

PENGETAHUAN DAN STRATEGI PENGURUSAN KONFLIK DI SEKOLAH
MENENGAH ATAS MAKASSAR INDONESIA

MUHAMMAD YUSUF

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

PENGETAHUAN DAN STRATEGI PENGURUSAN KONFLIK DI SEKOLAH
MENENGAH ATAS MAKASSAR INDONESIA

MUHAMMAD YUSUF

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

Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi Malaysia

JANUARI 2017

DEDIKASI

*Hasil kerja ini ditujukan khas buat,
Istri dan Anak-anakku tercinta yang sentiasa mendoakan kejayaan ini,
dan ahli keluarga seluruhnya*

*Kamu adalah sumber inspirasi dan warna hidupku dan
telah sanggup berkorban untuk kejayaanku
dalam menyempurnakan penulisan ini.*

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, syukur ke hadrat Ilahi atas keizinanNya untuk mengharungi semua cabaran bagi menamatkan pengajian ini.

Sekalung penghargaan untuk Prof Madya Dr. Yusof Boon yang cukup berdedikasi dalam membimbing dan memberi tunjuk ajar agar kajian dan penulisan dapat disempurnakan dengan teliti dan baik. Terima kasih juga buat semua pengsyarah, Staf, Dekan Pendidikan serta semua pihak yang telah memberikan bimbingan yang amat bernilai dan bermanfaat dalam proses mencari ilmu di Universiti Teknologi Malaysia.

Untuk rakan seperjuangan, saya haturkan terima kasih kerana saling memberi ingatan, berkongsi ilmu serta seiring dalam usaha menamatkan pengajian ini.

Kepada para penilai yang bijaksana, terima kasih juga atas teguran dan pandangan untuk menambahbaik lagi penulisan ini.

Tidak terlupakan pula penghargaan dan berjuta terima kasih kepada Bapak Gubernur Sulawesi Selatan dalam perkara ini Dr. Syahrul Yasin Limpo yang telah memberika biasiswa sehingga boleh melanjutkan pengajian di Universiti Teknologi Malaysia.

Akhir sekali kepada rakan pengetua dan guru sekolah menengah atas di Makassar, juga dihaturkan terima kasih atas kerjasama dan perkongsian ilmu untuk menerus dan menamatkan penulisan tesis ini, begitu pula kepada mereka yang telah mendoakan dan mengharapkan supaya tesis ini dapat diselesaikan diucapkan terima kasih.

ABSTRAK

Konflik yang berlaku di sekolah menengah atas di Makassar amat tinggi sehingga memerlukan pengurusan yang baik daripada pengetua sekolah. Pengetua sekolah perlu mempunyai pengetahuan pengurusan konflik dan strategi pengurusan konflik dengan baik. Pengetahuan tentang pengurusan konflik dalam kajian ini melibatkan pandangan pengetua terhadap konflik, jenis konflik, tahap konflik, dan penyelesaian konflik. Strategi pengurusan konflik dalam kajian ini juga berkaitan dengan strategi mengelak, urusan tidak rasmi, perundingan, penghantaran, penimbangtaraan, campur tangan pihak berkuasa dan campur tangan institusi politik. Kajian ini mengkaji tahap pengetahuan dan strategi pengurusan konflik pengetua sekolah serta kesan pengetahuan terhadap strategi pengurusan konflik pengetua. Kajian ini menggunakan data kuantitatif daripada 478 orang guru dan 47 orang pengetua yang menjawab soal selidik. Di samping itu, data kualitatif diperoleh daripada 14 orang pengetua sekolah yang mengambil bahagian dalam temu bual. Data kuantitatif dianalisis untuk ujian-t bebas, ANOVA satu-hala dan regresi Spearman dengan menggunakan SPSS versi 18.0. Data kualitatif dianalisis menggunakan kod dan tematik. Kajian mendapati terdapat perbezaan pengetahuan dan strategi untuk pengurusan konflik berdasarkan demografi responden. Berdasarkan analisis data, tahap pengetahuan pengetua dan strategi untuk pengurusan konflik adalah sederhana. Terdapat perbezaan dalam pengetahuan pengetua tentang pengurusan konflik berdasarkan etnik, tetapi tidak terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan jantina dan pengalaman mengajar. Kajian mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan dalam strategi pengurusan konflik pengetua berdasarkan etnik, tetapi terdapat perbezaan berdasarkan jantina dan pengalaman mengajar. Hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat pengaruh pengetahuan dan etnik terhadap strategi pengurusan konflik pengetua dalam menguruskan konflik di sekolah menengah atas Makassar Indonesia. Tambahan pula, kajian ini menunjukkan bahawa pengetua perlu meningkatkan pengetahuan dan strategi pengurusan konflik di sekolah-sekolah mereka bagi memastikan proses pengajaran dan pembelajaran dijalankan dengan baik dan berkesan. Berdasarkan dapatan ini, kajian telah mencadangkan satu model strategi pengurusan konflik yang boleh digunakan di sekolah-sekolah menengah atas Makassar Indonesia.

ABSTRACT

Conflicts that happen in senior high schools in Makassar are so high that they need good management from school principals. School principals should have good knowledge and strategy of conflict management to address them. Knowledge of conflict management in the study involves principals' views of conflict, kinds of conflict, conflict levels, and conflict solution. Strategies of conflict management in the study includes avoidance, informal discussions, negotiation, shipping, arbitration, and interventions by authorities and political institutions. The study investigated the levels of knowledge and strategy of conflict management of school principals, and the effect of knowledge on the principals' strategy of conflict management. The study used quantitative data from 478 teachers and 47 principals who answered the questionnaires. Qualitative data was obtained from 14 school principals who participated in interviews. Quantitative data was analyzed for independent t-test, One-Way ANOVA, and Spearman regression using SPSS 18.0 version. Qualitative data were analyzed using codes and themes. The study found there were differences of knowledge, and levels of strategy for conflict management based on respondents' demography. Based on data analysis, principals' knowledge level and level of strategy for conflict management were moderate. There were differences in principals' knowledge of conflict management based on ethnicity, but there were no significant differences based on gender and teaching experience. The study found that there were no differences in the principals' strategies of conflict management based on ethnicity, but there were differences based on gender and teaching experience. The results showed that there were influences of principals' knowledge and ethnicity toward their strategies of conflict management in senior high schools Makassar Indonesia. The research has shown that it is necessary for principals to develop knowledge and strategy of conflict management in schools to ensure teaching and learning process is conducted well and effectively. Based on the findings, the study has proposed a model for strategy of conflict management that are applicable in senior high schools of Makassar, Indonesia.

KANDUNGAN

BAB	TAJUK	MUKA SURAT
	PERAKUAN	ii
	DEDIKASI	iii
	PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	ABSTRACT	vi
	KANDUNGAN	vii
	SENARAI JADUAL	xvii
	SENARAI RAJAH	xxii
	SENARAI SINGKATAN	xxiii
	SENARAI LAMPIRAN	xxiv
1	PENDAHULUAN	1
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah	4
	1.2.1 Konflik dan Etnik	8
	1.2.2 Konflik dan Jantina	9
	1.2.3 Konflik dan Tempoh Perkhidmatan	10
	1.3 Pernyataan Masalah	11
	1.4 Objektif Kajian	13
	1.5 Persoalan Kajian	14
	1.6 Hipotesis Kajian	15
	1.7 Rasional Kajian	16
	1.8 Kerangka Teori Kajian	17

1.9	Kerangka Konsep Kajian	20
1.10	Kepentingan Kajian	22
1.11	Skop dan Batasan Kajian	23
1.12	Definisi Operasional	24
1.12.1	Pengetua	24
1.12.2	Pengetahuan Pengurusan Konflik	25
1.12.2.1	Pandangan dalam Konflik	25
1.12.2.2	Jenis-Jenis Konflik	26
1.12.2.3	Tahap Konflik	26
1.12.2.4	Penyebab Konflik	27
1.12.2.5	Pengurusan Konflik	27
1.12.3	Strategi	28
1.12.3.1	Mengelak	28
1.12.3.2	Pengurusan Masalah secara Informal	29
1.12.3.3	Perundingan	29
1.12.3.4	Penghantaran	30
1.12.3.5	Penimbangtaraan	30
1.12.3.6	Campur Tangan Pihak Berkuasa Yang Cepak	30
1.12.3.7	Campur Tangan Lembaga Politik	31
1.12.4	Etnik	31
1.12.4.1	Bugis	32
1.12.4.2	Makassar	32
1.12.4.3	Toraja	33
1.12.4.4	Mandar	34
1.12.5	Jantina	34
1.12.6	Tempoh Perkhidmatan	35
1.13	Penutup	35
2	TUNJAUAN LITERATUR	36
2.1	Pengenalan	36
2.2	Pengetua	36
2.3	Pengetahuan Penyelesaian Konflik	39
2.3.1	Teori Pengetahuan Menurut Notoatmodjo (2005)	40

2.3.2	Teori Pengetahuan Menurut Mura, Bonsignore & Diamantini (2010)	41
2.3.3	Teori Pengetahuan Menurut Benyamin Bloom (1956)	41
2.3.4	Teori Pengetahuan Menurut Sunaryo dan Laxman Joshi (2003)	42
2.3.5	Pengertian Konflik	44
2.3.6	Pandangan dalam Konflik	48
2.3.7	Jenis-Jenis Konflik	57
2.3.8	Tahap Konflik	59
2.3.9	Penyebab Konflik	64
2.3.10	Pengurusan Konflik	69
2.4	Strategi Pengurusan Konflik	76
2.4.1	Teori Pengurusan Konflik Stone dan Wankel (1985)	77
2.4.2	Teori Pengurusan Konflik Killman dan Thomas (1976)	79
2.4.2.1	Persaingan	79
2.4.2.2	Kolaborasi	79
2.4.2.3	Akomodasi	80
2.4.2.4	Tolak Ansur	80
2.4.2.5	Mengelak	81
2.4.3	Teori Pengurusan Konflik M. Afzalur Rahim (1983)	81
2.4.4	Teori Pengurusan Konflik Moore (2003)	84
2.4.4.1	Mengelak	85
2.4.4.2	Pemecahan Masalah secara Informal	85
2.4.4.3	Perundingan	86
2.4.4.4	Penghantaran	86
2.4.4.5	Penimbangtaraan (Arbitrase)	87
2.4.4.6	Campur Tangan Pihak Berkuasa Yang Cepak	88
2.4.4.7	Campur Tangan Lembaga Politik	88

2.5	Pengaruh Pengetahuan terhadap Strategi Penyelesaian Konflik Pengetua Sekolah	91
2.6	Pengaruh Etnik terhadap Penyelesaian Konflik pengetua Sekolah	92
2.7	Kajian Lepas tentang Strategi Penyelesaian Konflik	93
2.8	Etnik	95
2.8.1	Etnik dan Budaya Bugis	97
2.8.2	Etnik dan Budaya Makassar	98
2.8.3	Etnik dan Budaya Toraja	99
2.8.4	Etnik dan Budaya Mandar	100
2.9	Jantina	101
2.10	Tempoh Perkhidmatan	103
2.11	Model	105
2.12	Penutup	106
3	METODOLOGI KAJIAN	107
3.1	Pengenalan	107
3.2	Reka Bentuk Kajian	108
3.3	Lokasi Kajian	110
3.4	Populasi dan Sampel Kajian	110
3.4.1	Populasi	110
3.4.2	Sampel	111
3.4.2.1	Sampel Kajian Kuantitatif	111
3.4.2.2	Sampel Kajian Kualitatif	113
3.5	Instrumen Kajian	113
3.5.1	Soal Selidik	113
3.5.1.1	Bahagian A : Latar Belakang Responden	115
3.5.1.2	Bahagian B : Pengetahuan Pengetua Sekolah dalam Menguruskan Konflik	116
3.5.1.3	Bahagian C : Strategi Pengurusan Konflik Pengetua Sekolah	116
3.5.2	Temubual	119
3.6	Kesahan dan Kebolehpercayaan Soal Selidik	121
3.7	Kajian Rintis	122

3.8	Kaedah Pengumpulan Data	123
3.8.1	Data daripada Soal Selidik	124
3.8.2	Data daripada Temubual	125
3.9	Teknik Analisis Data daripada Soal Selidik	127
3.10	Teknik Analisis Data daripada Temubual	129
3.11	Penutup	131
4	ANALISIS DATA DAN KEPUTUSAN KAJIAN	132
4.1	Pengenalan	132
4.2	Latar Belakang Responden Kajian	133
4.2.1	Taburan Responden Mengikut Jantina	134
4.2.2	Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	135
4.2.3	Taburan Responden Mengikut Etnik	136
4.2.4	Taburan Tahap Pendidikan Responden Mengikut Etnik	137
4.3	Latar Belakang Responden Kajian Kualitatif	139
4.4	Pengetahuan Pengetua tentang Pengurusan Konflik di Sekolah	141
4.4.1	Pandangan Pengetua tentang Konflik	142
4.4.2	Pengetahuan Pengetua tentang Jenis-Jenis Konflik	146
4.4.3	Pengetahuan Pengetua tentang Tahapan Konflik	150
4.4.4	Pengetahuan Pengetua tentang Penyebab Konflik	153
4.4.5	Pengetahuan Pengetua tentang Pengurusan Konflik	157
4.5	Strategi Pengurusan Konflik Pengetua dalam Menguruskan Konflik di Sekolah	160
4.5.1	Pengurusan Konflik Pengetua Sekolah dengan Strategi Mengelak	164
4.5.2	Pengurusan Konflik Pengetua Sekolah dengan Strategi Informal	167

4.5.3	Pengurusan Konflik Pengetua Sekolah dengan Strategi Perundingan	172
4.5.4	Penyelesaian Konflik Pengetua Sekolah dengan Strategi Penghantaran	176
4.5.5	Penyelesaian Konflik Pengetua Sekolah dengan Strategi Penimbangtaraan	181
4.5.6	Penyelesaian Konflik Pengetua Sekolah dengan Strategi Campur Tangan Pihak Berkuasa	185
4.5.7	Penyelesaian Konflik Pengetua Sekolah dengan Strategi Campur Tangan Lembaga Politik	190
4.6	Masalah Yang Dihadapi oleh Pengetua Ketika Menyelesaikan Konflik di Sekolah	194
4.7	Perbezaan Pengetahuan Pengetua tentang Pengusan Konflik Mengikut Etnik, Jantina, dan Tempoh Perkhidmatan	198
4.7.1	Perbezaan Pengetahuan Pengetua dalam Pengurusan Konflik Mengikut Etnik	199
4.7.2	Perbezaan Pengetahuan Pengetua dalam Pengurusan Konflik Mengikut Jantina	200
4.7.3	Perbezaan Pengetahuan Pengetua dalam Pengurusan Konflik Mengikut Tempoh Perkhidmatan	201
4.8	Perbezaan Strategi Pengetua dalam Pengurusan Konflik Mengikut Etnik, Jantina, dan Tempoh Perkhidmatan	202
4.8.1	Perbezaan Strategi Pengetua dalam Pengurusan Konflik Mengikut Etnik	203
4.8.2	Perbezaan Strategi Pengetua dalam Pengurusan Konflik Mengikut Jantina	204
4.8.3	Perbezaan Strategi Pengetua dalam Pengurusan Konflik Mengikut Tempoh Perkhidmatan	205
4.9	Pengaruh Pengetahuan Pengetua terhadap Strategi Pengurusan Konflik di Sekolah	206

4.9.1.	Pengaruh Indikator Pengetahuan Pengetua terhadap Strategi Pengurusan Konflik di Sekolah	207
4.9.2	Pengaruh Indikator Pengetahuan Pengetua terhadap Strategi Mengelak dalam Pengurusan Konflik di Sekolah	209
4.9.3	Pengaruh Indikator Pengetahuan Pengetua terhadap Strategi Informal dalam Pengurusan Konflik di Sekolah	210
4.9.4	Pengaruh Indikator Pengetahuan Pengetua terhadap Strategi Perundingan dalam Pengurusan Konflik di Sekolah	212
4.9.5	Pengaruh Indikator Pengetahuan Pengetua terhadap Strategi Penghantaran dalam Pengurusan Konflik di Sekolah	213
4.9.6	Pengaruh Indikator Pengetahuan Pengetua terhadap Strategi Penimbangtaraan dalam Pengurusan Konflik di Sekolah	214
4.9.7	Pengaruh Indikator Pengetahuan Pengetua terhadap Strategi Campurtangan Pihak Berkuasa dalam Pengurusan Konflik di Sekolah	216
4.9.8	Pengaruh Indikator Pengetahuan Pengetua terhadap Strategi Campurtangan Lembaga Politik dalam Pengurusan Konflik di Sekolah	217
4.10	Pengaruh Etnik Terhadap Strategi Pengurusan Konflik Pengetua dalam Menguruskan Konflik di Sekolah	218
4.11	Penutup	221
5	RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN	223
5.1	Pengenalan	223
5.2	Rumusan Dapatan Kajian	223
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	224
5.3.1	Pengetahuan Pengurusan Konflik Pengetua Sekolah	225

