performance. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 239–253.
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. a, & Ferris, G. R. (2002). Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 751–796.
- Anderson, C. S. (1982). The Search for School Climate: A Review of the Research. *Review of Educational Research*, 52(3), 368–420. <http://doi.org/>
- Arbatli, C. E., Ashraf, Q., & Galor, O. (2015). The Nature of Conflict. *Political Research Quarterly*, 4(2), 193–209. <http://doi.org/10.3386/w21079>
- Arismunandar. (2006). *Mnajemen Pendidikan: Peluang dan Tantangan* (Cet. 2). Makassar: Balai Penerbit Universitas Negeri Makassar- Indonesia.
- Arnold, J. A., & O'Connor, K. M. (1999). Ombudspersons or peers? The effect of third-party expertise and recommendations on negotiation. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 776 –785.
- Azizi Yahaya, Hashim, S., Ramli, J., Boon, Y., & Hamdan, A. R. (2006). *Menguasai Penyelidikan dalam Pendidikan*. (Omar, Ed.) (1st ed.). Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Azizi Yahaya, Jamaluddin Ramli, & Mazeni Ismail. (2010). Stres dalam Kalangan Guru Sekolah Menengah di Empat Buah Negeri di Malaysia. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, 25, 103–136.

- Azman Bin Adnan. (2010). Inisiatif pengetua dalam menentukan kejayaan organisasi sekolah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, (i), 1–15.
- Azizi Yahaya, & Noordin Yahaya. (2008). Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua dan Hubungannya dengan Tekanan Kerja dan Keberkesanan Organisasi. In Azizi Yahaya (Ed.), *Isu-isu kepengetuaan dan pengurusan sekolah* (pp. 80–99). Malaysia: Universiti Teknologi Malaysia.
- Azizi Yahaya, Noordin Yahaya, & Raja Roslan Raja Abd Rahman (2008). Pelaksanaan Komunikasi Kepemimpinan dalam Organisasi Pengamal Pengurusan Kualiti MSISO 9001di Malaysia. In Azizi Yahaya (Ed.), *Isu-isu kepengetuaan dan pengurusan sekolah* (pp. 47–66). Malaysia: Universiti Teknologi Malaysia.
- Azizi Yahaya, & Nurfaizah Abd Majid. (2011). Hubungan Antara Budaya Formal Sekolah Dan Gaya Pembelajaran Pelajar Dengan Pencapaian Akademik Pelajar Sekolah Menengah. *Journal of Educational Psychology and Counseling*, 2(1985), 78–112.
- Babalis, T. (2013). The Relation of Classroom Climate to Learning. *Journal of Modern Education Review*, 3(4), 289–301.
- Bagshaw, D., Lepp, M., & Zorn, C. R. (2007). International Research Collaboration: Building Teams and Managing Conflict. *Conflict Resolution Quarterly*, 24(4), 433–446.
- Balay, R. (2006). Conflict Management Strategies of Administrators and Teachers. *Asian Journal of Management Cases*, 3(1), 5–24.
- Balay, R. (2007). Predicting conflict management based on organizational commitment and selected demographic variables. *Asia Pacific Education Review*, 8(2), 321–336.
- Bano, H., Ashraf, S., & Zia, S. (2013). Conflict: Factors and Resolution Strategies Adopted by Administrators of Schools for Visually Impaired Students. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(4), 405–408.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Beck, E. M. (1974). Conflict Change and Stability: A Reciprocal Interaction in Schools. *Sosial Forces*, 52(6), 517–531.
- Beverlin, B. J. (2011). *Exploring Factors That Impact Leadership Orientations Of Public School Principals In The State Of Kansas*. Ph.D Thesis. Baker University.

- Billingham, R. E., & Sack, A. R. (1987). Conflict tactics and the level of emotional commitment among unmarrieds. *Human Relations*, 40,59–74
- Birch, S. H., & Ladd, G. W. (1997). The teacher-child relationship and children's early school adjustment. *Journal of School Psychology*, 35(1), 61–79.
- Blake, R. R., & Mouton, J. (1964). *Leadership and motivation training*. Retrieved December 12, 2010, from <http://www.leadership-and-motivationtraining.com/blake-and-mouton.html>.
- Blankson, H. K. (2011). *A Three Cultures Model Approach to Understanding Organizational Communication: A Case Study of Multicultural Organizations. Communication*. Ph.D Thesis. Ohio University.
- Brosky, D. J. (2009). *Micropolitics in the school: Teacher leaders' use of political skill and influence tactics*. Ph.D Thesis. Oakland University Rochester, Michigan.
- Brosky, D. (2011). Micropolitics in the School: Teacher Leaders' Use of Political Skill and Influence Tactics. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 6(1), 1–11.
- BSNP. (2010). *Paradigma Pendidikan Nasional Abad XXI*. Jakarta: Badan Standar Nasional Pendidikan Indonesia.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (Fourth Edi). New York: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). *Reframing Organizations Artistry, Choice, and Leadership* (Third Edit). Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Bossert, S. T., Dwyer, david C., Rowan, B., & Lee, G. V. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*, 18(3), 34–64.
- Bond, G. I. (1995). Lateral staff conflict in elementary schools: Why and how teachers fight. Doctoral dissertation, Arizona State University, United States. Ph.D Thesis. *Abstracts International*, AAT 9526986
- Boucher, M. M. (2013). *The Relationship Of Principal Conflict Management Style And School Climate*. Ph.D Thesis. University of South Carolina. UMI Number: 3561748.
- Budiyono. (2013). *Pengaruh Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru Penjasorkes SMK di Kabupaten Pati*. Theses Master, IKIP Semarang Indonesia .
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York:HarperCollins

- Bustamin. (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru SD di Kecamatan Cenrana Kabupaten Bone, Indonesia*. Tesis Sarjana, Universitas Negeri Makassar-Indonesia.
- Byadgi, S. T., & Yadav, V. S. (2013). Conflict Resolution Strategies among Working Couples. *Journal Of Humanities And Social Science*, 14(4), 31–37.
- Calabrese, R. L. (2003). The ethical imperative to lead change: overcoming the resistance to change. *International Journal of Educational Management*, 17, 7–13.
- Carifio, J., & Perla, R. (2008). Resolving the 50-year debate around using and misusing Likert scales. *Medical Education*, 42(12), 1150–1152.
- Carnevale, P. J., & Pruitt, D. G. (1992). Negotiation And Mediation. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 531–582.
- Cartwright, N. C. (2006). *Supporting Creative Teacher Flow: Exploring the Relationship Between Csikszentmihalyi's Concept of Optimal Flow Experiences and Bolman and Deal's Principal Leadership Orientations*. Ph.D Thesis. Gonzaga University.
- Cheng-Sim., Q. (2009). *Gaya Pengurusan Konflik Dalam Kalangan Guru Dan Pentadbir Di Sekolah Menengah*. Ph.D Thesis. Universiti Malaya.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, Quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). California: SAGE Publications. Inc.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed). New York San Francisco: Pearson Education, Inc.
- Creswell, J. W. (2010). *Research Design: Pendekatan Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (Third Edit). California: SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Pendekatan Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approachhes*. (Third Edit). California: SAGE Publications.
- Creemers, B. P., & Reezigt, G. J. (1999). The Role of School and Classroom Climate in Elementary School Learning Environments. In H. J. Freiberg (Ed.), *School Climate: Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environments* (pp. 30–48). Taylor & Francis.
- Creswell, J. W., & Tashakkori, A. (2007). Editorial: Developing Publishable Mixed Methods Manuscripts. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 107–111.