5.3.2	Pandangan Pengetua tentang Konflik	227
5.3.3	Pengetahuan Pengetua tentang Jenis-Jenis Konflik	230
5.3.4	Pengetahuan Pengetua tentang Tahap Konflik	232
5.3.5	Pengetahuan Pengetua tentang Penyebab Konflik	235
5.3.6	Pengetahuan Pengetua tentang Penyelesaian Konflik	238
5.4	Strategi Pengurusan Konflik Pengetua Sekolah	239
5.4.1	Strategi Mengelak Pengetua Sekolah	240
5.4.2	Strategi Informal Pengetua Sekolah	241
5.4.3	Strategi Perundingan Pengetua Sekolah	243
5.4.4	Strategi Penghantaran Pengetua Sekolah	244
5.4.5	Strategi Penimbangtaraan Pengetua Sekolah	246
5.4.6	Strategi Campurtangan Pihak Berkuasa Pengetua Sekolah	247
5.4.7	Strategi Campurtangan Lembaga Politik Pengetua Sekolah	248
5.5	Perbezaan Pengetahuan Pengetua Tentang Pengurusan Konflik Mengikut Etnik, Jantina, Dan Tempoh Perkhidmatan	251
5.5.1	Perbezaan Pengetahuan Pengetua Tentang Pengurusan Konflik Mengikut Etnik	251
5.5.2	Perbezaan Pengetahuan Pengetua Tentang Pengurusan Konflik Mengikut Jantina	253
5.5.3	Perbezaan Pengetahuan Pengetua Tentang Pengurusan Konflik Mengikut Tempoh Perkhidmatan	254
5.6	Perbezaan Strategi Pengetua Sekolah Tentang Pengurusan Konflik Mengikut Etnik, Jantina, Dan Tempoh Perkhidmatan	255
5.6.1	Perbezaan Strategi Pengetua Sekolah Tentang Pengurusan Konflik Mengikut Etnik	255

5.6.2	Perbezaan Strategi Pengetua Sekolah Tentang Pengurusan Konflik Mengikut Jantina	256
5.6.3	Perbezaan Strategi Pengetua Sekolah Tentang Pengurusan Konflik Mengikut Tempoh Perkhidmatan	257
5.7	Pengaruh Pengetahuan Pengetua Sekolah terhadap Strategi Pengurusan Konflik di Sekolah	258
5.7.1	Pengaruh Konstruk Pengetahuan Pengetua Sekolah terhadap Strategi Pengurusan Konflik di Sekolah	259
5.7.2	Pengaruh Konstruk Pengetahuan Pengetua Sekolah terhadap Strategi Mengelak dalam Pengurusan Konflik di Sekolah	264
5.7.3	Pengaruh Konstruk Pengetahuan Pengetua Sekolah terhadap Strategi Informal dalam Pengurusan Konflik di Sekolah	264
5.7.4	Pengaruh Konstruk Pengetahuan Pengetua Sekolah terhadap Strategi Perundingan dalam Pengurusan Konflik di Sekolah	266
5.7.5	Pengaruh Konstruk Pengetahuan Pengetua Sekolah terhadap Strategi Penghantaran dalam Pengurusan Konflik di Sekolah	267
5.7.6	Pengaruh Konstruk Pengetahuan Pengetua Sekolah terhadap Strategi Penimbangtaraan dalam Pengurusan Konflik di Sekolah	268
5.7.7	Pengaruh Konstruk Pengetahuan Pengetua Sekolah terhadap Strategi Campurtangan Pihak Berkuasa dalam Pengurusan Konflik di Sekolah	269
5.7.8	Pengaruh Konstruk Pengetahuan Pengetua Sekolah terhadap Strategi Campurtangan Lembaga Politik dalam Pengurusan Konflik di Sekolah	272
5.8	Pengaruh Etnik Pengetua Sekolah terhadap Strategi Pengurusan Konflik di Sekolah	272

5.9	Model Pengurusan Konflik Pengetua SMA di Makassar	273
5.10	Masalah Yang Dihadapi Pengetua Ketika Melaksanakan Pengurusan Konflik di Sekolah	276
5.10.1	Masalah Pengetahuan Pengurusan Konflik Pengetua di Sekolah	276
5.10.2	Pelaksanaan Strategi Pengurusan Konflik Pengetua di Sekolah	278
5.11	Implikasi Kajian	280
5.12	Cadangan Kajian	281
5.13	Cadangan Kajian yang Akan Datang	284
5.14	Penutup	285
	RUJUKAN	286
	Lampiran A - M	305-361

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKASURAT
2.1	Beberapa Pandangan tentang Jenis-Jenis Konflik	58
3.1	Sampel Kajian	111
3.2	Borang soal selidik untuk bahagian A,B dan C	115
3.3	Skala Likert 5 mata untuk mengukur pengetahuan pengetua	117
3.4	Skala Likert 5 mata untuk mengukur strategi pengurusan konflik	117
3.5	Pembahagian Soalan Soal Selidik Berdasarkan Tahap Pengetahuan Pengurusan Konflik dan Strategi Pengurusan Konflik Pengetua Sekolah	118
3.6	Skala Jawapan Responden Bahagian B	118
3.7	Kekuatan Ukuran Alpha Cronbach	122
3.8	Teknik Analisis Data	128
4.1	Taburan Responden Mengikut Jantina	134
4.2	Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	135
4.3	Taburan Responden Mengikut Etnik	136
4.4	Taburan Tahap Pendidikan Pengetua Sekolah Mengikut Etnik	137
4.5	Taburan Tahap Pendidikan bagi Guru Mengikut Etnik	138
4.6	Latar belakang Responden Pengetua Sekolah	139
4.7	Profil Responden Temubual	140
4.8	Min dan Sisihan Piawai Mengikut Tahap Konstruk Pengetahuan bagi Pengetua Sekolah Dalam Pengurusan Konflik	142
4.9	Min dan Sisihan Piawai Pandangan tentang Konflik	143

4.10	Kedua-dua Dapatan Pandangan Pengetua tentang Konflik di Sekolah	146
4.11	Nilai Min dan Sisihan Piawai Pengetahuan Pengetua tentang Jenis-Jenis Konflik	147
4.12	Kedua-dua Dapatan Pengetahuan Pengetua Sekolah tentang Jenis-Jenis Konflik	150
4.13	Min Dan Sisihan Piawai Pengetahuan Tahap Konflik Pengetua	151
4.14	Kedua-dua Dapatan Pengetahuan Pengetua Sekolah Tentang Tahap Konflik	153
4.15	Min dan Sisihan Piawai Pengetahuan Penyebab Konflik	154
4.16	Kedua-dua Dapatan Pengetahuan Pengetua Sekolah Tentang Penyebab Konflik	156
4.17	Min dan Sisihan Piawai Pengetahuan Pengurusan Konflik Pengetua	158
4.18	Kedua-dua Dapatan Pengetahuan Pengurusan Konflik Pengetua	160
4.19	Min dan Sisihan Piawai Strategi Pengurusan Konflik Mengikut Pengetua Sekolah	161
4.20	Min dan Sisihan Piawai Strategi Pengurusan Konflik Mengikut Guru	163
4.21	Min dan Sisihan Piawai Strategi Mengelak Pengetua Sekolah Mengikut Pengetua Sekolah	165
4.22	Min dan Sisihan Piawai Strategi Mengelak Pengetua Sekolah Mengikut Guru	166
4.23	Ketiga-tiga Dapatan Strategi Mengelak Pengetua Sekolah dalam Menguruskan Konflik di Sekolah	167
4.24	Min dan Sisihan Piawai Strategi informal Mengikut Pengetu Sekolah	168
4.25	Min dan Sisihan Piawai Strategi Informal Pengetua Sekolah Mengikut Guru	169
4.26	Ketiga-tiga Dapatan tentang Strategi Informal Pengetua Sekolah dalam Menguruskan Konflik di Sekolah	172

4.27	Min dan Sisihan Piawai Strategi Perundingan Pengetua Sekolah Mengikut Pegetua Sekolah	173
4.28	Min dan Sisihan Piawai Strategi Perundingan Pengetua Sekolah Mengikut Guru	175
4.29	Ketiga-Tiga Dapatan tentang Penggunaan Strategi Perundingan Pengetua Sekolah Dalam Menguruskan Konflik di Sekolah	176
4.30	Min dan Sisihan Piawai Strategi Penghantaran Bagi Pengetua Sekolah Mengikut Pengetua Sekolah	178
4.31	Min dan Sisihan Piawai Strategi Penghantaran Pengetua Sekolah Mengikut Guru	179
4.32	Ketiga-tiga Dapatan tentang Strategi Perhantaran Pengetua Sekolah Dalam Menguruskan konflik di Sekolah	181
4.33	Min dan Sisihan Piawai Strategi Penimbangtaraan Bagi Pengetua Sekolah Dalam Menguruskan Konflik Mengikut Pengetua Sekolah	182
4.34	Min dan Sisihan Piawai Strategi Penimbangtaraan Bagi Pengetua Sekolah Dalam Menguruskan Konflik Mengikut guru	183
4.35	Ketiga-tiga Dapatan tentang Strategi Penimbangtaraan Pengetua Sekolah Dalam Menguruskan Konflik di Sekolah	185
4.36	Min dan Sisihan Piawai Strategi Campurtangan Pihak Berkuasa Mengikut Pengetua Sekolah	186
4.37	Min dan Sisihan Piawai Strategi Campurtangan Pihak Berkuasa Bagi Pengetua Sekolah Dalam Menguruskan Konflik Mengikut Guru	188
4.38	Ketiga-tiga Dapatan tentang Campurtangan Pihak Berkuasa Bagi Pengetua Sekolah dalam Menguruskan Konflik di Sekolah	189
4.39	Min dan Sisihan Piawai Strategi Campurtangan Lembaga Politik Bagi Pengetua Sekolah Dalam menguruskan Konflik Mengikut Pengetua sekolah	190
4.40	Min dan Sisihan Piawai Strategi Campurtangan Lembaga Politik Bagi Pengetua Sekolah dalam Menguruskan Konflik Mengikut Guru	192

4.41	Ketiga-tiga Dapatan tentang Campurtangan Lembaga Politik Pengetua Sekolah dalam Menguruskan Konflik di Sekolah	193
4.42	Kesimpulan Dapatan Temubual tentang Permasalahan yang Dihadapi Pengetua Sekolah di Makassar	197
4.43	Dapatan Analisis Perbezaan Pengetahuan Pengetua Dalam Pengurusan Konflik Mengikut Etnik	199
4.44	Dapatan Ujian Post Hoc Perbezaan Pengetahuan Pengetua Dalam Pengurusan Konflik Mengikut Etnik	200
4.45	Dapatan Analisis Perbezaan Pengetahuan Pengurusan Konflik bagi Pengetua Sekolah Mengikut Jantina	200
4.46	Dapatan Analisis Perbezaan Pengetahuan Pengurusan Konflik Bagi Pengetua Sekolah Mengikut Tempoh Perkhidmatan	201
4.47	Dapatan Analisis Perbezaan Strategi Pengetua dalam Pengurusan Mengikut Etnik	203
4.48	Dapatan Analisis Perbezaan Strategi Pengurusan Konflik bagi Pengetua Sekolah Mengikut Jantina	204
4.49	Dapatan Analisis Perbezaan Strategi Pengurusan Konflik Bagi Pengetua Sekolah Mengikut Tempoh Perkhidmatan	205
4.50	Dapatan Analisis Pengaruh Pengetahuan Pengetua Terhadap Strategi Pengurusan Konflik di Sekolah	206
4.51	Dapatan Analisis Pengaruh Indikator Pengetahuan Pengetua terhadap Strategi dalam Pengurusan Konflik di Sekolah	208
4.52	Analisis Dapatan Pengaruh Indikator Pengetahuan Pengetua Terhadap Strategi Mengelak Dalam Pengurusan Konflik di Sekolah	209
4.53	Dapatan Analisis Pengaruh Indikator Pengetahuan Pengetua Terhadap Strategi Informal Dalam Pengurusan Konflik di Sekolah	211
4.54	Dapatan Analisis Pengaruh Indikator Pengetahuan Pengetua Terhadap Strategi Perundingan Dalam Pengurusan Konflik di Sekolah	212

4.55	Dapatan Analisis Pengaruh Indikator Pengetahuan Pengetua Terhadap Strategi Penghantaran Dalam Pengurusan Konflik di Sekolah	214
4.56	Dapatan Analisis Pengaruh Indikator Pengetahuan Pengetua Terhadap Strategi Penimbangtaraan Dalam Penyelesaian Konflik di sekolah	215
4.57	Dapatan Analisis Pengaruh Indikator Pengetahuan Pengetua Terhadap Strategi Campurtangan Pihak Berkuasa Dalam Pengurusan Konflik di Sekolah	216
4.58	Dapatan Analisis Pengaruh Indikator Pengetahuan Pengetua Terhadap Strategi Campurtangan Lembaga Politik Dalam Pengurusan Konflik di Sekolah	217
4.59	Dapatan Analisis Pengaruh Etnik Pengetua terhadap Strategi dalam Mengurusan Konflik di Sekolah	219
4.60	Simpulan Dapatan Analisis Kajian (Data Kuantitatif)	220

SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	MUKASURAT
1.1	Kerangka Teori Kajian Pengurusan Konflik Diadaptasi dari Moore (2003); Pengetua Sekolah Disesuaikan dari De Roche (1985); Hasibuan (2005) dan Wahjosumidjo (2010) dan Pengetahuan Disesuaikan dari Sunaryo dan Laxman Joshi (2003)	17
1.2	Kerangka Konsep Kajian	21
2.1	Tahap Konflik (Gordon, 1991)	55
2.2	Tahap Konflik (Gordon, 1991 dan Jones, Gareth R 2001)	60
2.3	Tahap konflik (Robbins, 2003)	61
2.4	Sumber-Sumber Konflik Organisasi (DuBrin, 1984)	65
2.5	Keadaan Awal Penyebab Timbulnya Konflik Organisasi (Torsi et al., 1990)	66
2.6	Gaya Penyelesaian Konflik Menurut M. Afzalur Rahim (1983)	81
5.1	Model Pengurusan Konflik bagi Pengetua SMA di Makassar	274

SENARAI SINGKATAN

ANOVA	-	Analysis of Variance
CLP	-	Campurtangan Lembaga Politik
CPB	-	Campurtangan Pihak Berkuasa
C.R.	-	Critical Ratio
DEPDIBUD	-	Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan
DEPDIKNAS	-	Departemen Pendidikan Nasional
DIKLAT	-	Pendidikan dan Latihan
DIKNAS	-	Pendidikan Nasional
INF	-	Informal
MLK	-	Mengelak
PENG	-	Penghantaran
PENIM	-	Penimbangtaraan
PER	-	Perundingan
PGRI	-	Persatuan Guru Republik Indonesia
R	-	Responden
RT	-	Rukun Tetangga
RW	-	Rukun Warga
S	-	Soalan
SK	-	Sekolah
SMA	-	Sekolah Menengah Atas
SMAN	-	Sekolah Menengah Atas Negeri
SPK	-	Strategi Pengurusan Konflik
WHO	-	World Health Organization

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK	MUKA SURAT
A	Surat Kebenaran Menjalankan Penyelidikan daripada Universiti Teknologi Malaysia	305
B	Kesahihan Kandungan Soal Selidik oleh Pakar	306
C	Soal Selidik Penelitian	308
D	Angket Penelitian	316
E	Soalan Temu Bual Separa Berstruktur	322
F	Surat Kebenaran Menjalankan Penyelidikan daripada Pemerintah Kota Makassar	324
G	Surat Kebenaran Menjalankan Penyelidikan daripada Dinas Pendidikan Kota Makassar	325
H	Pilot Studi Pengetahuan dan Strategi Pengetua	326
I	Dapatan Analisis Deskriptif	328
J	Persepsi Guru terhadap Strategi Pengurusan Konflik Pengetua	349
K	Uji Normaliti	354
L	Dapatan Analisis Varian	356
M	Dapatan Analisis Pengaruh	360

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Bab ini membicarakan latar belakang, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis kajian, kerangka teori, kerangka kajian, kepentingan kajian, skop dan batasan kajian, definisi konsep dan definisi operasional dan penutup.

Sekolah sebagai organisasi yang menguruskan pendidikan memerlukan pengetua yang berkualiti iaitu pengetua yang boleh menguruskan sekolah untuk mencapai prestasi sekolah yang berjaya. Perkara utama bagi kepengetuaan adalah kepimpinan pengajaran yang benar-benar boleh memberi motivasi dan semangat kerja. Oleh itu, kualiti kepengetuaan sekolah signifikan sebagai kunci kejayaan sekolah termasuk dalam pengurusan konflik.

Di Indonesia, khususnya di Makassar, pengetua sekolah menjadi fokus utama dalam menjadikan sekolah yang berkesan. Masih banyak pengetua sekolah yang belum maksima menguruskan sekolah dengan baik. Sebagai bukti bahawa di sekolah tersebut masih berlaku konflik sehingga kualiti dan prestasi sekolah tersebut tidak berjaya (Yang dan Chen, 2007; Meliono, 2007; Arismunandar, 2009; Mursalim dan Purwanto, 2010). Kajian Mursalim dan Purwanto (2010) menyimpulkan bahawa kualiti dan prestasi pada satu sekolah ditentukan oleh pengurusan konflik yang terdapat di sekolah tersebut. Sekolah yang konfliknya diuruskan dengan baik

berpotensi mempunyai prestasi dan kualiti yang lebih baik pula. Kualiti pengetua sekolah menentukan kualiti pendidikan yang ada di sekolah berkenaan. Oleh itu, pengetua sekolah perlu pengetahuan pengurusan konflik supaya boleh mengatasi konflik yang berlaku di sekolah. Pengetahuan pengurusan konflik dapat diperolehi melalui suatu pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) yang dijalankan oleh Kementerian Pendidikan sebelum menjadi pengetua sekolah (Diknas, 1998). Masalahnya adalah setelah menjadi pengetua sekolah DIKLAT ini tidak lagi dijalankan sehingga perlu menjadi sebuah masukan kepada pihak kerajaan khususnya Kementerian Pendidikan supaya DIKLAT tentang pengetahuan pengurusan konflik dijalankan minima satu kali satu tahun supaya pengetahuan yang diperolehi pengetua sekolah boleh diterapkan pada sekolah yang dipimpinnya sesuai konteks dan persekitaran sekolah berkenaan. Dengan demikian kekerapan berlakunya konflik di sekolah boleh dikurangkan dan dikendalikan sehingga tercipta suasana yang aman dan tenteram untuk terselenggaranya proses belajar mengajar yang baik.

Konflik memang sangat menarik untuk dibincangkan kerana selalu berlaku pada setiap orang bila dan dimana saja sepanjang hidup manusia. Konflik tidak boleh dielakkan mengikut Stoner dan Freeman (1989) tetapi boleh dikendalikan dengan baik, supaya mempunyai fungsi positif.

Kajian ini berfokus pada pengetahuan dan strategi pengurusan konflik di kalangan pengetua sekolah menengah di Makassar. Salah satu tumpuan kajian ini ialah pengetahuan pengetua sekolah dalam pengurusan konflik. Pengetahuan pengurusan konflik yang harus dipahami iaitu pandangan tentang konflik, jenis-jenis konflik, penyebab konflik, tahap konflik dan pengurusan konflik. Perkara ini adalah penting untuk dipahami kerana mempunyai hubungan dengan cara pengambilan keputusan dalam pengurusan konflik yang berlaku di sekolah. Pengetua sekolah yang dapat mengambil keputusan yang tepat dalam menguruskan konflik dianggap mempunyai pengetahuan pengurusan konflik yang baik.

Selain itu, kajian ini juga bertumpu pada strategi pengurusan konflik di kalangan pengetua sekolah menengah atas di Makassar. Seperti dijelaskan oleh Stoner dan Freeman (1989) bahawa konflik tidak dapat dielakkan sehingga perlu dikendalikan dengan baik supaya dapat menjadi bermanfaat secara positif. Untuk

melakukan perkara itu, diperlukan strategi pengurusan konflik. Strategi pengurusan konflik yang harus dipahami oleh pengetua iaitu strategi mengelak, secara kekeluargaan (informal), perundingan, penghantaran, penimbangtaraan, campur tangan pihak yang berkuasa dan campur tangan lembaga politik.

Strategi pengurusan konflik ini menentukan pengurusan konflik itu sendiri sehingga konflik itu tidak menjadi penghalang pencapaian kejayaan pada satu sekolah. Supaya konflik itu tidak menjadi penghalang pencapaian kejayaan, maka kalangan pengetua sekolah menengah atas perlu menguruskannya dengan strategi yang tepat. Perkara ini menjadi salah satu tumpuan kajian ini di mana diindikasikan bahawa konflik dapat diuruskan dengan tepat apabila pengetua menggunakan strategi pengurusan yang tepat pula.

Pengaruh pengetahuan terhadap strategi pengurusan konflik pengetua sekolah menengah atas juga menjadi salah satu fokus kajian ini. Yang dan Chen (2007) menyatakan bahawa pengetahuan seseorang memainkan peran penting dalam pengurusan organisasinya sehingga organisasi tersebut dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Maknanya, menguruskan sekolah sebagai suatu organisasi dengan strategi yang tepat memerlukan tahap pengetahuan yang cukup bagi pengetua sebagai pemimpin di suatu sekolah. Keadaan tersebut menentukan pencapaian kejayaan suatu sekolah sebagai salah satu organisasi paling hadapan dalam menentukan kejayaan pendidikan di suatu negara.

Selanjutnya, pengetahuan dan strategi pengurusan konflik di kalangan pengetua sekolah menengah atas berhubung kait dengan kehidupan sosial mereka seperti dinyatakan oleh Buck *et al.* (2008) dan Kaufman (2006), sehingga kehidupan sosial di kalangan pengetua sekolah ikut menjadi menentu tahap pengetahuan dan penggunaan strategi pengurusan konflik di sekolah. Oleh itu, kajian ini juga bertumpu pada perbezaan etnik di kalangan pengetua sekolah menengah atas, seperti Etnik Bugis, Makassar, Mandar dan Toraja, yang merupakan etnik yang majoriti di Makassar.

1.2 Latar Belakang Masalah

Manusia sebagai makhluk sosial didalam kehidupan berpolitik sentiasa diperhadapkan dengan pelbagai macam konflik (Kornblurn, 2003). Demikian halnya di sekolah, konflik adalah fenomena yang kerap berlaku (Johnson dan Johnson, 1994), misalnya konflik antara pengetua sekolah dan guru, sesama guru, guru dengan pelajar, sekolah dengan jawatan kuasa dan lain-lain. Walau konflik adalah unsur terpenting dalam kehidupan berorganisasi mengikut Winardi (2004) kerana mempunyai fungsi positif yang menguntungkan dan juga negatif yang boleh merugikan. Konflik yang menguntungkan disebut sebagai konflik fungsional sedangkan yang merugikan dikenal sebagai konflik disfungsional (Mulyadi, 2007 & Walton, 1987).

Konflik dalam sekolah adalah sesuatu yang tidak dapat dielakkan kerana sekolah adalah salah satu organisasi yang kompleks. Menurut McHenry (2000) dalam kehidupan berorganisasi termasuk dalam sekolah berlaku saling pergantungan antara satu orang dengan orang lain. Daripada saling pergantungan itu, maka berlaku komunikasi yang boleh melahirkan ketidakselarasan yang berpotensi melahirkan konflik (Owens, 1991). Oleh itu, konflik dalam sekolah semestinya diproses dan dikendalikan dengan baik (Robbins, 2002). Untuk mengendalikan konflik yang berpotensi berlaku di sekolah maka pengetua sekolah harus profesional dalam erti bahawa mempunyai pengetahuan tentang pengurusan konflik terutamanya strategi pengurusan konflik sehingga konflik yang berlaku boleh menjadi positif untuk kemajuan suatu organisasi.

Pengetahuan pengurusan konflik pengetua sekolah yang terhad, memberi kesan pada penyelesaian konflik yang berlaku di sekolah. Pengetua sekolah harus memahami tentang jenis-jenis konflik yang berlaku, memahami penyebab konflik, tahap konflik serta bagaimana menguruskan konflik dengan baik supaya dapat menjadi positif. Konflik yang diuruskan dengan baik boleh membuat seseorang menjadi kreativiti dan berpendapat lebih inovatif (Hunsaker, 2001). Perkara tersebut hanya dapat dicapai ketika pengetua sekolah berpandangan moden, menganggap

bahawa konflik yang berlaku di sekolah adalah sesuatu yang wajar dan tidak mungkin dielakkan tetapi harus diselesaikan dengan baik.

Strategi pengurusan konflik pengetua sekolah juga sangat berpengaruh terhadap penyelesaian konflik yang berlaku di sekolah. Pengetua sekolah harus memahami strategi yang tepat diguna dalam menyelesaikan suatu konflik, supaya konflik itu boleh dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi. Menurut Moore (2003) bahawa tujuh strategi pengurusan konflik boleh diguna dalam penyelesaian konflik iaitu mengelak daripada konflik, secara kekeluargaan (informal), melalui perundingan, melalui penghantaran, menyerahkan kepada pihak ketiga atas kesepakatan kedua pihak yang berkonflik (penimbangtaraan), menyerahkan kepada pihak yang berkuasa atau melalui lembaga politik. Ketujuh strategi tersebut hanya boleh diguna pengetua sekolah jika pengetua mempunyai pengetahuan yang cukup tentang strategi pengurusan konflik. Penyelesaian konflik yang baik di sekolah memberikan kesan pada pelaksanaan tugas-tugas guru. Guru tetap dapat melaksanakan tugasnya dengan baik tanpa terganggu dengan kehadiran konflik di sekolah.

Pengetua sekolah selaku penanggungjawab di sekolah harus memahami tanda-tanda awal yang dapat dirasakan jika konflik itu akan berlaku dalam suatu organisasi sekolah (Izuddin, 1991). Fenomena awal yang seharusnya diperhatikan jika konflik itu akan berlaku adalah kurangnya kerja sama dalam organisasi, kurangnya etika kerja, kurangnya motivasi, terputusnya komunikasi, wujudnya salah faham, adanya bahasa yang kurang enak dan tidak puasny terhadap peraturan (Izuddin, 1991 & Mulyasa, 2002). Dengan memperhatikan gejala awal dan sumber konflik maka pada dasarnya konflik tidak berlaku secara tiba-tiba melainkan melalui tahap-tahap tertentu (Robbins, 2003).

Konflik yang berlaku antara pengetua sekolah dengan guru di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Ciomas Kabupaten Serang Propinsi Banten yang menyebabkan beratus-ratus pelajar terbiar tidak belajar (Kompas, 2011), merupakan bukti lemahnya pengetahuan dan strategi pengurusan konflik pengetua sekolah. Di Jakarta puluhan pengetua sekolah menengah atas dan sekolah menengah vokasional telah di panggil menghadap ke Menteri Pendidikan Nasional akibat tindak kekerasan

yang selalu berlaku di sekolahnya (Bogornews, 2011). Begitu banyak konflik yang berlaku, baik antara guru dengan guru, guru dengan siswa, pengetua sekolah dengan guru pada setiap daerah di Indonesia baik yang diterbitkan mahupun yang tersembunyi.

Beberapa konflik disfungsional di Sulawesi Selatan yang berlaku khususnya pada sekolah menengah atas iaitu pada Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Takalar, dimana pengetua sekolah dan guru tidak mencapai kata mufakat dalam perkara dana (Yustisi, 2011). Konflik dalaman juga berlaku pada SMAN 13 Makassar yang disebabkan oleh ketidakpuasan para guru dengan prestasi pengetua sekolah. Jumlah guru di sekolah tersebut mencapai 46 orang dengan pelajar seramai 500 orang (Detik, 2010). Salah satu konflik yang cukup teruk adalah yang berlaku pada SMA PGRI Bulukumba, mengakibatkan pelaksanaan ujian semester bagi pelajar kelas 1 dan 2 tertunda. Konflik antara pihak sekolah dan masyarakat yang menutup kegiatan sekolah sehingga proses belajar mengajar tidak dapat terlaksana (Metrotv, 2011). Daripada beberapa konflik yang berlaku di sekolah baik antara siswa dengan siswa, siswa dengan guru, guru dengan guru, guru dengan pengetua sekolah menunjukkan bahawa sekolah adalah rawan konflik yang memerlukan penanganan yang baik oleh pengetua sekolah.

Dengan membandingkan konflik yang berlaku pada sekolah menengah kebangsaan di Malaysia berdasarkan kajian yang dilakukan oleh Ong Swee Ling (2008) di Lembah Klang menunjukkan bahawa daripada 156 orang guru ternyata konflik interpersonal antara pengetua sekolah dengan guru masih dalam tahap rendah. Sedang konflik yang berlaku antara pengetua sekolah dengan guru di beberapa sekolah menengah atas di Indonesia menunjukkan bahawa konflik belum diurus dengan baik kerana masih terdapat sejumlah keganasan antara sekolah yang berlaku hingga melibatkan seramai 434 sekolah di Jakarta menurut Irjen polisi jacob (Kompas, 2011), adanya tindak penganiayaan antara pelajar di sejumlah sekolah di Yogyakarta (Bernas, 1999), terdapat aktiviti sekolah yang saling mengganggu, pelaksanaan ujian semester yang tertunda, penggunaan dana sekolah yang tidak efektif (Metro tv, 2011 & Yustisi, 2011). Bagi Winardi (2004), perkara ini merupakan konflik disfungsional yang merugikan yang tidak diuruskan dengan baik.

Tambahan pula, sebab konflik yang diuruskan dengan baik akan menjadi konflik fungsional yang menguntungkan.

Proses konflik bermula apabila pihak pertama merasakan dan membuat anggapan bahawa pihak yang kedua bersikap negatif terhadapnya atau berpura-pura dalam sesuatu perkara yang ada hubungan dengannya. Yang perlu difahami bahawa konflik tidak timbul dalam konteks *vacuum* tetapi daripada hasil komunikasi interpersonal yang tidak baik, salah paham, perbezaan matlamat dan pendapat, serta pertembungan seseorang yang kadangkala konflik berpunca daripada persaingan yang terhad (Izuddin, 1991). Dalam kehidupan sehari-hari konflik kerap diperlukan dan diciptakan dalam kepengurusan suatu organisasi dengan harapan perubahan dan kemajuan pada organisasi berkenaan (Kantek & Gezer, 2009). Sehubungan dengan itu, yang perlu ditegaskan bahawa konflik bukan merupakan tanda kelemahan seorang pimpinan (Meyers, 1994), tetapi konflik kerap kali dapat membuat seseorang menjadi kreatif dan boleh berpendapat lebih inovatif (Hunsaker, 2001).

Pengetua sekolah menengah atas di Makassar perlu mengetahui strategi mengurus konflik yang berlaku di sekolah masing-masing dengan memilih beberapa alternatif gaya kepengurusan konflik yang sesuai dengan masalah yang dihadapi. Beberapa konflik yang berlaku di sekolah menengah atas di Makassar nampaknya belum menerapkan teori pengurusan konflik dengan baik. Masalah organisasi diperlukan pemimpin yang mempunyai kemampuan mengarahkan dan menggerakkan orang ke arah matlamat yang telah ditetapkan serta mampu menerapkan gaya kepimpinan secara tepat. Sementara itu Pruitt (1995) menyimpulkan bahawa penghantaran dapat menurunkan dengan cepat kelakuan yang mengganggu di sekolah. Pendapat lain menunjukkan bahawa rundingan mampu melahirkan suatu perjanjian yang saling menguntungkan dan mengembangkan ke perkara-perkara yang bersifat positif (Deutsch, 1973 & Tjosvold, 1998). Kemudian ditambahkan bahawa perdebatan kuat boleh menyebabkan orang lain mendengar dan menjawab tetapi tidak memaksakan untuk meluluskan kerana boleh menyebabkan timbulnya konflik.