- Cho, Y., Overbeck, J. R., & Carnevale, P. J. (2011). Status Conflict in Negotiation. In *Research on Managing Groups and Teams*, (Vol. 14, pp. 111–136). Emerald Group Publishing Ltd.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education* (6th ed.). London and New York: Routledge Taylor & Francis Group
- Cohen, J., McCabe, E. M., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). School climate: Research, policy, practice, and teacher education. *The Teachers College Record*, *111*(1), 180–213.
- Crosnoe, R., Johnson, M. K., & Elder, G. H. (2004). Intergenerational Bonding in School: The Behavioral and Contextual Correlates of Student-Teacher Relationships. *Sociology of Education*, *77*(1), 60–81.
- Cooper, H. A. T. (2003). Journal of Police Crisis What Is Conflict ? What Is Conflict ? How Are Conflicts Resolved ? *Journal of Police Crisis Negotiations*, *3*(1), 85–100.
- Coser, L. (1956). *The Functions of Social Conflict*. International library of sociology and social reconstruction Sociology (The Free Press). Chapter IX pp. 151- 157.
- Dady, N. P. (2015). Conflict Management Strategies Used by Headteachers and Teachers of Primary Schools in Tanzania. *Journal of Education, Humanities and Sciences*, *4*(2), 35–47.
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design: Chapter 13; Conflict, Power, and Politics*. Canada: South-Western, Cengage Learning.
- Daft, R.A 1999. *Leadership: Theory and Practice*. Orlando, Florida: Harcourt Brace.
- Dahl, R. A. (1957). The Concept Of Power. *Behavioral Science*, (July), 201–215.
- Dagli, B., & Sigri, U. (2014). The Leader's Role in Conflict Management as Mediator. *Research Journal of Business and Management*, *1*(2), 87–102.
- Darling, J. R., & Walker, W. E. (2001). Effective conflict management: use of the behavioral style model. *Leadership & Organization Development Journal*, *22*(5), 230–242.
- Darmaningtyas. (2008). *Pendidikan Rosak-Rosakan*. Yogyakarta: PT LKiS Pelangi Aksara, Indonesia.
- Dehdashti, M., & Mehralizadeh, Y. (2014). Investigating the methods of conflict management effectiveness from the perspectives of teachers of secondary schools

- in Behbahan. *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*, 40(1), 388–398.
- Denzim, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of Qualitative Research* (2nd ed.). California: Diterjemahkan oleh Daryanto, Badrus Samsul Fata, Abi, dan John Rinaldi. SAGE Publications, Inc. (Teks asal dalam bahasa Inggris).
- Deutsch, M. (1949). A Theory Of Cooperation And Competition. *Human Relations from the SAGE Social Science Collections*, 33(10), 129–152.
- Deutsch, M. (1949). An Experimental Study Of The Effects Of Cooperation and Competition Upon Group Process. *Human Relations*, 2(3), 199–231.
- Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (2006). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. (W. Warner Burke, Ed.) North (Second Edi). San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- De-Wit, F., Greer, L. L., & Jehn, K. (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–90.
- 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
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2001). Formalization, conflict, and change: constructive and destructive consequences in schools. *International Journal of Educational Management*, 15(5), 238–244.
- Dixon, L. N. (2014). *Leadership Practice Differences in Positive Climate Schools*. Ph.D Thesis. University of South Carolina - Columbia.
- Driscoll, D. L. (2011). Introduction to Primary Research: Observations, Surveys, and Interviews. *Writing Spaces: Readings on Writing*, 2, 153–174.
- Duze, C. O., & Ogbah, R. (2013). The School Climate: Challenges Facing Principals in Secondary Schools in Delta State of Nigeria. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 4(1), 53–63.
- Fan, W., Williams, C.M., & Corkin, D.M. (2011). A multilevel analysis of student perceptions of school climate: The effect of social and academic risk factors. *Psychology in the Schools*, 48(6), 632-647

- Fathiyah Abu Bakar. (1997). *Gaya Pengurusan Konflik di Kalangan Pentadbir-Pentadbir Sekolah Menengah Daerah Kubang Pasu, Kedah Darul Aman*. Ijazah Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Ferree, S. A. (2013). *A study of the perceived relationships between the leadership style of elementary administrators and school climate*. Ph.D Thesis. Widener University. UMI Number: 3569862.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewe, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political Skill in Organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290–320.
- Ferris, G. R., & Treadway, D. C. (2012). *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations*. New York: Taylor & Francis Group, LLC. Routledge is an imprint of Taylor & Francis Group.
- Fisher, R. (2000). Sources of Conflict and Methods of Conflict Resolution. *International Peace and Conflict Resolution, School of International Service, The American University.*, 1–6.
- Fisher, R. J. (2001). Methods of Third-Party Intervention. In Austin, Fischer, & Giessmann (Eds.), *Advancing Conflict Transformation. The Berghof Handbook II* (pp. 157–158). Opladen/Framington Hills: Barbara Budrich Publishers.
- Fleetwood, K. L. (1987). *The Conflict Management Styles And Strategies Of Educational Managers. Management*. Thesis Sarjana. University of Delaware.
- Follett, M. P. (1940). Constructive conflict. In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett* (pp. 30–49). New York: Harper & Row
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2009). *How to Design and Evaluate Research in Education* (7th ed.). New York: The McGraw-Hill.
- Freiberg, H. J. (1999). *School Climate: Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environments*. Taylor & Francis.
- Freiberg, H. J., & Stein, T. A. (1999). Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environments. In H. J. Freiberg (Ed.), *School Climate: Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environments* (pp. 11–29). Taylor & Francis.
- Gaines, S. B. (2011). *The Relationship Between Leadership Styles And Elementary School Climate*. Ph.D. Thesis. Lincoln Memorial University. UMI Number: 3490931.