Menurut Salami (2009) menyatakan mengelak dapat mengarah pada peningkatan sikap dan perasaan. Pengamal konflik terkemuka menganjurkan upaya

pendekatan *botton-up* dalam mengembangkan potensi konflik antara pihak yang berkonflik tanpa ada paksaan secara dalaman (Bush, 2003). Menurut Kaufman (2006) bahawa strategi pengelolaan konflik yang baik diperlukan perdamaian yang dapat mengubah sikap permusuhan. Daripada sejumlah strategi pengurusan konflik di atas tentu tidak semua sesuai untuk diguna di sekolah bergantung pada konteks dan jenis konfliknya (Kantek & Gezer, 2009). Namun sukar disangkal bahawa konflik adalah sesuatu yang kerap berlaku apabila manusia saling berhubungan antara satu dengan yang lain (Rasali, 1993).

1.2.1 Konflik dan Etnik

Konflik antar etnik yang berlaku di Sulawesi Selatan seperti etnik Bugis dengan etnik Toraja di Palopo dan etnik Bugis dengan Melayu Bata di Bulukumba (Kompas, 2008 & Fredrick, 1988) merupakan bukti akan rawannya konflik yang disebabkan oleh etnik. Menurut Osborne (2000) bahawa keragaman etnik yang besar dalam suatu masyarakat memungkinkan masyarakat itu akan menghadapi suatu ketegangan antara etnik yang besar pula. Sulawesi Selatan yang terdiri daripada empat etnik iaitu etnik bugis, etnik makassar, etnik toraja dan etnik mandar. Keempat etnik tersebut masing-masing dengan jumlah yang besar dan mempunyai wilayah sendiri-sendiri sehingga berpotensi berlakunya konflik antara etnik dan konflik antara etnik hampir tidak pernah terselesaikan secara sistematik dan pengurusannya juga sangat bervariasi (Cooney, 2009)

Konflik antara etnik memungkinkan juga berlaku pada sekolah menengah atas di Makassar yang terdiri daripada berbagai etnik seperti halnya yang kerap berlaku dipelbagai Perguruan Tinggi di Makassar seperti Etnik Bugis dengan etnik Makassar di UMI Makassar, Etnik Bugis dengan etnik Toraja di UNM Makassar, Etnik Bugis Bone dengan etnik Bugis Palopo di UMI, UNM, UIN Dan UNHAS yang sudah bertahun-tahun tidak terselesaikan (Kompas, 2008, Fredrick, 1988 & Tribun, 2010). Kerana di sekolah terdiri daripada Siswa, guru, dan kaki tangan daripada beberapa etnik iaitu Bugis, Makassar, Mandar, Toraja, dan etnik lain daripada luar Sulawesi Selatan. Oleh itu, adalah perkara yang wajar kalau sekolah menengah atas

rawan konflik sehingga pengetua sekolah harus mampu melihat potensi konflik ini dan berusaha untuk mengurangkan supaya tidak berlaku konflik yang disebabkan oleh etnik. Tentu usaha untuk mengurangkan bukan urusan mudah tapi memerlukan kualiti kepengetuaan yang baik.

1.2.2 Konflik dan Jantina

Beberapa Kajian yang dilakukan oleh para ahli tentang perbezaan peranan yang tampak antara lelaki dan perempuan antara lain: (i) Zalizan (2001); Bhasah Abu Bakar *et al.* (2009) tentang Jurang akademik hasilnya menunjukkan bahawa guru lelaki secara keseluruhannya mempunyai persepsi positif terhadap pelajar lelaki dan juga perempuan. Sedang guru perempuan mempunyai persepsi yang negatif terhadap pelajar lelaki; (ii) Wahid Hasyim (2005) tentang Matematika – Senario Aneh di Malaysia hasilnya menunjukkan bahawa pelajar perempuan lebih cemerlang dibanding pelajar lelaki.

Kajian yang dilakukan oleh (i) Fathiyah Abu bakar (1997) menunjukkan bahawa terdapat perbezaan gaya pengurusan konflik yang diguna oleh pengetua lelaki dan wanita di mana pengetua lelaki lebih cenderung menggunakan gaya mengelak manakala pengetua wanita cenderung menggunakan gaya tolak ansur; (ii) Mohamad Hussin Matrashid (1997) hasilnya bahawa gaya pengetua wanita lebih menjurus kepada gaya demokratik, cenderung menggalakkan penglibatan, perkongsiaan kuasa dan maklumat serta lebih suka untuk memimpin melalui karisma, kepakaran, hubungan dan kemahiran intrapersonal untuk mempengaruhi orang lain. Sedang pengetua lelaki lebih suka dengan gaya pengarahan dan mempengaruhi orang lain dengan cara kawalan.

Daripada hasil kajian tersebut membuktikan bahawa terdapat perbezaan antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan baik daripada sisi prestasi belajar mahupun strategi dan gaya pengurusan konflik antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan, perkara inilah yang mendorong penyelidik untuk menyiasat perbezaan

antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan dalam strategi pengurusan konflik para pengetua sekolah menengah atas di Makassar.

1.2.3 Konflik dan Tempoh Perkhidmatan

Daripada kajian lepas (seperti Irwandi Tarigan, 2010 dan Satro Adi, 2010) membuktikan bahawa tempoh perkhidmatan berpengaruh terhadap prestasi kerja seseorang dalam suatu organisasi. Mereka mendapati bahawa tempoh perkhidmatan berpengaruh pada prestasi kerja pekerja dalam suatu organisasi. Seperti halnya di sekolah, kajian oleh Irwandi Tarigan (2010) dan Satro Adi (2010) juga menyimpulkan bahawa tempoh perkhidmatan pengetua dan guru akan mempengaruhi cara-cara dalam mengurus sekolah dan pengajaran. Ertinya, tempoh perkhidmatan pengetua sekolah akan mempengaruhi cara-cara mereka dalam mengurus sekolah sedangkan tempoh perkhidmatan guru akan menjejaskan kualiti pengajaran mereka dikelas. Guru yang mempunyai pengalaman mengajar yang lebih lama berpotensi untuk mempunyai kualiti pengajaran yang lebih baik kerana kompetensi pedagogi mereka telah diguna dalam mengajar dalam tempoh yang lama.

Pada kajian lepas tersebut (seperti Irwandi Tarigan, 2010 dan Satro Adi, 2010) membuktikan pula bahawa tempoh perkhidmatan berpengaruh dan signifikan terhadap kerja seseorang dalam suatu organisasi. Pengetua sekolah dengan tempoh perkhidmatan yang cukup seharusnya boleh menjadikan sekolah itu berprestasi dan merupakan suatu bahan kajian bagi penyelidik untuk melihat pengaruh tempoh perkhidmatan terhadap prestasi pengetua sekolah disekolah. Lebih khusus lagi, bahawa sama ada tempoh perkhidmatan yang dimiliki oleh pengetua sekolah berpengaruh dan signifikan terhadap pengurusan konflik yang ada di sekolah menengah atas di Makassar.

1.3 Pernyataan Masalah

Dalam organisasi persekolahan mengikut Politis (2005); Leithwood *et al.* (2010) pengetua sekolah adalah bahagian yang tidak terpisahkan daripada sekolah dan menjadi pemimpin sekolah, ia mempengaruhi pelbagai faktor dalam sekolah. Bossert (1982) dan Hsiao *et al.* (2009) mentakrifkan kelakuan pengetua sekolah langsung mempengaruhi pola iklim dan organisasi pengajaran. Pengetua sekolah selaku pemimpin organisasi jika berlaku konflik harus bijak untuk menguruskannya. Konflik atau percanggahan personaliti mungkin timbul akibat tugas yang dipertanggungjawabkan tidak jelas atau bercanggah daripada berbagai sudut, termasuk sudut pengetahuan dan strategi pengetua sekolah (Duetsch; Coleman dan Marcus, 2006; Webb dan Norton, 2003). Mengikuti Kotter (1988), konflik dalam organisasi wujud kerana perbezaan antara unit atau individu sebagai akibat daripada tahap pengetahuan dan penggunaan strategi pengurusan konflik di kalangan pengetua sekolah.

Pengetua sekolah sebagai penanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah mempunyai posisi yang sangat strategik. Pengetua sekolah diharapkan untuk lebih mencurahkan perhatian pada organisasi yang dipimpinnya dalam rangka mencapai matlamat secara berkesan dan cekap, tuntutan akan semakin menguat selari dengan pelbagai perubahan secara global yang semakin kompleks dan sarat dengan cabaran (Depdiknas, 2011).

Dalam kajian Johnson dan Johnson (1994) mentakrifkan bahawa sekolah penuh dengan konflik. Mengikut kajian Hodson (1997) menunjukkan konflik antara individu dengan individu mempunyai hubungan yang negatif dan signifikan. Oleh itu, tidak menghairankan jika konflik berlaku di sekolah. Pengetua sekolah, Guru dan pentadbir adalah penyebab konflik di sekolah tetapi sentiasa diabaikan. Konflik adalah sesuatu yang benar (DiPaola & Hoy, 2001) tidak dielakkan dan itu normal (Almost, 2006; Cornille; Pestle & Vanwy, 1999; Al-Hamdan; Shukri & Anthony, 2011). Yang paling penting adalah bagaimana pemimpin menguruskan konflik (Pfeffer, 1995) untuk matlamat dan perkembangan organisasi.

Menurut Wirawan (2002), pengetua sekolah merupakan suatu proses bukan sesuatu yang berlaku secara kebetulan. Keberadaannya harus boleh mempengaruhi dan meyakinkan di dalam dan di luar organisasi untuk bekerja dan membantu kearah pencapaian matlamat organisasi (Lee Ong Kim, 1994). Dalam organisasi, konflik tidak boleh dielakkan kerana pelbagai faktor yang boleh menjadi penyebab. Yang menjadi soalan ialah bukan bagaimana mengurangkan konflik, tapi bagaimana pengendalian konflik secara tepat sehingga tidak merosakkan hubungan interpersonal dan matlamat organisasi (Myers, 1993). Pelbagai pendapat dikemukakan para ahli tentang strategi pengurusan konflik, namun tidak semua pendapat tersebut benar kerana dalam pengurusan konflik tergantung kepada keadaan konfliknya (Thomas, 1977).

Daripada beberapa kes konflik yang berlaku pada sekolah menengah atas di Makassar antara lain SMAN 2 Makassar, SMAN 17 Makassar, SMAN 21 Makassar dan SMA 22 Makassar (Kompas, 2010; & Ujungpandangekspres, 2012) serta hasil temubual tentang konflik di SMA kota Makassar, maka dapat disimpulkan bahawa konflik yang berlaku di sekolah-sekolah menengah atas di Makassar cukup tinggi dan tidak diselesaikan dengan baik.

Lebih khusus lagi kajian sebelumnya oleh Purwoko (2009) tentang proses konflik dan pengurusan konflik pada pelajar di Surabaya berdasarkan dinamika psikologi mendedahkan bahawa, daripada pada 700 pelajar daripada lapan Sekolah Menengah Atas di Surabaya disimpulkan bahawa konflik yang berlaku antara pelajar dengan pelajar daripada lapan sekolah tersebut mencapai 92 peratus. Perkara ini kerana tidak puasnya pelajar dengan perkhidmatan oleh guru-guru (73 peratus responden menyatakan tidak puas). Tahap perkhidmatan guru terhadap pelajar rendah disebabkan adanya ketidak harmonisan antara pengetua sekolah dengan guru-guru di sekolah berkenaan. Jadi pada dasarnya konflik yang berlaku antara pelajar dengan pelajar merupakan akibat adanya konflik antara pengetua sekolah dengan guru-guru.

Kajian-kajian lepas tentang konflik di atas menunjukkan bahawa konflik di sekolah berlaku kerana faktor dinamika psikologi, ketidakpuasan perkhidmatan, ketidakharmonisan antara pengetua dan guru, dan hubungan interpersonal. Kajian-

kajian lepas di atas tiada secara khusus membahas tentang pengetahuan dan strategi pengurusan konflik di kalangan pengetua sekolah menengah atas. Oleh itu, kajian ini bertumpu kepada masih perlunya pendalaman untuk memahami pengetahuan dan strategi pengurusan konflik di kalangan pengetua sekolah menengah atas. Kajian ini diperlukan dalam proses menyelesaikan konflik kerana tidak hanya tumpuan pada penyelesaiannya tapi lebih kepada pengurusan konflik yang profesional dengan mengurangkan berlakunya konflik di sekolah supaya tidak menimbulkan kerugian, justeru membawa kesan yang konstruktif bagi individu-individu yang terlibat. Oleh itu, rekomendasi kajian ini nantinya diperlukan suatu pelatihan (DIKLAT) pengurusan konflik bagi pengetua sekolah sekurang-kurangnya satu kali dalam satu tahun. Selama ini Departemen Pendidikan Nasional hanya melakukan DIKLAT pengurusan konflik untuk calon pengetua sekolah (Depdiknas, 1998) dan tidak lagi dilaksanakan setelah menjadi pengetua sekolah. Pengetahuan yang dimiliki oleh pengetua diharapkan mampu mengurangkan kekerapan berlakunya konflik di sekolah dengan strategi pengurusan konflik yang prospektif dan realistik.

Kajian ini akan melihat sumbangan pengetahuan pengetua pada pengurusan konflik di sekolah. Selain itu, kajian ini juga akan mendedahkan strategi pengurusan konflik dilihat daripada perbezaan etnik, jantina, dan tempoh perkhidmatan. Hasil daripada pada dapatan pada kajian ini, boleh menjadi bahan masukan pada pengurusan konflik di sekolah.

1.4 Objektif Kajian

Objektif utama kajian ini adalah untuk mengetahui tahap pengetahuan dan strategi pengurusan konflik bagi kalangan pengetua sekolah pada Sekolah Menengah Atas di Makassar. Secara spesifik, objektif kajian ini adalah untuk:

- i. Menentukan tahap pengetahuan pengetua tentang pengurusan konflik di sekolah.
- ii. Menentukan strategi yang diguna pengetua dalam menguruskan konflik di sekolah.

- iii. Mengenal pasti masalah yang dihadapi oleh pengetua dalam mengurus konflik di sekolah.
- iv. Mengenal pasti perbezaan tahap pengetahuan pengetua tentang pengurusan konflik mengikut etnik, jantina, dan tempoh perkhidmatan.
- v. Mengenal pasti perbezaan strategi pengurusan konflik dalam kalangan pengetua mengikut etnik, jantina, dan tempoh perkhidmatan.
- vi. Mengenal pasti pengaruh tahap pengetahuan terhadap strategi pengurusan konflik di kalangan pengetua di sekolah.
- vii. Mengenal pasti pengaruh etnik terhadap strategi pengurusan konflik bagi kalangan pengetua di sekolah.
- viii. Mencadangkan model pengurusan konflik yang sesuai digunakan di sekolah menengah atas di Makassar.

1.5 Persoalan Kajian

Untuk memudahkan proses pengumpulan dan analisis data untuk mencapai objektif-objektif yang dinyatakan, maka kajian ini cuba menjawab soalan-soalan berikut:

- i. Apakah tahap pengetahuan pengetua tentang pengurusan konflik di sekolah?
- ii. Apakah strategi yang diguna pengetua dalam menguruskan konflik di sekolah?
- iii. Apakah masalah yang dihadapi oleh pengetua dalam mengurus konflik di sekolah?
- iv. Apakah terdapat perbezaan tahap pengetahuan pengetua tentang pengurusan konflik mengikut etnik, jantina, dan tempoh perkhidmatan?
- v. Apakah terdapat perbezaan strategi pengurusan konflik dalam kalangan pengetua mengikut etnik, jantina, dan tempoh perkhidmatan?
- vi. Apakah terdapat pengaruh tahap pengetahuan terhadap strategi pengurusan konflik di kalangan pengetua di sekolah?
- vii. Adakah terdapat pengaruh etnik terhadap strategi yang diguna pengetua dalam mengurus konflik di sekolah?

- viii. Apakah model pengurusan konflik yang sesuai digunakan di sekolah menengah atas di Makassar?