- Gadlin, H., & Pino, E. (1997). Neutrality: A guide for the organizational ombudsperson. *Negotiation Journal*, 13(1), 17–37.
- Gardner, J.W. (1986). *Handbook of Strategic Planning*. New York:Wiley,
- Getzels, J. W., & Guba, E. G. (1957). Social Behavior and the Administrative Process. *The School Review. Chicago Journals*, 65(4), 423–441.
- Ghaffar, A. (2013). Causes of Underutilization of the Existing Conflict Management Strategies. *Research Journal of Educational Sciences*, 1(5), 9–15.
- Ghaffar, A. (2010). Conflict in schools: Its causes & management strategies. *Journal of Managerial Sciences*, 3(2), 212–227.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291–295.
- Greenfield, W. D. (1995). Toward a Theory of School Administration: The Centrality of Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 31(1), 61–85.
- Goksoy, S., & Argon, T. (2016). Conflicts at Schools and Their Impact on Teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 4(4), 197–205.
- Goldman, P., & Smith, N. (1991). *Filling the Frames: Using Bolman and Deal To Analyze an Educational Innovation*. The Educational Resources Information Center (ERIC)- ED355639.
- Gupta, S., & Bhardwaj, S. (2014). A study on the relationships between MBTI psychological types and MODE conflict styles. *Asian Journal Of Management Research*, 5(1), 31–43.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A Global Perspective* (7th ed.). New York: Prentice Hall
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). The Organizational Climate Of Schools. In *Administrator's Notebook*, XI(7).
- Hamayun, M., Wei, S., Muhammad, A., Khan, K., & Attia, M. (2014). Conflict Management Strategies in Higher Education Institutions: Public Sector Universities in Kpk Province, Pakistan. *Research on Humanities and Social Sciences*, 4(28), 161–168.
- Hanim Sulaiman, dan Siti Maisarah Harman (2011). Sikap Guru Terhadap Faktor Penentu Iklim Sekolah Di Sebuah Sekolah Menengah Swasta Di Daerah Johor Bahru. *Universiti Teknologi Malaysia Institutional Repository*, 1–11

- Hans, A., & Bariki, A. (2012). Conflict Management Styles In Oil & Gas Sector In Sultanate Of Oman. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 4(1), 1–16.
- Harper, C. E. (2004). *The Conflict Management Styles, Strength Of Conflict Management Self-Efficacy, And Moral Development Levels Of School Counselors*. Ph.D. Thesis, Carolina State University.
- Haszminy Mat. (1999). *Pengurusan Konflik di Kalangan Pendidik*. Thesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Hasmah Ibrahlim. (2014). *Pengaruh Faktor Persekitaran Terhadap Kecemerlangan Akademik Pelajar Fakulti Kejuruteraan Mekanikal Dan Pembuatan Serta Pelajar Fakulti Kejuruteraan Elektrik Di UTHM*. Thesis Sarjana. Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- Heck, R. H. (1992). Principals' Instructional Leadership and School Performance: Implications for Policy Development. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 14(1), 21–34.
- Heck, R. H., & Marcoulides, G. A. (1993). Principal Leadership Behaviors And School Achievement. *NASSP Bulletin*, 77(553), 20–28.
- Hendel, T., Fish, M., & Galon, V. (2005). Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals. *Journal of Nursing Management*, 13(2), 137–46.
- Heffron , (F. 1989). *Organization Theory and Public Organizations: The Political Connection*. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall ,
- Hendricks, K. (2011). *Examining the impact of school climate on student achievement: A retrospective study*. Ph.D. Thesis. Purdue University West Lafayette, Indiana. UMI Number: 3507242.
- Henkin, A. B., Cistone, P. J., & Dee, J. R. (2000). Conflict management strategies of principals in site-based managed schools. *Journal Educational Administration*, 38(2), 142–158.
- Herbert, K. (2009). *The Influence Of Discipline Management By Head Teachers On Students' academic Performance In Selected Private Secondary schools Of Busiro County In Wakiso District*. PhD. Thesis. Makerere University.
- Herzberg, E (1966) *Work and the Nature of Man*. Cleveland: The World Publishing

- Hesse-Biber, S. N. (2010). *Mixed methods research: merging theory with practice*. New York: The Guilford Press.
- Higgins, D. J. (1993). *The relation of participative leadership style to two measures of school effectiveness in the Catholic high schools of the Archdiocese of San Antonio (Texas)*. Abstract from: ProQuest File: Dissertation Abstracts International Item: 54/07.
- Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science*, 16, 290–307.
- Hishamuddin. (2005). *Panduan Mudah Analisis Data Menggunakan SPSS WINDOWS*. Penerbit Universiti Teknologi Malaysia Press.
- Hsiu-Yu Liu. (2007). *The Self-Perceived Leadership Orientations of Principals: A Multi-Perspective Framework*. PhD. Thesis. University of Wisconsin-Madison
- Hsiu-Hsieh. (2011). *An Exploration of the Relationship Between Leadership Style and Organizational Climate*. Ph.D Thesis. Benedictine University.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychological Association*, 1–33.
- Holley, V. I. (1995). *Relationship of administrative style toward attitudes and implementation of arts education*. Abstract from: ProQuest File: Dissertation Abstracts International Item: 57/01
- Hosking DM, Morley IE (1991) Harvester Wheatsheaf, New York
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Bliss, J. R. (1990). Organizational Climate, School Health, and Effectiveness: A Comparative Analysis. *Educational Administration Quarterly*, 26(3)(Aug), 260–279.
- Hoy, W., Tarter, C. J., & B.Kottkamp, R. (1991). *Open Schools/ Healthy Schoos: Measuring Organizational Climate*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (1992). Measuring the Health of The School Climate: A Conceptual Framework. *NASSP Bulletin*, 76(November), 74–79.
- Hoy, W. K., & G.Miskel, C. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. (E. Barrosse & D. S. Patterson, Eds.) (8th ed.). New York: McGraw-Hill

- Hoy, W. K. (2012). School characteristics that make a difference for the achievement of all students: A 40-year odyssey. *Journal of Educational Administration*, 50(1), 76–97.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473.
- Hussin, S., Marzuki, S., Razak, A. Z. A., MD.Son, H., & Rane, A. (2005). *Pentadbiran Dalam Pembangunan Pendidikan* (1st ed.). Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- IBM Corporation. (2012). *IBM SPSS Statistics Base 21*. Retrieved from http://www.pitzer.edu/offices/information_technology/resources/documentation/statistics/SPSS_21_Statistics_Base.pdf. [accessed: March 4, 2014]
- Ibrahim, A., & Al-Taneiji, S. (2013). Principal leadership style, school performance, and principal effectiveness in Dubai schools. *International Journal of Research Studies in Education*, 2(1), 41–54.
- Immaculate, N. (2010). *The Effect Of Teachers' Leadership Role On Students' Discipline In Secondary Schools In Wakiso District*. Ph.D Thesis. Makerere University.
- Indrijati, L. (2013). *Kontribusi Kualitas Komunikasi Dan Kemampuan Manajemen Konflik Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Mengajar Guru Pada Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Sagulung Kota Batam Provinsi Kepulauan Riau, Indonesia*. Tesis Sarjana. Universitas Terbuka Jakarta
- Ishak Mad Shah. (2006). *Kepimpinan dan Hubungan Interpersonal dalam Organisasi*. (Ma'lip, Ed.) (I. Cet.II). Malaysia: Economy Express Printing & Graphics
- Isherwood, G. B. (1973). The principal and his authority: An empirical study. *The High School Journal*, 56(6), 291–303.
- Isneini. (2014). *Hubungan Kompetensi Supervisi dengan Gaya Manajemen Konflik Perawat Supervisor Rumah Sakit Pemerintah di Banda Aceh*. Tesis Sarjana. Universitas Sumatera Utara Medan, Indonesia.
- John, M. C., & Taylor, J. W. (1999). Leadership Style, School Climate, And The Institutional Commitment Of Teachers. *International Forum Journal*, 2(1), 25–57.