1.6 Hipotesis Kajian

Perdasarkan persoalan kajian (iv) dan (v) yang dibina daripada kerangka konsep kajian yang telah dibentuk, hipotesis bagi kajian ini adalah sebagai berikut:

- Ho 1: Tidak terdapat perbezaan tahap pengetahuan pengetua tentang pengurusan konflik mengikut etnik.
- Ho 2: Tidak terdapat perbezaan tahap pengetahuan pengetua tentang pengurusan konflik mengikut jantina.
- Ho 3: Tidak terdapat perbezaan tahap pengetahuan pengetua tentang pengurusan konflik mengikut tempoh perkhidmatan.
- Ho 4: Tidak terdapat perbezaan strategi pengurusan konflik dalam kalangan pengetua mengikut etnik.
- Ho 5: Tidak terdapat perbezaan strategi pengurusan konflik dalam kalangan pengetua mengikut jantina.
- Ho 6: Tidak terdapat perbezaan strategi pengurusan konflik dalam kalangan pengetua mengikut tempoh perkhidmatan.
- Ho 7: Tidak terdapat pengaruh tahap pengetahuan tentang pengurusan konflik terhadap strategi pengurusan konflik pengetua dalam menguruskan konflik di sekolah.
- Ho 8: Tidak terdapat pengaruh etnik terhadap strategi yang diguna pengetua dalam menguruskan konflik di sekolah.

1.7 Rasional Kajian

Dengan kemajuan dan tuntutan yang semakin meningkat di bidang pendidikan khususnya di persekolahan, maka pengetua sekolah semakin perlu mendapat perhatian. Kemampuan pengetua sekolah menjadi sorotan utama dalam menjalankan pendidikan di peringkat sekolah (Wahjosumidjo, 2002). Kemampuan pengetua perlu mengikuti tuntutan masyarakat dan kemajuan tuntutan kehidupan moden. Tanggung jawab pelaksanaan pendidikan di peringkat sekolah ada pada pengetua sekolah. Maknanya adalah apabila pengetua sekolah mempunyai kemampuan yang cukup dalam menguruskan sekolah, maka sekolah itu boleh berjaya.

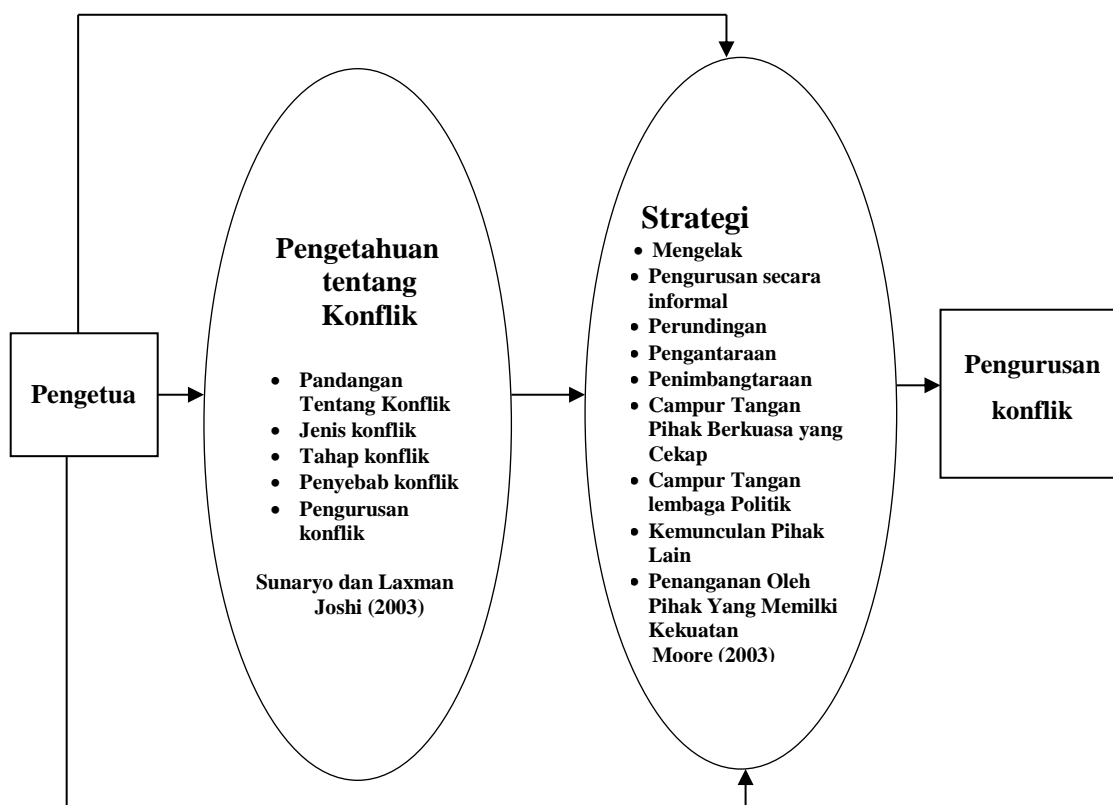
Salah satu pengurusan sekolah yang menjadi sorotan sebagai tanggung jawab pengetua sekolah adalah pengurusan konflik yang berlaku di sekolah baik inter dan antara sekolah sebagaimana yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo (2010) bahawa tugas utama pengetua sekolah adalah menguruskan konflik. Pengurusan konflik yang profesional akan berkesan baik terhadap pengurusan bidang yang lainnya di sekolah termasuk pencapaian prestasi sekolah (Mulyasa, 2003). Kes inilah yang menjadi punca kegagalan pengetua sekolah dalam menguruskan perkara-perkara di sekolah sehingga sekolah gagal pula dalam mencapai kejayaan.

Oleh itu, untuk mempertahankan kemampuan pengetua sekolah dalam menguruskan sekolah, maka salah satu kemampuan yang harus dibina adalah kemampuan pengurusan konflik. Dengan pengetahuan pengurusan konflik yang profesional, pengetua sekolah dalam memimpin boleh mencapai kejayaan. Tentu pengetua sekolah harus mempunyai pengetahuan yang benar tentang konflik yang berlaku di sekolah sama ada konflik itu antara kakitangan atau guru di sekolah mahupun dengan pihak di luar sekolah. Seterusnya, dengan pengetahuan tentang konflik itu, pengetua sekolah diharapkan boleh menerapkan strategi pengurusan konflik yang sesuai mengikut jenis-jenis konflik yang berlaku.

Kajian ini akan menyiasati pengetahuan konflik pengetua sekolah sama ada menyumbang kepada pengurusan konflik yang dijalankan dengan pelbagai strategi mahupun tidak. Selain itu, kajian ini juga akan menyiasat sama ada etnik mempunyai perbezaan dalam pengurusan konflik di sekolah. Dengan memahami pengetahuan pengurusan konflik bagi pengetua sekolah dan strategi yang digunanya, maka boleh merancang suatu model program latihan untuk menyusun strategi pengurusan konflik khasnya untuk pengetua sekolah.

1.8 Kerangka Teori Kajian

Kerangka teori yang diguna dalam kajian ini dibina daripada gabungan teori pengetahuan pengurusan konflik dan teori strategi pengurusan konflik, seperti ditunjukkan pada Rajah 1.1 berikut ini.



Rajah 1.1: Kerangka Teori Kajian Pengurusan Konflik Diadaptasi daripada Moore (2003); Pengetua Sekolah Disesuaikan daripada De Roche (1985); Hasibuan (2005) dan Wahjosumidjo (2010) dan Pengetahuan Pengurusan Konflik Disesuaikan daripada Sunaryo dan Laxman Joshi (2003)

Kerangka teori kajian yang ditunjukkan pada Rajah 1.1 merupakan rangkaian atau gabungan daripada pengetahuan tentang pengurusan konflik (Sunaryo dan Laxman Joshi , 2003) bagi pengetua sekolah, strategi pengurusan konflik (Moore, 2003) bagi pengetua sekolah (De Roche, 1985) sebagai bahagian daripada penyelesaian konflik di sekolah menengah atas. Pengetahuan pengurusan konflik menurut Sunaryo dan Laxman Joshi (2003) adalah usaha serentak dan sistematik dalam mengambil keputusan pada suatu organisasi, termasuk sekolah. Pengetahuan pengurusan konflik bagi pengetua sekolah meliputi pandangan tentang konflik, jenis-jenis konflik, tahap konflik, penyebab konflik, dan penyelesaian konflik. Dengan kelima-lima aspek pengetahuan pengurusan konflik bagi pengetua sekolah diprediksikan dapat menjalankan strategi yang tepat dalam pengurusan konflik di sekolah. Strategi pengurusan konflik yang dinyatakan oleh Moore (2003) adalah suatu cara atau perancangan yang mempunyai nilai lebih mengandungi kegiatan yang direka untuk mencapai matlamat dan kejayaan organisasi, termasuk sekolah. Strategi pengurusan konflik mengikut Moore (2003) terdiri daripada mengelak, penyelesaian secara informal, perundingan, pengantaraan, penimbangtaraan, campur tangan pihak berkuasa yang cekap, campur tangan lembaga politik, kemunculan pihak lain, dan penanganan oleh pihak yang mempunyai kekuatan.

Pengetahuan menurut Sunaryo dan Laxman Joshi (2003) adalah keupayaan manusia untuk memahami dan mentafsirkan baik hasil pemerhatian mahupun pengalaman secara terus menerus. Namun secara khas lagi ditakrifkan bahawa pengetahuan pengurusan konflik merupakan usaha serentak dan sistematik dalam mengambil keputusan untuk menguruskan orang-orang pada suatu organisasi. Usaha sistematik dan serentak itu dijalankan untuk menguruskan konflik dengan menggunakan sumber-sumber yang dipercayai untuk mencapai matlamat yang ditentukan. Kemudian pendapat ini disokong oleh Notoatmodjo, 2005; Kortono, 1994; Pidarta, 1998; Toha, 1995; dan Terry, 1993. Mengikut Hadoko (1984) bahawa konflik adalah tidak boleh dielakkan dalam suatu organisasi yang melibatkan kumpulan orang-orang termasuk dalam sekolah sebagai organisasi dibidang perkhidmatan akademik.

Oleh itu, lebih khusus lagi dinyatakan oleh Mura *et al.* (2010) dan Alper *et al.* (2000) bahawa organisasi sekolah semakin hari semakin kompleks terutamanya dalam pelaksanaan pelbagai tugas dan tanggung jawab yang berkaitan dengan peningkatan kualiti pendidikan. Pengetua sekolah tentu diharapkan mempunyai pengetahuan tentang konflik iaitu pandangan tentang konflik, jenis-jenis konflik, tahap berlakunya konflik, punca konflik, dan pengurusan konflik. Dengan pengetahuan pengurusan konflik tersebut, maka tentu pengetua sekolah akan melaksanakan strategi pengurusan konflik yang boleh mempertahankan kualiti pendidikan pada sekolah yang dipimpin.

Seterusnya, Moore (2003) menunjukkan beberapa proses menjalankan strategi pengurusan konflik iaitu daripada destruktif menjadi konstruktif. Moore (2003), menawarkan strategi pengurusan konflik yang prospektif dan berkesan iaitu mengelak, pengurusan secara informal, perundingan, penghantaran, pemunculan pihak lain, penimbangtaraan, campur tangan pihak berkuasa yang cekap, campur tangan lembaga politik, kekuatan legal. Daripada sembilan strategi penyesuaian konflik yang ditawarkan oleh Moore (2003), tujuh akan diguna dalam kajian ini. Ketujuh strategi tersebut dapat dijalankan dibidang pendidikan khasnya pengetua sekolah dalam menguruskan konflik di sekolahnya.

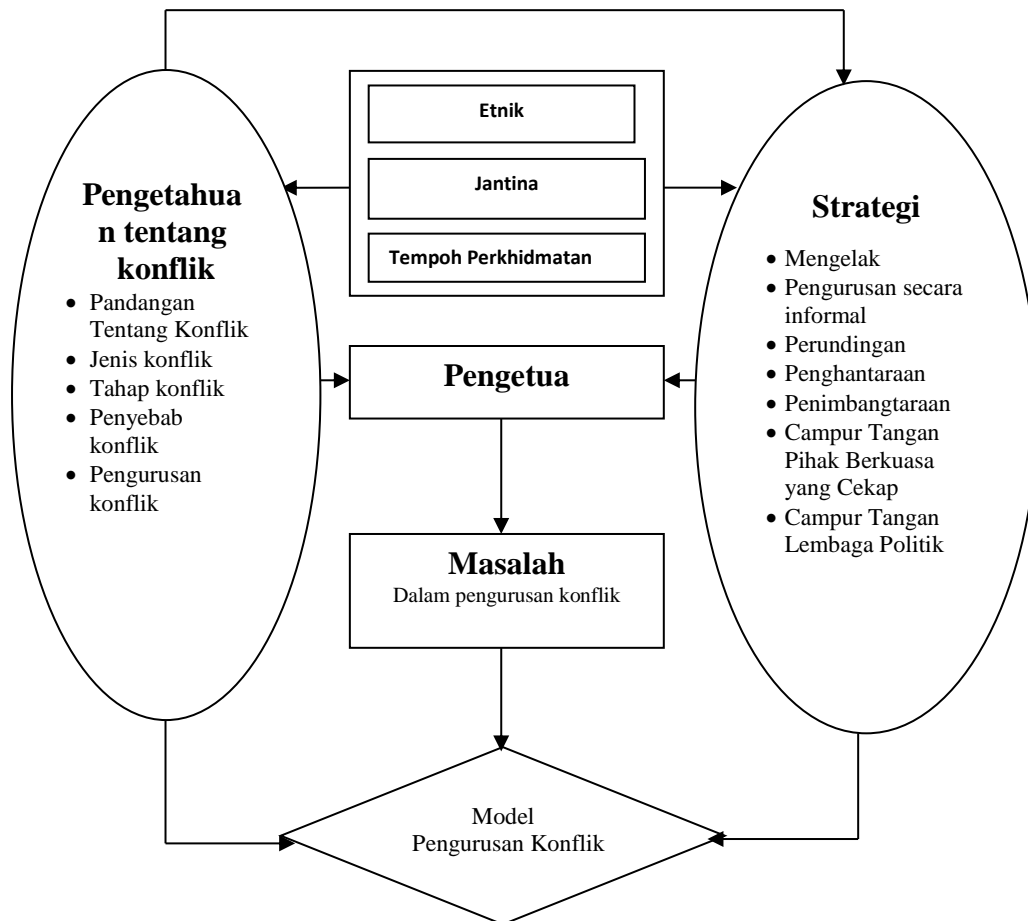
Strategi pengurusan konflik dengan pemunculan pihak lain mengikut Moore (2003) iaitu Strategi penyelesaian konflik oleh pihak ketiga berdasarkan kepentingan terhadap pihak-pihak yang berkonflik dimana pihak ketiga yang juga punya kepentingan akan memberikan keputusan kepada salah satu pihak yang sesuai dengan kepentingan pihak ketiga sehingga keputusan pihak ketiga dinilai oleh satu pihak tidak memberikan rasa adil. Pengurusan konflik dengan kekuatan legal (Moore 2003) merupakan suatu bentuk pengurusan dengan menggunakan kekuatan untuk memaksa atau memujuk pihak lawan untuk patuh atau menyerah. Jadi kedua penyelesaian konflik daripada Moore (2003) tidak memberikan keadilan terhadap pihak-pihak yang berkonflik.

Menurut Novri susan (2008) bahawa model pengurusan konflik Moore (2003) merupakan model pengurusan konflik yang berpotensi menciptakan ketidakadilan. Oleh itu kedua-dua strategi penyelesaian konflik tersebut tidak diguna dalam

penyelesai konflik di sekolah dengan alasan sebagai berikut: (i) kedua-dua pengurusan konflik ini berpotensi mewujudkan ketidakadilan, sebab kemunculan pihak lain yang bertindak sebagai pihak ketiga membuat keputusan terhadap pihak yang berkonflik secara pribadi berdasarkan kepentingannya tanpa mempertimbangkan kepentingan pihak-pihak yang berkonflik, begitu pula konflik yang ditangani oleh pihak yang mempunyai kekuatan, melakukan pemaksaan atau membujuk pihak lawan untuk patuh atau menyerah sehingga kedua-dua pengurusan konflik ini tidak memberikan rasa keadilan dan (ii) kajian hanya pada skop intraksi sosial yang lebih kecil iaitu pengurusan konflik di sekolah menengah atas di Makassar.

1.9 Kerangka Konsep Kajian

Pembangunan kerangka konsep kajian ini menggunakan teori pengetahuan pengurusan konflik bagi pengetua sekolah daripada Sunaryo dan Laxman Joshi (2003) iaitu pandangan tentang konflik, jenis konflik, tahap konflik, penyebab konflik dan pengurusan konflik. Sedangkan teori daripada Moore (2003) tentang strategi pengurusan konflik iaitu mengelak, pengurusan masalah secara informal, perundingan, penghantaran, penimbangtaraan, campur tangan pihak berkuasa yang cekap dan campur tangan lembaga politik.



Rajah 1.2: Kerangka Konsep Kajian

Kerangka konsep kajian pada Rajah 1.2 mencuba menghubungkan pengetahuan pengurusan konflik (Sunaryo dan Laxman Joshi, 2003) dan strategi pengurusan konflik (Moore 2003). Pengetahuan pengurusan konflik yang perlu diketahui oleh pengetua antara lain pandangan tentang konflik, jenis konflik, tahap konflik, penyebab konflik dan pengurusan konflik, sedangkan strategi pengurusan konflik terdiri daripada mengelak, pengurusan masalah secara informal, perundingan, penghantaran, penimbangtaraan, campur tangan pihak berkuasa yang cepak dan campur tangan lembaga politik. Kesemua komponen pengetahuan akan dihubungkan dengan kesemua komponen strategi pengurusan konflik. Seterusnya, kedua-dua pengetahuan pengurusan konflik dan strategi pengurusan konflik pengetua sekolah akan dilihat menurut etnik, jantina dan tempoh perkhidmatan. Hubungan keduanya akan menjadi jangkaan pengurusan masalah yang menimbulkan konflik di sekolah masing-masing.

1.10 Kepentingan Kajian

Kajian ini penting kepada pengetua dalam menguruskan konflik disekolah yang boleh muncul daripada perbezaan latar belakang etnik, jantina, dan tempoh perkhidmatan. Dengan pengetahuan pengurusan konflik yang baik daripada pengetua sekolah diharapkan dapat menguruskan konflik dengan strategi pengurusan konflik yang tepat supaya konflik boleh menjadi fungsional. Pengurusan konflik yang tepat boleh menjadikan hubungan dalaman dan luaran sekolah begitu pula dengan organisasi lain di luar sekolah menjadi lebih baik.

Kajian ini diharapkan pula dapat menyumbangkan ilmu tentang kepengurusan konflik dalam dunia pendidikan khususnya di kalangan pengetua sekolah, guru, kaki tangan sekolah, pelajar, dan jawatan kuasa sekolah, untuk mencegah dan mengatasi konflik yang berlaku di sekolah supaya tercipta suasana yang nyaman dan menyenangkan. Secara individu, dapatan kajian ini diharapkan bermanfaat sebagai asas dan panduan bagi kajian selanjutnya yang berkaitan dengan pengurusan konflik.

Kepentingan kajian ini adalah memberi sumbangan daripada segi teoritikal dan praktikal. Secara teoritikal, kajian ini dapat memberi pemahaman kepada pengetua-petgetua sekolah menengah atas di Makassar mengenai amalan kesan pengetahuan terhadap strategi yang diguna dalam pengurusan konflik di sekolah. Di samping itu, kajian ini turut memberi sumbangan kepada pembinaan suatu model baru yang berkaitan dengan elemen-elemen penting dalam pengetahuan yang berpengaruh terhadap strategi yang diguna oleh pengetua sekolah dalam pengurusan konflik di sekolah menengah atas.

Kesemua kajian ini memberi empat sumbangan utama dalam pengurusan sekolah menengah atas, iaitu:

- i. Dapat menentukan perbezaan strategi pengurusan konflik dalam kalangan pengetua mengikut jantina dan tempoh perkhidmatan;

- ii. Dapat menentukan pengaruh pengetahuan pengurusan konflik pengetua sekolah terhadap strategi pengurusan konflik pada sekolah menengah atas di Makassar;
- iii. Dapat menentukan pengaruh elemen-elemen pengetahuan pengurusan konflik pengetua sekolah terhadap strategi pengurusan konflik pada sekolah menengah atas di Makassar;
- iv. Dapat menentukan pengaruh etnik terhadap strategi pengurusan konflik pengetua dalam pengurusan konflik di sekolah;
- v. Memberi kesedaran kepada pengetua sekolah tentang pentingnya pengetahuan pengurusan konflik untuk menjalankan strategi pengurusan konflik yang dapat menyokong terlaksananya proses pengajaran atau kelangsungan proses pendidikan di sekolah menengah atas di Makassar.

1.11 Skop dan Batasan Kajian

- i. Kajian ini hanya tertumpu pada pengurusan konflik di kalangan para pengetua Sekolah Menengah Atas di Makassar kerana pengurusan konflik di sekolah menjadi potensi utama untuk menciptakan sekolah yang tertib dan aman untuk menjalankan proses pengajaran. Dengan proses pengajaran yang tertib dan aman, sekolah tentu mempunyai peluang dan kesempatan yang luas untuk berjaya mencapai prestasi yang tinggi. Oleh itu, kajian ini hanya melibatkan pengetua dan guru pada Sekolah Menengah Atas di Makassar sebagai sampel.
- ii. Hasil kajian ini tidak boleh digeneralisasikan kepada pengetua sekolah menengah atas pada daerah lain dengan etnik yang berbeza kerana etnik yang dilibatkan pada kajian ini (Bugis, Makassar, Mandar dan Toraja) mempunyai potensi yang berbeza dengan etnik lainnya di Indonesia. Selain itu, etnik Bugis, Makassar, Mandar dan Toraja yang berkembang di tempat atau daerah lain dan bertanggung jawab sebagai pengetua sekolah menengah atas sudah mempunyai karakter yang berbeza dengan yang berkembang di Makassar Sulawesi Selatan.

- iii. Kajian ini hanya mengkaji tentang pengetahuan dan strategi pengurusan konflik di kalangan pengetua Sekolah Menengah Atas di Makassar kerana kompetensi ini menjadi salah satu penentu untuk menguruskan kejayaan pendidikan di peringkat sekolah menengah atas. Maknanya, pengetua sekolah dengan kompetensi pengurusan konflik yang baik mempunyai potensi untuk menguruskan sekolah dengan baik pula.
- iv. Instrumen yang diguna pada kajian ini ialah soal selidik dan soalan temubual tentang pengetahuan dan strategi pengurusan konflik pengetua Sekolah Menengah Atas di Makassar. Kerana kajian ini menggunakan dua instrumen iaitu soal selidik dan soalan temubual, maka reka bentuk gabungan kuantitatif dan kualitatif eksplanatori diguna. Reka bentuk ini diguna untuk menganalisis data dan mendapatkan hasil kajian yang lebih detail dan lebih mendalam.

1.12 Definisi Operasional

1.12.1 Pengetua

Menurut De Roche (1985) dan Hasibuan (2005), pengetua adalah seseorang yang mempunyai beberapa kompetensi dan kepimpinannya teruji, mampu mempengaruhi, memotivasi dan mengatasi masalah serta dipercayai memimpin.

Mengikut Wahjosumidjo (2010), pengetua ialah seorang yang dengan jalan memulakan sifat-sifat, kelakuan peribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola intraksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan daripada satu jabatan pentadbiran, dan persepsi daripada lain-lain tentang kekuatan pengaruh.

Dalam kajian ini yang dimaksudkan pengetua adalah seseorang yang mempunyai kompetensi dan kepimpinan teruji, mampu memulakan sifat-sifat, kelakuan, pola interaksi, hubungan kerja sama, mempengaruhi, memotivasi dan mengatasi masalah-masalah serta dipercayai memimpin. Pengetua yang dimaksudkan dalam kajian ini ialah pengetua sekolah menengah atas di Makassar

1.12.2 Pengetahuan Pengurusan Konflik

Pengetahuan pengurusan konflik yang diguna dalam kajian ini merujuk kepada teori Sunaryo dan Laxman Joshi (2003). Daripada teori pengetahuan pengurusan konflik menurut Sunaryo dan Laxman Joshi (2003) boleh disimpulkan bahawa pengetahuan pengurusan konflik adalah usaha serentak dan sistematik dalam mengambil keputusan pada suatu organisasi. Sekolah merupakan organisasi yang penuh dengan konflik (Johnson & Johnson, 1996). Pengetua sekolah tentu diharapkan mempunyai pengetahuan tentang konflik meliputi pandangan tentang konflik, jenis-jenis konflik, tahap konflik, penyebab konflik, dan pengurusan konflik. Dengan pengetahuan tersebut diharapkan pengetua sekolah dalam melaksanakan strategi pengurusan konflik serta boleh menambahbaikkan kualiti pendidikan pada sekolah yang dipimpin.

1.12.2.1 Pandangan Dalam Konflik

Pandangan dalam konflik adalah pandangan seseorang tentang konflik yang berlaku pada suatu organisasi. Menurut Stoner dan Freeman (1989) membahagikan pandangan tentang konflik tersebut menjadi dua bahagian iaitu (i) pandangan tradisional yang menganggap semua konflik buruk yang harus dielakkan; (ii) pandangan moden berpandangan konflik tidak dapat dielakkan kerana beberapa faktor antara lain struktur organisasi, perbezaan matlamat, persepsi dan nilai. Mengikut Myers (1993) membagi konflik menjadi dua pandangan iaitu (i) pandangan tradisional menganggap konflik sebagai sesuatu yang buruk yang harus dielakkan; (ii) pandangan kontemporari menganggap konflik sesuatu yang tidak dapat dielakkan sebagai konsekuensi logik daripada interaksi manusia.

Dalam kajian ini yang dimaksudkan dengan pandangan tentang konflik adalah (i) pandangan tradisional: semua konflik buruk harus dielakkan, dalam organisasi yang baik tidak ada konflik, konflik harus dihilangkan kerana dapat mengganggu organisasi; (ii) pandangan moden: konflik sesuatu yang tidak boleh

dielakkan, konflik boleh meningkatkan prestasi organisasi, konflik wajar berlaku pada suatu organisasi, konflik itu baik kerana boleh merangsang orang memecahkan penyebab konflik. Konflik diperlukan dalam pengurusan dan pengurusan secara tepat untuk tidak merosakkan hubungan interpersonal dan merosakkan matlamat organisasi.

1.12.2.2 Jenis-Jenis Konflik

Jenis-jenis konflik adalah jenis konflik yang biasa berlaku dalam suatu organisasi. menurut Ruchyat (2001) konflik terbahagi kepada enam jenis iaitu (i) konflik intrapersonal; (ii) konflik interpersonal; (iii) konflik intragroup; (iv) konflik intergroup; (v) konflik intraorganisasi; (vi) konflik interorganisasi. Pendapat ini sama yang dikemukakan oleh Mulyasa (2003) dan Gordon (1991) yang juga membahagi konflik kepada enam jenis seperti yang tersebut diatas.

Dalam kajian ini yang dimaksudkan dengan jenis-jenis konflik adalah jenis konflik yang berlaku dalam suatu organisasi berdasarkan Ruchyat (2001); Mulyasa(2003) dan Gordon (1991) yang terdiri atas (i) konflik intrapersonal; (ii) konflik interpersonal; (iii) konflik intrakumpulan; (iv) konflik interkumpulan; (v) konflik intraorganisasi; dan (vi) konflik interorganisasi.

1.12.2.3 Tahap Konflik

Tahap konflik adalah tahap dimana konflik tidak berlaku secara tiba-tiba melainkan melalui tahap-tahap tertentu (Robbins, 2003). Tahap tersebut adalah (i) tahap pembangkang atau ketidakcocokan berpotensi (ii) tahap kognisi dan peribadi (iii) tahap maksud (iv) tahap kelakuan (v) tahap hasil. Mengikut Mulyasa (2002) mengtakrifkan bahawa konflik berlangsung dalam lima tahap iaitu (i) tahap yang berpotensi (ii) tahap terasakan (iii) tahap percanggahan (iv) konflik terbuka (v) akibat konflik.

Yang dimaksudkan tahap konflik dalam kajian ini adalah tahap dimana konflik itu berlaku dan mengikuti pola yang teratur. Tahap tersebut adalah (i) tahap berpotensi iaitu munculnya perbezaan diantara individu, organisasi dan persekitaran; (ii) tahap terasakan iaitu apabila perbezaan muncul dirasakan oleh individu, dan mula memikirkannya; (iii) tahap percanggahan iaitu apabila konflik berkembang menjadi perbezaan pendapat diantara individu, kumpulan, dan organisasi yang saling bercanggahan; (iv) tahap kelakuan iaitu kelakuan konflik secara terang-terangan berupaya untuk melaksanakan maksud setiap pihak; (v) konflik terbuka iaitu tahap apabila percanggahan berkembang menjadi permusuhan; dan (vi) akibat konflik iaitu tahap apabila konflik menimbulkan kesan terhadap kehidupan dan prestasi organisasi.

1.12.2.4 Penyebab Konflik

Penyebab konflik adalah berlakunya konflik dalam organisasi kerana ada sumber penyebab. Menurut DuBrin (1984) bahawa pada amnya penyebab konflik dalam suatu organisasi kerana kurangnya koordinasi kerja antara kumpulan dan lemahnya sistim pengawasan. Mengikut Tosi, et al (1990) mengtakrifkan sumber konflik iaitu ciri-ciri individu, situasi kerja, dan struktur organisasi.

Yang dimaksudkan penyebab konflik dalam kajian ini adalah berlakunya konflik dalam suatu organisasi yang disebabkan oleh perkara seperti berikut (i) kurangnya koordinasi; (ii) lemahnya sistem pengawasan; (iii) ciri-ciri individu; (iv) situasi kerja; (v) struktur organisasi.

1.12.2.5 Pengurusan Konflik

Yang dimaksudkan dengan pengurusan konflik dalam kajian ini adalah suatu bentuk pengurusan konflik dengan menggunakan suatu strategi pengurusan konflik yang boleh merubah konflik destruktif menjadi konflik konstruktif dalam mencapai

matlamat organisasi. Strategi pengurusan konflik yang dipilih adalah yang ditawarkan oleh Moore (2003) iaitu mengelak, pengurusan masalah secara informal, perundingan, penghantaran, penimbangtaraan, campur tangan pihak berkuasa yang cekap dan campur tangan lembaga politik.

1.12.3 Strategi

Menurut Sanjaya (2007) strategi diertikan sebagai perancangan yang mengandungi tentang rangkaian kegiatan yang direka untuk mencapai matlamat pendidikan tertentu. Mengikut Mintzberg (1994) bahawa strategi sebagai perancangan di mana suatu petunjuk akan diguna dalam menjalankan aktiviti pada masa hadapan.

Dalam kajian ini yang dimaksudkan strategi adalah suatu cara atau perancangan yang mempunyai nilai lebih mengandungi kegiatan yang direka untuk mencapai matlamat dan kejayaan organisasi pada masa hadapan.

1.12.3.1 Mengelak

Menurut Moore (2003) mengelak iaitu pihak-pihak yang berkonflik saling mengelak dan berharap konflik boleh terselesaikan dengan sendirinya. Manakala Gibson (2004) dan Spiegel (1994), mengelak iaitu hasrat untuk menarik diri daripada suatu konflik, atau keinginan untuk menekan konflik yang ada.

Dalam kajian ini yang dimaksudkan mengelak adalah pihak-pihak yang berkonflik berhasrat untuk menarik diri daripada suatu konflik dengan cara saling mengelakkan, menanggungkan sehingga memperoleh maklumat dan berharap konflik boleh diselesaikan dengan sendirinya.

1.12.3.2 Pengurusan Masalah secara Informal

Menurut Moore (2003) pengurusan masalah secara informal adalah pihak-pihak yang berkonflik setuju dengan pemecahan masalah yang diperoleh secara informal. Sedangkan Kaufman (2006) bahawa perdamaian adalah strategi pengurusan konflik yang baik untuk diguna mengubah sikap permusuhan. Perdamaian merupakan strategi pengurusan konflik yang tergolong informal.

Dalam kajian ini yang dimaksudkan dengan pengurusan masalah secara informal adalah pihak-pihak yang berkonflik bersetuju untuk menguruskan masalah secara informal untuk mengubah sikap permusuhan dan meredakan rasa ketakutan.