- Josanov-Vrgovic, I., & Pavlovic, N. (2014). Relationship Between The School Principal Leadership Style And Teachers' Job Satisfaction In Serbia. *Montenegrin Journal Of Economics*, 10(1), 43–57.
- Jubran, A. M. (2017). Organizational Conflict among Teachers and the Principal's Strategies of Dealing with It from the Teachers' Perspective in Schools of Jordan. *Journal of Education and Learning*, 6(1), 54–71.
- Jun-Liu, Pingping-Fu, & Songbo-Liu. (2009). Conflicts in top management teams and team/firm outcomes: The moderating effects of conflict-handling approaches. *International Journal of Conflict Management*, 20(3), 228–250.
- Kelley, R., Thornton, B., & Daugherty, R. (2005). Relationships between measures of leadership and school climate. *Education-Indianapolis Then Chula Vista*, 126(1), 17–25.
- Kemendikbud. (2015). *Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2015-2019*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.
- Kalagbor, L. D., & Nnokam, N. C. (2015). Principals' and Teachers' Use of Conflict Management Strategies on Secondary Students' Conflict Resolution in Rivers State- Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 6(13), 148–154.
- Khalid, A., Murtaza, G., Zafar, A., Zafar, M. A., Saqib, L., & Mushtaq, R. (2012). Role of Supportive Leadership as a Moderator between Job Stress and Job Performance. *Information Management & Business Review*, 4(9), 487–495.
- Khanaki, H., & Hassanzadeh, N. (2010). Conflict Management Styles : The Iranian General Preference Compared to the Swedish. *International Journal*, 1(4), 419–426.
- Kiboss, J. K., & Jemiryott, H. K. S. (2014). Relationship between Principals' Leadership Styles and Secondary School Teachers' Job Satisfaction in Nandi South District, Kenya. *Journal of Education and Human Development*, 3(2), 493–509.
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1978). Four Perspectives on Conflict Management: An Attributional Framework for Organizing Descriptive and Normative Theory. *Source: Academy of Management Is Collaborating with JSTOR to Digitize, Preserve and Extend Access to The Academy of Management Review*, 3(1), 59–68.

- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The "Mode" Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37(2), 309–325.
- Knudson, R. M., Sommers, A. A., & Golding, S. L. (1980). Interpersonal perception and mode of resolution in marital conflict. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 751–763
- Kotter, J. P. (1985). *Power and Influence: Beyond Formal Authority*. New York: Free Press .
- Kunaviktikul, W., Nuntasupawat, R., Srisuphan, W., & Booth, R. Z. (2000). Relationships among conflict, conflict management, job satisfaction, intent to stay, and turnover of professional nurses in Thailand. *Nursing & Health Sciences*, 2(1), 9–16.
- Kurdek, L. A. (1994). Conflict resolution styles in gay, lesbian, heterosexual nonparent, and heterosexual parent couples. *Journal of Marriage and the Family*, 56, 705–722
- Lan, Z. (1997). A conflict resolution approach to public administration. *Public Administration Review*, 57(1), 27-35
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967a). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1–47
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. [Executive summary]. New York: Wallace Foundation.
- Lewis, L. H. (2007). *Development of Effective Discipline Practices of a Rural Georgia Elementary School*. Ph.D Thesis. Georgia Southern University
- Li-Ju, L. (2013). *Pengurusan Konflik dalam Kalangan Guru di Empat Buah Sekolah Rendah Zon Tenang Di Daerah Segamat, Johor*. Tesis Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia.
- Likert, R and Likert, J G (1976) *New Ways of Managing Conflict*. Englewood Cliffs, New York : Prentice Hall Inc
- Ledgerwood, A., Chaiken, S., Gruenfeld, D. H., & Judd, C. M. (2006). Changing Minds: Persuasion in Negotiation and Conflict Resolution. In Deutsch, Coleman, & Marcus (Eds.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (pp. 455–485). San Francisco: Jossey-Bass

- Lewicki, R. J., Weiss, S. E., & Lewin, D. (1992). Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention: A Review and Synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 209–252.
- Lokman Mohd Tahir, Hamdan Said, Rosni Zamuddin Shah Sidek, M. Al-Muzammil Yassin, & Sanitah Mohd Yusof. (2008b). Analisis Kepemimpinan Pengetua Sekolah Menengah Di Johor. *Research Vote No 78279*.
- Lokman Mohd Tahir, Al-Muzammil Yassin, & Mohd Anuar Abdul Rahman. (2009). Strategi kepemimpinan politik pemimpin sekolah. *Jurnal Teknologi, Universiti Teknologi Malaysia*, 51, 73–87.
- Lokman Mohd Tahir, Mohd Anuar Abd Rahman, & Normah Abd Kadir. (2008a). Gaya Pengurusan Konflik Guru Besar. *Jurnal Teknologi*, 48(E), 115–127.
- Lokman Mohd Tahir., & Normah Abd Kadir. (2011). Gaya Pengurusan Konflik Guru Dalam Kalangan Guru Besar Sekolah Rendah Daerah Johor Bahru. *Article*, 1–9. (Unpublished).
- Lokman Mohd Tahir, & Mohd Anuar Abd Rahman. (2011). *Orientasi Kepimpinan Pengetua Sekolah*. (M. Z. Bahak, Ed.) (Edisi Pert). Malaysia: UTM PRESS Universiti Teknologi Malaysia.
- Lokman Mohd Tahir, M. Al Muzammil, Mislina Salleh. (2012). Impak Strategi Politik Terhadap Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua Cemerlang. *Jurnal Teknologi (Social Sciences)*, 60, 1–10.
- Lokman Mohd Tahir., & Aini Kaman. (2011). Kepimpinan Situasi Dalam Kalangan Guru Besar Daerah Johor Bahru. *Journal of Educational Management*, 1(3), 121–144.
- Lokman Mohd. Tahir & Robiah Sidin. (2008). Orientasi Kepemimpinan Pengetua Sekolah Menengah Di Johor: Satu Analisis. *Jurnal Teknologi*, 48(E), 85–97.
- Longaretti, L., & Wilson, J. (2006). The Impact of Perceptions on Conflict Management. *Educational Research Quarterly*, 29(4), 3–15.
- Luiselli, J. K., Putnam, R. F., Handler, M. W., & Feinberg, A. B. (2005). Whole-school positive behaviour support: effects on student discipline problems and academic performance. *Educational Psychology*, 25(2-3), 183–198.
- Mahon, J. (2009). Conflict style and cultural understanding among teachers in the western United States: Exploring relationships. *International Journal of Intercultural Relations*, 33(1), 46–56.