1.12.3.3 Perundingan

Menurut Moore (2003) perundingan iaitu apabila konflik masih tetap berterusan, maka para pihak yang berkonflik perlu melakukan rundingan iaitu mencari jalan keluar dan pengurusan masalah secara formal. Sedangkan Cribbin (1985) perundingan adalah pihak-pihak yang berkonflik lebih menumpukkan pada kepentingan yang luas dan tidak hanya berkisar pada kepentingan sempit, misalnya kepentingan individu, kumpulan, golongan, atau etnik bangsa tertentu melalui usaha tawar-menawar.

Dalam kajian ini yang dimaksudkan perundingan adalah pihak-pihak yang berkonflik perlu melakukan rundingan untuk mencari jalan keluar untuk kepentingan yang lebih luas, bukan hanya kepentingan individu, kumpulan atau etnik bangsa tertentu.

1.12.3.4 Penghantaran

Menurut Moore penghantaran adalah munculnya pihak ketiga yang diterima oleh kedua-dua pihak kerana dipandang boleh membantu para pihak yang berkonflik dalam menguruskan konflik secara murni. Sedangkan Cribbin (1985) bahawa penghantaran dijalankan jika pengurusan konflik menemui jalan buntu. Masing-masing pihak boleh memujuk pihak ketiga untuk menjadi perantara yang berperanan secara jujur dan adil serta tidak memihak.

Dalam kajian ini yang dimaksudkan dengan penghantaran adalah munculnya pihak ketiga yang diterima oleh kedua-dua pihak untuk menjadi perantara dan dipandang boleh membantu para pihak yang berkonflik dalam menguruskan konflik secara jujur dan adil serta tidak memihak.

1.12.3.5 Penimbangtaraan

Penimbangtaraan menurut Moore (2003) adalah suatu proses tanpa paksaan daripada pihak-pihak yang berkonflik untuk mencari pihak ketiga yang dipandang neutral atau imparial. Sedangkan Winardi (1994) bahawa penimbangtaraan adalah dimana pihak-pihak yang berkonflik tunduk terhadap keputusan pihak ketiga.

Dalam kajian ini yang dimaksudkan penimbangtaraan adalah pihak-pihak yang berkonflik tunduk terhadap pihak ketiga kerana dipandang neutral atau imparial dalam membuat keputusan pada pengurusan konflik.

1.12.3.6 Campur Tangan Pihak Berkuasa Yang Cepak

Campur tangan pihak berkuasa yang cepak adalah salah satu strategi pengurusan konflik yang akan diguna dalam kajian ini. Menurut Moore (2003)

campur tangan pihak berkuasa yang cekap adalah berlakunya campur tangan yang dilakukan oleh lembaga-lembaga berkuasa dalam memberi kepastian hukum mengikut Undang-Undang. Kepastian hukum dalam suatu organisasi yang mengalami konflik memerlukan campur tangan daripada lembaga lain dalam menguruskan konflik termasuk pada organisasi persekolahan.

Dalam kajian ini yang dimaksud dengan campur tangan pihak berkuasa yang cekap adalah melibatkan lembaga lain yang berkuasa dan cekap baik secara individu mahupun secara berkumpulan dalam menguruskan konflik di sekolah.

1.12.3.7 Campur Tangan Lembaga Politik

Campur tangan lembaga politik menurut Moore (2003) adalah campur tangan melalui musyawarah politik daripada lembaga perwakilan rakyat, konflik seperti ini kerap diguna pada konflik polisi. Lembaga politik sebagai institusi perundangan polisi awam mempunyai potensi kekuatan dalam pengurusan konflik yang bijak dalam melerai individu atau kumpulan yang bertikai baik inter ataupun antara organisasi termasuk di organisasi pendidikan kerana institusi tersebut ada pada tahap desa, kecamatan, Bandar/daerah, daerah, dan pusat.

Dalam kajian ini yang dimaksud dengan campur tangan lembaga politik adalah melibatkan campur tangan lembaga perwakilan rakyat termasuk pada tahap desa, kecamatan, Bandar/daerah, daerah, dan pusat yang mempunyai kekuatan pengurusan konflik melalui musyawarah politik khususnya yang berkaitan dengan penentuan polisi sebagai satu kesatuan dalam menguruskan konflik di sekolah.

1.12.4 Etnik

Menurut Delgado *et al.* (2001) bahawa etnik adalah sebagai kumpulan sosial yang dapat tersusun atas ras, agama dan negara asal. Sedangkan Barth (1988)

bahawa etnik merupakan himpunan manusia kerana kesamaan ras, agama, asal usul bangsa ataupun kombinasi daripada kategori tersebut yang terikat pada sistim nilai budaya.

Dalam kajian ini yang dimaksudkan etnik adalah kumpulan sosial yang ditentukan oleh kesamaan ras, adat istiadat, bahasa, nilai, dan norma budaya yang menunjukkan adanya kenyataan kumpulan yang minoriti mahupun majoriti dalam masyarakat.

1.12.4.1 Bugis

Bugis adalah salah satu etnik yang ada di Sulawesi Selatan. Etnik Bugis mempunyai bahasa tersendiri namanya bahasa Bugis dengan adat istiadat yang tercatat dalam Buku Lontara Latowa (Mattulada 1982). Menurut sikap hidup orang Bugis, bahawa tidak ada matlamat atau alasan hidup lebih tinggi daripada pada menjaga 'siri' dan apabila tersinggung atau dimalukan, mereka lebih memilih mati (Fachruddin at al, 1986).

Yang dimaksud dengan etnik Bugis dalam kajian ini ialah pengetua sekolah menengah atas di Makassar yang tercatat sebagai orang Bugis yang mempunyai alasan hidup lebih tinggi daripada pada menjaga 'siri' dan dengan siri ini juga mampu memperbaiki prilaku seseorang bahkan ketika mendapat masalah boleh menguruskan masalahnya sendiri.

1.12.4.2 Makassar

Makassar adalah salah satu etnik yang ada di Sulawesi Selatan. Mempunyai bahasa tersendiri iaitu bahasa Makassar dan adat istiadat yang tercatat dalam lontara Makassar (Mattulada, 1982). Falsafah hidup etnik Makassar adalah Siri'na pacce

yang berarti rasa malu, mereka menjunjung tinggi harga diri dan keluarga (Laica Marzuki, 1995).

Yang dimaksud dengan etnik Makassar dalam kajian ini ialah pengetua sekolah menengah atas di Makassar yang tercatat sebagai orang Makassar yang mempunyai falsafah hidup siri'na pacce yang berarti rasa malu, mereka menjunjung tinggi harga diri dan keluarga.

1.12.4.3 Toraja

Toraja adalah salah satu etnik yang ada di Sulawesi Selatan. Etnik Toraja majoriti menganut kepercayaan yang disebut Alukta dan mempunyai perbezaan dengan kepercayaan lain yang ada di Sulawesi Selatan. Etnik Toraja juga mempunyai bahasa tersendiri yang disebut bahasa Toraja (Mattulada, 1982). Etnik Toraja mempunyai adat ritual yang unik iaitu pesta rambu solo.

Upacara adat rambu solo biayanya cukup besar sampai milliaran rupiah sehingga etnik Toraja dikenali sebagai etnik terboros. Etnik Toraja adalah etnik yang sukar menerima perubahan, keras, dan bertanggung jawab. Maknanya adalah walaupun etnik Toraja sukar menerima perubahan, ia mempunyai sifat bertanggung jawab terhadap tugas yang dijalankan (Sitonda, 2005).

Dalam kajian ini yang dimaksud dengan etnik Toraja ialah pengetua sekolah menengah atas di Makassar yang tercatat sebagai orang Toraja yang mempunyai sifat bertanggung jawab terhadap tugas yang dijalankan walaupun ianya sukar menerima perubahan.

1.12.4.4 Mandar

Mandar adalah salah satu etnik yang ada di Sulawesi Selatan yang mendiami Kabupaten Mandar, Kabupaten Mamuju, sebahagian Kabupaten Polmas (Mattulada, 1982). Etnik Mandar mempunyai bahasa tersendiri iaitu bahasa Mandar. Sifat dan cirri-ciri orang Mandar adalah (1) mempunyai perangai yang lemah lembut, namun tersimpan kekuatan yang sukar diukur; (2) mempunyai etos kerja yang tinggi; dan (3) merupakan individu yang terus berupaya membentuk pribadi yang mandiri melalui latihan keras seperti kata “mandarra” (Sriesagimoon, 2009).

Dalam kajian ini yang dimaksud dengan etnik Mandar ialah pengetua sekolah menengah atas di Makassar yang tercatat sebagai orang Mandar yang mempunyai perangai yang lemah lembut, namun tersimpan kekuatan yang sukar diukur; mempunyai etos kerja yang tinggi; dan merupakan individu yang terus berupaya membentuk pribadi yang mandiri melalui latihan keras.

1.12.5 Jantina

Menurut John M. Echols dan Hassan Shadily (1983), jantina diertikan sebagai perbezaan yang tampak antara laki-laki dan perempuan dalam perkara nilai dan kelakuan. Siti Musda Mulia (2004) bahawa jantina adalah suatu konsep budaya yang dipakai untuk membezakan peranan, kelakuan, mentaliti, dan ciri-ciri emosional antara laki-laki dan perempuan yang berkembang dalam masyarakat.

Dalam kajian ini, yang dimaksudkan dengan Jantina adalah perbezaan yang tampak antara laki-laki dan perempuan dalam perkara peranan, nilai, kelakuan, mentaliti dan ciri-ciri emosional.

1.12.6 Tempoh Perkhidmatan

Mengikut Manulang (1984) tempoh perkhidmatan adalah proses pembentukan pengetahuan atau kemahiran tentang kaedah suatu pekerjaan kerana penglibatan semua anggota dalam organisasi tersebut. Foster, Bill (2001) mengtakrifkan bahawa tempoh perkhidmatan adalah ukuran tentang lama masa atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang boleh memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

Dalam kajian ini yang dimaksudkan dengan tempoh perkhidmatan adalah lamanya seorang pengetua sekolah dalam proses pembentukan pengetahuan dan kemahiran untuk memahami tugas-tugas suatu pekerjaan supaya dapat dilaksanakan dengan baik.

1.13 Penutup

Telah dibincangkan secara keseluruhan apa, mengapa, dan bagaimana kajian ini dijalankan pada keadaan tertentu di lapangan. Mulai daripada pengenalan, latar belakang masalah, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, kerangka teori, kerangka kajian, kepentingan kajian, skop dan batasan kajian serta defenisi konsep dan definisi operasional yang bersangkutan dengan kajian yang akan dilaksanakan. Kajian literatur yang berkaitan dengan kajian ini akan dibentangkan pada bahagian berikutnya.

RUJUKAN

- Abdul Shukor Abdullah. (1991). *Pengurusan Organisasi: Perspektif Pemikiran dan Teori*. Kuala Lumpur.
- Abdul Shukor Abdullah. (2004). *Kepimpinan Unggul Tonggak Pengurusan Pendidikan Cemerlang*. *Journal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. Jun 04, (14), 18-33.
- Abdul Shukor Abdullah. (1994). *Penilaian Semula Situasi Pengurusan Sekolah*. *Jurnal Pengurusan Pendidikan* 04:1-8.
- Abi Sujak. (1990). *Kepemimpinan Manajer*, Jakarta:RajawaliPers
- Abidin, A.Z. (1977). *Bingkisan Budaya Sulawesi Selatan*. Ujung Pandang: C.V. Usmah Akademis.
- Abu Bakar, Rifai. (2005). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: STAIMS Press Yogyakarta.
- Agus, M Harjana. (1994). *Konflik di Tempat Kerja*, Kanisius. Yogyakarta.
- Al-Hamdan, Z ; Shukri, R & Anthony, D. 2011. *Conflict Management Styles Used by Nurse Managers in The Sultanate Of Oman*. *Journal Of Clinical Nursing. Management Nurse Manager Nurses Nursing Organizational Behavior Handling Styles Strategies Resolution*. England: De Montfort University. Vol. 20.3-4. 571-580.
- Almost. (2006). *Conflict Within Nursing Work Environments: Concept Analysis*-Almost.
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). *Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams*. *Personnel Psychology*, 53(3), 625-642. doi:10.1111/j.1744-6570.2000.tb00216.x
- Amason AC. (1996). *Distnguishing the Effect of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Group*. *Academy of Management Journal*, 39:123-148.

- Amran Saman. (1993). Pengurusan Konflik : Satu Kajian Kes Ke Atas Kakitangan Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor . Latihan Ilmiah Sarjana Muda, UKM.
- Arif Tiro. (2005). Dasar-dasar statistika. Makassar: State University of Makassar Press Cet. 6.
- Arikunto, Suharsimi. (2002). Prosedur Penelitian, suatu pendekatan praktek. Jakarta:PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. (2009). Manajemen Penelitian. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arismunandar. (2008). Kelakuan Organisasi dalam Pendidikan (Ed 1, Cet., p. 142, 21 cm). Makassar: Badan Penerbit Universitas Negeri Makassar Indonesia.
- Arnold H.J. and Fieldman, D.C. (1982). A MultivariatenAnalysis Of The Determinan Of Job Turnaver. *Journal Of Applied Psychology*. Vol 67. 350-360.
- Asri, Marwan. (1986). Pengelolaan Karyawan. BPFE: Yogyakarta.
- Astriningsih, R. (2011). Memahami gaya konflik budaya konteks tinggi dan rendah dalam konflik kesalahpahaman hubungan pertemanan. Laporan Penelitian Universitas Diponegoro Semarang- Indonesia.
- Azizi Yahaya, Shahri Hashim, Jamaluddin Ramli, Yusof Boon, Abd. Rahim Hamdan. (2006). Mengusai penyelidikan Dalam Pendidikan. Kuala Lumpur: PTS Profesional.
- Barki H., and Hartwick. (1994). Measuring User Participation, User Involvement and User Attitude, *Management Information Systems Quarterly*., March, pp. 59-82.
- Bartos J Otomar dan Paul Wehr. (2002). *Using Conflict Theory*. Cambridge University Press.
- Behrman,D. N, and Perreault, W. D. Jr. (1984). A Role Stress Model of the Performance And Satisfaction of Industrial Salespersons. *Journal of Marketing* 48:921 Retrieved Tanggal 7 November 2012 from <http://isjd.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/51072631.pdf>.
- Bercovitch, Jacob, Clements, Kevin and Druckman, Daniel. (2005). On bridging the gap: The relevance of theory to the practice of conflict resolution. *Australian Journal of International Affairs*, 59 2: 133-140.

- Berita 8. (2012). Konflik Guru dan Kepsek di SMAN 5 Bekasi, Murid Terganggu Hadapi UN Retrieved Tanggal 8 November 2012 from <http://www.berita8.com/read/2012/03/18/5/53896/Konflik-Guru-dan-Kepsek-di-SMAN-5-Bekasi,-Murid-Terganggu-Hadapi-UN>
- Berry, B. (1995). *An Analysis of the Relationship Between Gender and Interpersonal Conflict Management Style of Selected School Administrators*. PhD Dissertation. University of saint Louis.
- Berryman, Mank. (1987). *The Effects of Sex of Actor and Target on Interpersonal Conflict management Styles*. Report Research.
- Bhasah Hj. Abu Bakar et.al. (2009). *Pencapaian dan Penguasaan Konsep Dalam Mamatik Peringkat SPM*. Retrieved Tanggal 8 November 2012 from <http://www.slideshare.net/AhmadRazin/perbezaan-pencapaian-matematik-berdasarkan-perbezaan-kumpulan-sosial-12999323>
- Blackard, K., & Gibson, J. W. (2002). *Strategies and Practices for Turning Conflict into Synergy in Organizations*. Davies-Black Publishing, an imprint of Consulting Psychologists Press, Inc.
- Bloom, Benyamin S. 1956. *Taxonomy of Educational Objectives, the Clasification of Educational Goals*, hand Book One Cognitif Domain, Naw York: David McKay. Co. Inc.____,1981. *Taxonomy of Educational Objectives, The HandBook Cognitif Domain*, Longman Group Ltd
- Bogornews. (2011). *Kementerian Panggil 20 Kepala Sekolah di Jakarta*. Retrived 22 September 2011 from <http://www.bogornews.com/berita-752-kemendiknas-panggil-20-kepala-sekolah-di-jakarta.html>.
- Bossert, S. V; D. Dawyer; B. Brown ve G. Lee. (1982).”The Instructional Management Role Of Pr. Ncipal”. *Educational Administration Quarterly*. 82, (3), ss. 34-64.
- Brinckloe, William D dan Coughlin, Marry T. (1977). *Managing Organizations*, Encino, California: Glencoe Press.
- Brown, L. (1983). *Managing Conflict at Organizational Interfaces*. Boston: Addison-Wesley.
- Brown, L., & Conrad, D. A. (2007). *School Leadership in Trinidad and Tobago: The Challenge of Context*. *Comparative Education Review*, 51(2), 181-201.