- Makaye, J., & Ndofirepi, A. P. (2012). Conflict Resolution between Heads and Teachers : The Case of 4 Schools in Masvingo. *Greener Journal of Educational Research*, 2(4), 105 – 110.
- Manning, M. L., & Saddlemire, R. (1996). Developing a Sense of Community in Secondary Schools. *National Association of Secondary School Principals. NASSP Bulletin*, 80(584), 41–48.
- Mansur, A., Basri, M., & Muhamad Amirullah. (2009). Resolving University Students Conflicts Trough Multicultural Education Approach in South Sulawesi: Learners' Perspectives. Laporan Penyelidikan., Lembaga Kajian Universitas Negeri Makassar Indonesia.
- Marcinko, P. J. T. (2001). Disputants' self-perceived problem solving skills and their relationship to peer mediation success. Doctoral dissertation, Loyola University of Chicago, United States. Dissertation Abstracts International, AAT 3016774.
- Marion, L. A. (1995). *Conflict Management and Personality Type Among Community College Executives*. Ph.D Thesis. The University at Albany, State University of New York. UMI Number: 9533096.
- McCarthy, J. (1981). *Resolving faculty disputes*: New York, NY: American Arbitration Association
- Mackellar, J. (2013). Participant observation at events: theory, practice and potential. *International Journal of Event and Festival Management*, 4(1), 56–65.
- McEvoy, A., & Welker, R. (2000). Antisocial Behavior, Academic Failure, and School Climate: A Critical Review. *Journal of Emotional and Behavioral Disorders*, 8(3), 130–140.
- McKenna, S., & Richardson, J. (1995). Business values, management and conflict handling: issues in contemporary Singapore. *Journal of Management Development*, 14(4), 56–70.
- Mislina Salleh, & Lokman Mohd Tahir. (2010). *Strategi Politik Dan kepemimpinan Pengajaran Pengetua Cemerlang*. Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2nd ed.). California: SAGE Publications
- Mehrabi, J., Nasiri, R., & Mastcheshmi, M. (2015). The relationship between conflict management style and performance (Case study : Secondary teachers Dorud city. *Journal of Novel Applied Sciences*, 4(4), 410–413.

- Merton, R. K. (1987). *The Focussed Interview And Focus Groups Continuities And Discontinuities*. Retrieved from http://psycho.univ-lyon2.fr/sites/psycho/IMG/pdf/Merton_1987.pdf. [accessed: April 2, 2014]
- Mintzberg, H. (1985). The organization as a political arena. *Journal of Management Studies*, 22: 133-154
- Msila, V. (2012). Conflict Management and School Leadership. *Journal Communication*, 3(1), 25–34.
- Moberg, P. J. (2001). Linking Conflict Strategy To The Five-Factor Model: Theoretical And Empirical Foundations. *The International Journal of Conflict Management*, 12(1), 47–68.
- Mohd Anuar Abd Rahman, & Md.Sa'don Virdani (2011). Pengetahuan, Kemahiran Dan Sikap Guru Disiplin Dalam Menjalankan Tugas Di Sekolah Rendah Daerah Segamat. *Article*, Unpublished. Retrieved from <http://eprints.utm.my/11811/1/Pengetahuan.pdf>. [March 13, 2013]
- Mohd Izham Mohd Hamzah, Fuziah Mat Yakop, Norazah Mohd Nordin, & Saemah Rahman. (2011). School as Learning Organisation: The Role of Principal's Transformational Leadership in Promoting Teacher Engagement. *World Applied Sciences Journal (Special Issue of Innovation and Pedagogy for Diverse Learners)*, 14, 58–63.
- Mohd Majid Konting. (2005). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan* (7th ed.). Kuala Lumpur: Dawama.
- Mohammed Najib Abd Ghaffar, & Noraziah Buang. (2008). Kepimpinan Pengajaran. In Azizi.Yahaya, Shahrin Hashim, Mohammed Najib Abd.Ghaffar (Ed.), *Isu-isu kepengertian dan pengurusan sekolah* (pp. 169–179). Malaysia: UTM Malaysian Book Publishers Association.
- Mohamad Najib Abdul Ghaffar. (2009). *Penyelidikan Pendidikan* (II). Malaysia: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Fitri Abdul Rahman. (2010). Strategi Pengurusan Konflik Berdasarkan Demokrasi Permufkatan di Malaysia: Kajian Kes Barisan Nasional. Ph.D Tesis, Universiti Utara Malaysia.
- Mohammed Sani Ibrahim, Mohd Izham Mohd Hamzah, & Jainabee Kassim. (2007). Tahap Pengurusan Konflik Dalam Kalangan Guru Besar-Guru Besar Dan Guru-Guru Di Sekolah Rendah. In *The 5th ASEAN Symposium on Educational*

- Management and Leadership (ASEMAL 5)* (pp. 1–13). 18-19 August 2007, Legend Hotel, Kuala Lumpur.
- Mohd Suhaimi B Mohamed Ali. (2004). *Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua Sekolah Menengah Luar Bandar*. Ph.D.Thesis. Universiti Putra Malaysia.
- Monn, K. P. (2012). *Comparisons In Conflict Management Among Suburban Illinois Public School Top Management Team Members*. PhD Thesis.Northern Illinois University. UMI Number: 3540588.
- Morrison, K. 1998. *Management Theories for Educational Change*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Mulyasa. (2012). *Menjadi Guru Profesional, Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. (2011). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Cet.11 ed.). Bandung: Remaja Rosdakarya Indonesia.
- Murray, J. (2013). Likert Data : What to Use , Parametric or Non-Parametric ?, 4(11), 258–264.
- Muz-Zammil, & Muli Mispar. (2011). Cara Pengurusan Konflik Peserta Program Khas Pensiswazahan Guru Besar Di Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia. *Article*, 1–10 (Unpublished).
- National.School.Climate.Council. (2007). *The School Climate Challenge: Narrowing the Gap Between School Climate Research and School Climate Policy, Practice Guidelines and Teacher Education Policy*. Retrieved from <http://www.schoolclimate.org/climate/documents/school-climate-challenge.pdf>.
- Newhouse, R. C., & Neely, M. (1993). Conflict Resolution : An Overview for Classroom Managers. *International Journal of Educational Management*, 7(3), 4–8.
- Ngcongco, R. P. (1993). *Conflict Management And Resolution In Secondary Schools In Kwazulu*. Ph.D Thesis. University Of Zululand.
- Newton, C. J., & Maierhofer, N. I. (2005). Supportive leadership and well-being: The role of team value congruence. In Katsikitis, Mary, Eds. *Proceedings 40th Australian Psychological Society Annual Conference*, 208–212.
- Nijro, S. (2011). *The effect of public secondary school principals' conflict management styles on organizational climate in Nyeri South District, Kenya*. Ph.D Thesis. University of Nairobi, Kenya.

- Norris, E. M. (2016). Managing Conflict in a Time Critical Environment—A Neglected Non-Technical Skill Submission for Special Edition—Team Management. *Open Journal of Applied Sciences*, 6(2), 123–130.
- Normah.Abd.Kadir. (2008). *Gaya Pengurusan Konflik Guru Dalam Kalangan Guru Besar Sekolah Rendah Daerah Johor Bahru*. Ijazah Sarjana Muda Pendidikan (Pengurusan Pendidikan). Universiti Teknologi Malaysia.
- Nor.Rashidah.Ahmad. (2003). *Gaya Pengurusan Konflik Di Kalangan Pensyarah Maktab Perguruan Teknik*. Thesis Sarjana, Universiti Putra Malaysia.
- Noviani, E. (2015). *Peran Wali Kelas Dalam Menghadapi Pengaruh Negatif Smartphone Terhadap Motivasi Belajar Peserta Didik Kelas VIII SMP N 15 Yogyakarta*. Tesis Sarjana Muda, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, Indonesia.
- Oboegbulem, A., & Alfa, I. A. (2013). Conflict Resolution Strategies in Non-government Secondary Schools in Benue State, Nigeria. *US-China Education Review*, 3(2), 91–102.
- OECD/Asian.Development.Bank. (2015). *Education in Indonesia: Rising to the Challenge*. Paris: OECD Publishing. <http://doi.org/10.1787/9789264230750-en>
- Opoku-Asare, N. A. A., Takyi, H., & Owusu-Mensah, M. (2015). Conflict Prevalence in Primary School and How It Is Understood to Affect Teaching and Learning in Ghana. *SAGE Open*, 5(3), 1–11.
- Osher, D., Bear, G. G., Sprague, J. R., & Doyle, W. (2010). How Can We Improve School Discipline? *Educational Researcher*, 39(1), 48–58.
- Oswalt, R. (2011). *A Mixed Methods Exploration Of Principal Communication And School Climate. Matrix*. Ph.D. Thesis, University of Nevada, Las Vegas, UMI Number: 3465063.
- Ozkalp, E., Sungur, Z., & Ozdemir, A. A. (2009). Conflict management styles of Turkish managers. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 419–438.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows third edition* (1st ed.). New York: the McGraw Hill
- Pansiri, N. O. (2008). Instructional Leadership for Quality Learning: An Assessment of the Impact of the Primary School Management Development Project in Botswana. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(4), 471–494.

- Pell, G. (2005). Use and misuse of Likert scales. *Medical Education*, 39(9), 970; author reply 971. <http://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2005.02237.x>
- Pierce, T. D. (2009). *Political leadership and policy preferences: A case study of the columbus city school district and its board of education*. Ph.D Thesis. The Ohio State University. UMI Number: 3378248.
- Pfeffer, J. (2010). *Power: Why Some People Have It—and Others Don't* (1st ed.). HarperCollins e-books.
- Pfeffer, J. 1981. *Power in organizations*. Boston: Pitman
- Pfeffer, J. (1992). *Understanding power in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prasertcharoensuk, T., Somprach, K., & Ngang, T. K. (2015). Influence of Teacher Competency Factors and Students' Life Skills on Learning Achievement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 566–572.
- Price, H. E. (2012). Principal-Teacher Interactions: How Affective Relationships Shape Principal and Teacher Attitudes. *Educational Administration Quarterly*, 48(1), 39–85.
- Pruitt, D. G. (1983). Scientist Strategic Choice in Negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27(2)(Dec), 167–194.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation and social conflict*. Buckingham: Open University Press.
- 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. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Putnam, L. L., & Wilson, C. E. (1982). Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale. In M. Burgoon (Ed.), *Communication yearbook 6* (pp. 629–652). Beverly Hills, CA: Sage
- Quinn, D. M. (2002). The impact of principal leadership behaviors on instructional practice and student engagement. *The Journal of Educational Administration*, 40(5), 447–467.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354.

- Rahayu, E. G. (2012). *Hubungan Antara Manajemen Konflik Oleh Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Kepung Kabupaten Kediri*. Ijazah Sarjana Muda, Universitas Negeri Malang.
- Rahim Bin Utah. (2013). *IBM SPSS STATISTICS for window*. Retrieved from <http://rahimutah.uitm.edu.my/v25/images/ebook-SPSSversi21-2013.pdf>
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323–1344
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3rd ed). London: Quorum Books.
- Rahim, M. A. (2005). Managing Conflict In Organization. In Fenn & Gameson (Eds.), *Construction Conflict Management and Resolution* (pp. 370–379). Taylor & Francis
- Rahim, M. A. (1983a). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368–376
- Rahmad Sukor Samad, & GooiAiWei. (2005). Hubungan Antara Iklim Sekolah Dengan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah di Wilayah Persekutuan. *Jurnal Pendidikan, Universiti Malaya*, 163–178.
- Raider, E., Coleman, S., & Gerson, J. (2006). Teaching Conflict Resolution Skills in a Workshop. In Deutsch, Coleman, & Marcus (Eds.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (pp. 695– 725). San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Rajagupan, P. A. . (2012). *Gaya Pengurusan Konflik Interpersonal Dalam Kalangan Pengetua-Pengetua Di Daerah Pasir Gudang*. Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.
- Ramani, K., & Zhimin, L. (2010). A survey on conflict resolution mechanisms in public secondary schools: A case of Nairobi province , Kenya. *Educational Research and Reviews*, 5(5)(May), 242–256.
- Rands, M., Levinger, G., & Mellinger, G. D. (1981). Patterns of conflict resolution and marital satisfaction. *Journal of Family Issues*, 2, 297–321
- Renstra-Kemendikbud. (2015). *Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2015-2019*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

- Reynolds, K. J., Lee, E., Turner, I., Bromhead, D., & Subasic, E. (2017). How does school climate impact academic achievement? An examination of social identity processes. *School Psychology International*, 38(1), 78–97
- Rivai, V., & Murni, S. (2010). *Education Management: Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers Indonesia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). New York: Pearson.
- Robbins, S. P. (1978). “Conflict management” and “conflict resolution” are not synonymous terms. *California Management Review*, 21(2), 67–75.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). Manajemen. In *Management* (eight edit). Diterjemahkan dalam Bahasa Indonesia oleh Harry Slamet. Pearson Education, Inc. (Teks asal dalam bahasa Inggris).
- Roddy, T. P. (2010). *Frame Analysis of the Self-Perceived Leadership Orientations of Headmasters of the Independent Schools Association of the Southwest, Southern Association of Independent Schools, and the Association of Independent Schools of Greater Washington Member School*. PhD. Thesis. University of New Orleans.
- Rowan, B., Chiang, F.-S., & Miller, R. J. (1997). Using Research on Employees' Performance to Study the Effects of Teachers on Students' Achievement. *Sociology of Education*, 70(4), 256–284. <http://doi.org/10.2307/2673267>
- Rubin, J. Z. (1980).(1994). Models of conflict management. *Journal of Social Issues*, 50(1), 33-45.
- Ruble, T. L., & Thomas, K. W. (1976). Support for a two-dimensional model of conflict behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 143–155.
- Saiti, A. (2015). Conflicts in schools , conflict management styles and the role of the school leader : A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 582–609.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1974). The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 453–473.
- Sandfort, G. R. (2009). *Principal leadership and student achievement: An examination of connections between structural, human resource, political, and symbolic*

- leadership on performance outcomes on the california high school exit exam.*
PhD. Theses. University of California, UMI Number: 3379507
- Scallion, S. (2010). *The Voice Of Elementary School Principals On School Climate.*
Ph.D. Thesis. University of Massachusetts, UMI Number: 3409843.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Ragan, J. W. (1986). Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus. *Academy of Management Journal*, 29(1), 51–71.
- Schermerhon, J.R., J.G. Hunt and R.N. Osborn. 2000. *Organizational Behavior*, 7th ed. New York: John Wiley & Sons Inc
- Sekaran, U. (2003). *Research Methos four Busines: A Skill Building Approach* (4th ed.). New York: John Wiley.
- Saripah Mohd. Nor. (2005). *Pengurusan konflik guru-guru di sebuah sekolah menengah luar bandar di Negeri Sembilan.* Ph.D Tesis. Sarjana Kependidikan yang tidak diterbitkan. Kuala Lumpur: Universiti Malaya
- Shahmohammadi, N. (2014). Conflict Management among Secondary School Students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 159, 630–635.
- Shahrin Hashim, & Noordin Yahaya. (2008). Keselamatan di Sekolah : Cabaran Baru Kepada Pendidikan di Malaysia. In Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Mohammed Najib Abd Ghaffar, & Yusof Boon (Eds.), *Isu-isu kepengetuaan dan pengurusan sekolah* (pp. 115–137).
- Shariffah Sebran Jamila Syed Imam, Mohameed Sani Ibrahim, Mohd Izham Hamzah, & Hairuddin Mohd Ali. (2013). Tret Personaliti Pengetua Dan Guru Besar Novis di Malaysia. In *Seminar Kebangsaan kali ke IV: Majelis Dekan Pendidikan IPTA-Memacu pelan transformasi pendidikan, pada 23-25 September 2013* (pp. 20–31). Gombak, Kuala Lumpur: Universiti Islam Antarabangsa Malaysia.
- Shaw, B. C. (2009). *Impact of leadership styles on school climate.* Ph.D Thesis. Capella University.
- Silaban, D. F. (2013). *Perbedaan Gaya Manajemen Konflik Berdasarkan Karakteristik Demografi Kepala Ruangan Rumah Sakit di Medan.* Tesis Sarjana. Universitas Sumatera Utara Medan, Indonesia.

- Somech, A. (2008). Managing Conflict in School Teams: The Impact of Task and Goal Interdependence on Conflict Management and Team Effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 44(3), 359–390.
- Sycara, K. (1988). Resolving Goal Conflicts via Negotiation. *AAAI-88 Proceedings* (www.aaai.org). All Rights Reserved., 245–249.
- Spaho, K. (2013). Organizational Communication And Conflict Management. *Management*, 18(1), 103–118.
- SPS-UTM. (2015). *UTM Thesis Manual*. School of Graduate Studies. Retrieved from <http://www.utm.my>
- Stanley, A. D. (2004). *Leadership Styles and Conflict Management Styles: An Exploratory Study*. North. Ph.D Thesis. Regent University. UMI Microform 3140603.
- Stratton, M. R. (2010). *The Impact of New Secondary School Principals on School Climate*. Ph.D Thesis. The Sage Colleges.
- Sowell, S. (2014). Building a New Paradigm: Analysis of a Case Study in Organizational Change in Collection Management Using Bolman's and Deal's Four-Frame Model. *Collection Management*, 39(2-3), 211–226.
- Suparno. (2012). Hubungan Komunikasi Persuasif, Motivasi Berprestasi Dan Pengetahuan Manajerial Dengan Kepemimpinan Transformasional Kepala SMP Negeri Provinsi Banten. *Jurnal Tabularasa PPS UNIMED*, 9(2), 187–200.
- Sugiono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. (Sutopo, Ed.) (I). Bandung: Alfabeta, Bandung.
- Suharno, Samsuri, & Hendrastomo, G. (2013). Model Peace-Building Teaching And Learning: Sebuah Intervensi Pencegahan Kekerasan melalui Pendidikan Formal. *Lambung Pustaka UNY*, 1–24.
- Stackman, W. B. (2001). A study of conflict and methods of handling conflict at small liberal arts colleges. Ph.D Thesis, Boston University, United States. *Dissertation Abstracts International*, AAT 9997763
- Syarifuddin. (2007). *Hubungan Antara Strategi Manajemen Konflik Organisasi Oleh Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Insentif Guru, Dan Motivasi Berprestasi Guru Dengan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Di Sulawesi Selatan*. Ph.D Thesis Universitas Negeri Malang- Indonesia.

- Tashakkori, A., & Creswell, J. W. (2007). Editorial: Exploring the Nature of Research Questions in Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(3), 207–211.
- Tashakkori, A., & Teddie, C. (2003). Buku pegangan Metode Campuran: Dalam Ilmu Sosial & Penelitian Perilaku. In *Handbook of Mixed Methods: In Social & Behavioral Reseach*. Diterjemahkan oleh Daryatno, California: SAGE Publications, Inc. (Teks asal dalam bahasa Inggris).
- Tashakkori, A., & Teddie, C. (2010). *Metode Penyelidikan Kuantitatif, kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Diterjemahkan oleh Priadi, Budi Puspa. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. Cetakan I (Teks asal dalam bahasa Inggris).
- Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management, Cohesion, and Team Effectiveness. *Group & Organization Management*, 34(2), 170–205.
- Teles, F. (2012). Political Leaders: the Paradox of Freedom and Democracy. *Revista Enfoques*, X(16), 113–131.
- Temitayo, O., Nayaya, M. A., & Lukman, A. A. (2013). Management of Disciplinary Problems in Secondary Schools: JalingoMetropolis in Focus. *Global Journal of Human Social Science Linguistics & Education Version 1*, 13(14), 6–19.
- Tetting, D. L. (2010). *An Examination Of The Relationship Between Education And Conflict Management Styles Of Rural Law Enforcement Officers*. PhD. Thesis. Capella University. UMI Number: 3404658.
- Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., & Higgins-D'Alessandro, A. (2013). A Review of School Climate Research. *Review of Educational Research*, XX(X), xx–xx.
- Ting-Toomey, S., Oetzel, J. G., & Yee--Jung, K. (2001). Self-construal types and conflict management styles. *Communication Reports*, 14(2), 87–104.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management : Reflections and update. *Journal Of Organizational Behavior*, 13(3), 265–274.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889–935). Chicago: Rand-McNally
- Thomas, K. W., & Pondy, L. R. (1977). Toward an “Intent” Model of Conflict Management Among Principal Parties. *Human Relations*, 30(12), 1089–1102.

- Thomas, K. W. (1977). Toward Multi-Dimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors. *The Academy of Management Review*, 2(7), 484–490.
- Thomas, K. W. (2008). Making Conflict Management a Strategic Advantage. *White Paper Conflict. Edmonton: Vopel, Klaus W.*, 1–9.
- Thomas, K. W., Thomas, G. F., & Schaubhut, N. (2008). Conflict Styles of Men and Women at Six Organization Levels. *International Journal of Conflict Management*, 14(2), 148–166.
- Taylor, F W (1947) *The Principles of Scientific Management*. New York: N. W. Norton
- Turin Ahmad. (1995). *Gaya Pengurusan Konflik Di Kalangan Guru-Guru Sekolah Menengah Daerah Kota Setar, Kedah Darul Aman*. Ijazah Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Tjosvold, D., Wong, A. S. H., & Wan, P. M. K. (2010). Conflict Management for Justice, Innovation, and Strategic Advantage in Organizational Relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(3), 636–665.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19–28.
- 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*, 12(3), 239–258.
- Uchendu, Anijaobi-Idem, F. N., & Odigwe, F. N. (2013). Conflict Management And Organisational Performance In Secondary Schools In Cross River State, Nigeria. *Research Journal in Organizational Psychology & Educational Studies*, 2(2), 67–71.
- UNESCO. (2011). *Global Education Digest 2011: Comparing Education Statistics Across the World. Focus On Secondary Education*. Canada: UNESCO Institute for Statistics. P.O. Box 6128, Succursale Centre-Ville Montreal, Quebec H3C 3J7.
- Ury, W., Brett, J. M., Goldberg, S. (1988). *Getting Disputes Resolved*. San Francisco: Jossey-Bass
- Usman, H. (2010). *Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan (Ketiga)*. Jakarta: PT Bumi Aksara Indonesia.
- Vanderstoep, S. W., & Johnston, D. D. (2009). *Research Methods for Everyday life: Blending Qualitative and Quantitative Approaches* (First Edit). San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

- Van de Vliert, E., & Kabanoff, B. (1990). Toward Theory-Based Measures of Conflict Management. *Academy of Management Journal*, 33(1), 199–209.
- Verma, V. K. (1998). Conflict Management. *The Project Management Institute Project Management Handbook*, Ed Jeffrey Pinto, 1–12.
- Vestal, B. D. (2011). *An Investigation Of Preferred Conflict-Management Behaviors In Small-School Principals*. Ph.D. Thesis. Texas A&M University. UMI Number 3471242
- Vey, B. W. (2004). *Principals' Responses to Interpersonal Conflict Occurring in Secondary Schools*. Ph.D Theses. University of Toronto.
- Vokic, N. P., & Sontor, S. (2010). The relationship between individual characteristics and conflict handling styles – the case of Croatia. *Problems and Perspectives in Management*, 8(3), 56–67.
- Wahjoesumidjo. (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Ed.7 ed.). Jakarta: PT RajaGrafindo Persada Indonesia.
- Walker, W. G. (1965). Theory and Practice in Educational Administration. *Journal of Educational Administration Theory*, 3(1), 18–43.
- Ward, R. D. (2007). *A Study of Two Urban Middle Schools: Discipline Practices Used to Control Disruptive Behavior of Students*. PhD. Thesis. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Wariso. (2013). *Pengelolaan Konflik Kinerja Guru: Studi Situs SMP Negeri 7 Klaten*. Thesis Sarjana. Universitas Muhammadiyah Surakarta-Indonesia.
- Webb, R. (2005). Leading Teaching and Learning in the Primary School: From “Educative Leadership” to “Pedagogical Leadership.” *Educational Management Administration & Leadership*, 33(1), 69–91.
- Weider-Hatfield, D. (1988). Assessing the Rahim Organizational Conflict Inventory–II (ROCI–II). *Management Communication Quarterly*, 1, 350–366
- Wenli-Yuan. (2010). Conflict management among American and Chinese employees in multinational organizations in China. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(3), 299–311.
- Willower, D. J., & Carr, C. F. (1965). The Sschool as a Social Organization. *Supervision and Curriculum Development*, (January), 251–255.
- Withrow, J. W. (1993). *An investigation of the influence on and the relationship between principal leadership style, school climate, and school and teacher*

- variables in secondary schools of Halifax county—Bedford district school board, Nova Scotia, Canada.* Abstract from: ProQuest File: Dissertation Abstracts International Item: 54/07.
- Xiaobin-Wang. (2010). *The Relationship Between The Five-Factor Personality And Conflict Management Styles In A Manufacturing Setting. Management.* Ph.D Thesis. University Phoenix. UMI Number: 3407446.
- Yagil, D. (2006). The Relationship of Abusive and Supportive Workplace Supervision to Employee Burnout and Upward Influence Tactics. *Journal of Emotional Abuse*, 6(1), 49–65.
- Yildirim, I., Akan, D., & Yalçın, S. (2015). Relationship Between School Managers ' Conflict Management Styles and Interpersonal Cognitive Distortions. *Online Science and Tech Journal*, 45(2), 147–153.
- Yousefi, S. (2009). *Attitude-Based Strategic and Tactical Negotiations for Conflict Resolution in Construction.* Ph.D Thesis. University of Waterloo-Canada.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132–140.
- Zartman, W. (2000). Conflict Management: The Long and the Short of It. *SAIS Review*, 20(1), 227–235.
- Zhenzhong-Ma. (2007). Competing or Accommodating? An Empirical Test of Chinese Conflict Management Styles. *Contemporary Management Research*, 3(1), 1–21
- Zhenzhong-Ma. (2007). Conflict management styles as indicators of behavioral pattern in business negotiation: The impact of contextualism in two countries. *International Journal of Conflict Management*, 18(3), 260–279.
- Zullig, K. J., Koopman, T. M., Patton, J. M., & Ubbes, V. A. (2010). School Climate: Historical Review, Instrument Development, and School Assessment. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 28(2), 139–152.