- Buck, Laura B., Stacey Lowery Bretz, and Marcy H. Towns. (2008). Characterizing the Level of Inquiry in the Undergraduate Laboratory. *Journal of College Science Teaching*. 52-59.
- Burton, John W., ed. (1990b). *Conflict: Human Needs Theory* London: Macmillan and New York: St. Martin's Press.
- Bush, T. 2008. From Management to Leadership: Semantic or Meaningful Change? *Educational Management Administration & Leadership*, 36(2), 271-288.
- Cameron K. S, and Freeman S. J. (1991). "Cultural Congruence, Strength, and type: Relationship to Effectiveness", *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5, pp.23-58.
- Campbell F.R., Corbally, E.J. & Nystrand, O.R. (1983). *Introduction to Educational Administration*. (6th Edition). Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc.
- Campbell, L, Butzer, B, & Wong, J. (2008). The importance of the organization of partner knowledge in understanding perception of relationship quality and resolution behavior in married couples. *Personality & social psychology bulletin*, 34(6), 723-40. Doi: 10.1177/1046167208315355.
- Cao, Y., & Li, R. H. (2009). Conflict Analysis between Tacit Knowledge Sharing and its Exclusivity Based on Meta-game Theory. *Ieec 2009: First International Symposium on Information Engineering and Electronic Commerce, Proceedings*, 31-35-840.
- Carpenter, Swan, L & Kennedy, WJD. (1988). *Managing Public Disputes: A Practical Guide to Handling Conflict and Reaching Agreements*. London: Jossey Bass Publisher.
- Chen PY, Brasher EE. (1999). Evaluation of succes criteria in job search : a proses perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72:1, p 57:70. ABI/INFORM Global.
- Chua Yan Piaw. (2006). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan Asas Statistik Penyelidikan Buku 2*. Kuala Lumpur. McGraw-Hill.
- Cooney, M. 2009. Ethnic Conflict Without Ethnic Groups: A Study In Pure Sociology. *British Journal Of Sociologi*, 60(3), 473-492.
- Cornille, T. A., Pestle, R. E., & Vanwy, R. W. (1999). Teachers' conflict management styles with peers and students' parents. *International Journal of Conflict Management*, 10(1), 69-79.

- Criblin, J. (1985). *Leadership Strategies for Organizations Effectiveness*. New York: Amacom.
- David Carment, Patrick James and Zeynep Taydas. (2009). The Internationalization of Ethnic: State, Society and Synthesis. *University of Southern California International Studies Review* (2009) 11, 63–86.
- Davis dan Newstron. (1981). *Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill International Editions.
- De Dreu C.K.W. & Van de Vliert, E. (1997). *Using Conflict In Organizations*. London: Sage.
- De Dreu CKW, Van Vianen, AEM. (2001). Managing Relationship Conflict and the Effectiveness Of Organizational Teams. *Juornal of Organizational Bahavior*, 22:309-328.
- De Roche, E. F. (1985). *An Administrations Guide for Evaluating Programsand Personnel: An Effective Schools Approach*. Boston: Allyn and Bacon. Inc.
- Dean Tjosvold. (1982). *The Conflict Positive Organization: Stimulate Dwersity and Create Unite*, Addison Wesley, 1982.
- Delgado; Ricardo & Stefanus. (2001). *Critical Race Theory: An Introduction*. New York: New York University.
- Depdikbud. (1981). *Materi dasar pendidikan program akta mengajar V*, Buku IIdasar ilmu pendidikan Jakarta.
- Depdiknas. (2010). *Reformasi Pelaksanaan Sistim Pendidikan Nasional*. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional.
- Depdiknas. (2011). *Pedoman Pemilihan Kepala Sekolah Berprestasi Tahap Nasional Tahun 2011*. Direktorat Pembinaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar.
- DePorter, B. 1999. *Quantum Learning*. Bandung: Kaifa.
- Detiknews. (2011). 150 Siswa SMAN 13 Makassar Demo Tuntut Kepsek Dicapot. Retrieved 26 July 2011 from <http://www.detiknews.com/index.php/detik.read/tahun/2010/bulan/03/tgl/time/133001/idnews/330813/idkanal/10>.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.

- Deutsch, M., Coleman, P.T., & Marcus, E.C. (2006). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. In W. Warner Burke (Ed.), North (Second Edi.). San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- DiPaola dan Hoy. (2001). *Managing Change in healthcare Using Action Research*. London: Eciy LSP . SAGE Publication Ltd. Doi.10. 2753/RSS1061-1428360369.
- Donald D. White, David A. Bednar, (1991). *Organizational Behavior: Understanding and Managing People at Work*, Allyn & Bacon, 1991, 2^e éd. (ISBN 978-0-205-12851-8) (OCLC 22450472) (LCCN 90046898).
- Donovan, M. (1993). *Academic Deans and Conflict Management*. PhD Dissertation. University of Marquette.
- DuBrin, A.J. (1984). *Foundation of Organization Behavior an Applied Perspective*. London: Prentice-Hall International Inc.
- Duetsch, Coleman, P.T., & Marcus, E.c. 2006. *The Handbook of Conflict Resolution:Theory and Practice*. In W. Warner Burke (Ed.), North (Second Edi.). San Francisco:Jossey-Bass A Wiley Imprint. Education, Upper Sadle River, New Jersey-USA, pp.37-43.
- Earnest, G.W., (1992). *Conflict Management Styles as Reflection of Jungian Personality Type Preferences of the Cooperative Extension's North Central Region Directions and DistrictDirectors*. Ph.D Dissertation, Ohio State University.
- Fachruddin, Zainuddin Taha, A.Rahman Rahim, A. Abubakar Punagi. (1986). *Pappasenna To Maccae Ri Luwuq Sibawa Kajao Laliqdong Ri Bone*. Ujung Pandang. Departemen Pendidikan Dan kebudayaan. Sulawesi Selatan Lagaligo.
- Fathiyah Abu bakar. (1997). *Gaya Pengurusan Konflik Dikalangan pentadbir-Pentadbir Sekolah Menengah Daerah Kubang Pasu, Kedah Darul Aman*. Diakses 29 April 2012 melalui http://etd.uum.edu.my/844/1/Fathiyah_Abu_Bakar.pdf.
- Feldman, D.C. &Arnold, H.J. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. London: McGraw-Hill International Book Company.
- Filley, A. C. (1978). *Some Normative Issues In Conflict Management*. California Management Review, 12(2): 61-66.
- Fisher, A. (2001). *Critical Thinking An Introduction*. Cambrige University Press.

- Florence, O. (2008). Principals' Leadership Behavior And School Learning Culture in Ekiti State Secondary Schools. *The Journal Of International Social Research*, Volume 1/3, 301-311.
- Folberg, J., Taylor, A. (1984). *Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Foster, Bill. (2001). *Pembinaan untuk Peningkatan Kerja Karyawan*. PPM: Jakarta.
- Fredrick Barth. (1988). *Kumpulan Etnik dan Batasannya*: UI Press.
- Furuno, K. (2009). The impact of Conflict and Conflict Management Style on Deadbeats and Deserters in Virtual Teams. *Journal of Computer Information Systems*, 49(4), 66-73.
- Gibson, James L, Ivancevich, John M, Donnelly, James H.Jr, Konopaske, Obert. (2004). *Organizations; Behavior, Structures, Processes*. Boston: McGrawhill.
- Gordon, J. R. (1991). *A Diagnostis Approach to Organizational Behavior*. USA.
- Gordon, J.R. (1983). *A Diagnostic approach to Organizational Behavior*, Forth Edition, Allyn & Bacon.
- Greeberg J, and Baron, RA. (2000). *Behavior in Organizations*, Prentice Hall Inc. Seventh Edition.
- Greenberg, J. (1996). *Managing Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice.
- Hamad, Ahmad, Azem. (2005). "The Reconceptualisation of Conflict Management", *Peace, Conflict and Development: An Interdisciplinary Journal*, Vol. 7.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis*: Ed. ke-5. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hallinger dan Murphy . J.L. (1987). "Assessing and Developing Principal Instruktional Leadership." *Educational Leadership* . PP54-61.
- Hammer, W.C, and D.W. Organ. (1978). *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*. Business Publication.
- Handoko T.Hani. (1999). *Manajemen*. Edisi 2. BPFE. Yogyakarta.
- Handoko T.Hani. (1992). *Manajemen*. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Harian Andalas (2012). Guru SMA Negeri 18 Medan mengadu ke DPRD Medan. http://issuu.com/media.andalas/docs/epaper_andalas_edisi_jumat__10_feb_2012
- Hasibuan SP. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hendricks, William (2004). *Bagaimana Meneglola Konflik, Petunjuk Praktis untuk Manajemen Konflik yang efektif.* (Penerjemah: Arif Santoso) Jakarta : Bumi Aksara.
- Hendyat Soetopo. (1982). *Kepemimpinan dalam Pendidikan*, Surabaya, Usaha Nasional.
- Henkin & Holliman. (2009). Urban Teacher Comitment Exploring Assosiation with Organization Conflict, Support for Innovation, and Participation, *Urban Education* 2009 44:160.
- Henkin, A. (2000). Conflict Management Strategies of Principals in Site-Based Managed Schools. *Educational Administration*. 2: 142-158.
- Hodson. (1997). Chen, C. C., & Chiu, S. F. 2008. An integrative model linking supervisor support and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 1-10.
- Hsiao, H. C., Chang, J. C., & Tu, Y. L. (2009). The Influence of Transformational Leadership and Support for Innovation on Organizational Innovation: from the Vocational High School Teachers' Perspective. *2009 Ieee International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, Vols 1-4*, 1988-1992496.
- Hunsaker, Philip,L. (2001). *Training in Management Skills*, Prentice Hall, New Jersey.
- Ibrahim Mamat. (2001). *Pengetua Sekolah :Menangani Isu Cabaran Kepimpinan.*
- Imron, A. (2006). Resolusi konflik antar etnik dan antar agama: Perspektif multicultural. *Akademi, Jurnal Kebudayaan*, Vol. 4, No, 73-92.
- Iqbal Hasan. (2002). *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Irwandi Tarigan. (2010). Pengaruh Tahap Pendidikan, Motivasi, Usia dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Perawat pada Rumah Sakit Umum. Pirngadi medan Retrieved 29 April 2012 fron <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/22229/7/Cover.pdf>.
- Isajiw, W. W. (2000). Approaches to ethnic conflict resolution: paradigms and principles. *International Journal of Intercultural Relations*, 24(1), 105-124.
- Jehn, K. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40:256-282.

- Johnson & Johnson, F.P. (1991). *Joining Together: Group Theory and Group Skill*. USA: Prentice Hall Inc.
- Johnson, B. & Christensen, L. (2000). *Educational Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Johnson, D. & Johnson, R. (2003). *Joining together: group theory and group skills* (8th ed.). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1994). Constructive Conflict in the Schools. *Journal of Social Issues*, 50(1), 117-137.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1996). Conflict resolution and peer mediation programs in elementary and secondary schools: A review of the research. *Review of Educational Research*, 66(4), 459. Doi:10.2307/1170651.
- Johnson, D.W., & Johnson H. (1991). *Learning together and alone: Cooperation, competition, and individualization* (3rd ed.). Engkwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Jones, Gareth R. (2001). *Organizational Theory: Text & Cases*, Third Edition. New Jersey, USA. Prentice Hall.
- Jones, J. (2004). *Management Skill in School. Evaluation*. London: A SAGE Publications Company.
- Julia Brannen. (2005). *Memadu metode penelitian kualitatif & kuantitatif*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Kamus Dewan dan Pustaka. (2002). *Kamus Dewan Bahasa Edisi Ketiga*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kantek, F., & Gezer, N. (2009). Conflict in schools: Student nurses' conflict management styles. *Nurse Education Today*, 29(1), 100-107.
- Kartini Kartono. (1998). *Pemimpin dan Kepemimpinan-apakah pemimpin abnormal itu?*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998) cet.ke 8.
- Kartini Kartono. (1994). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Kaufman, S. J. (2006). Escaping the symbolic politics trap: Reconciliation initiatives and conflict resolution in ethnic wars. *Journal of Peace Research*, 43(2), 201-218.
- Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of Behavioral Research*, 3rd Edition. New York: Holt, Rinehart and Winston. Chapters 22, 23, 24 (especially the sections on advantages and disadvantages).

- 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.
- Kompas. (2011). Ratna Listy Prihatin Nasib Pencipta "Hymne Guru" Retrieved, 18 November 2011 from <http://konflik-konflik.blogspot.com/2011/10/konflik-guru-dan-kepsek.html>.
- Kornblurn, Willian. (2003). *Sociologi in the Changing World* (6th edition). USA: Wardsmoth/Thompson Learning.
- Kotter, J. (1988). *Power and influence: Beyond Formal Authority*. New York: Free Press.
- Laica Marzuki. (1995). *Siri' Bahagian Kesedaran Hukum Rakyat Bugis – Makassar (Sebuah Telaah Filsafat Hukum)*. Hasanuddin University Press. Ujung pandang – Indonesia: Cet.I 979-530-012-1.
- Lee Ong Kim. (1994). Peningkatan Kepemimpinan Pendidikan. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*; Jilid 4. Institut Aminuddin Baki, Genting Highland Malaysia.
- Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. (2010). Testing a Conception of How School Leadership Influences Student Learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 671-706.
- Leonard H. Chusmir and Joan Mills. (1989). Gender Differences in Conflict Resolution Styles of Managers: At Work and at Home. *Florida International University. Sex Roles*, Vol. 20, Nos. 3/4, 1989.
- Likert, R. and Likert, J.G. (1976). *New Wayss of Managing Conflict*, McGraw Hill, New York.
- M. Afzalur Rahim. (1983). A Measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academic of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Made Pidarta. (1998). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta:Bima Aksara.
- Makassar. (2011). Agar Lolos Masuk di SMAN 2, Diduga Nilai di Mark Up. Retrieved 4 May 2012 from http://www.facebook.com/note.php?note_id=434997579432.
- Makassar. (2012). Guru Pengungkap Kasus Pungli Malah Turun Pangkat. Retrieved 4 May 2012 from <http://www.forumbebas.com/printthread.php?tid=137698>.

- Makassar. (2012). Kejari Usut Proyek RKB SMA 22 Makassar. Retrieved 15 Mac 2012 from <http://www.ujungpandangekpres.com/index.php?option=read&newsid=82760>.
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu, (2001), Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung PT.Remaja Rosdakarya.
- Manimaran a/l Parasuraman. (1992). Pengurusan Konflik Dalam Organisasi, Latihan Ilmiah Sarjana Muda, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Manullang, M. 1987. Manajemen Personalialia. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Marshall, C. & Rosman, G.B. (1989). Designing Qualitative Research. Newbury Park. California: Sage Publications.
- Martono, T. (2007). Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja Guru, Budaya Organisasi Sekolah, Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Sekolah. Pidato Pengukuhan Sebagai Guru Besar pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Sukarta Indonesia.
- Mastenbroek,W. F. G. (1987). Conflict Management and Organizational Development. Chicester: John Wiley & Sons Ltd.
- Mattulada. (1982). Geografi Budaya Daerah Sulawesi Selatan. Ujung Pandang. Departemen Pendidikan dan kebudayaan.
- Max-Neef, (1991). Human scale development: Conception, application and further reflections. New York: Apex Press.
- McHenry, I. (2000). Conflict in schools - Fertile ground for moral growth. Phi Delta Kappan, 82(3), 223-227.
- Mcintyre. (1991). Conflict Management by Male and Female Managers as Reported by Self and by Male and Female Subordinates, Ph. D. dissertation, Georgia State University.
- McMillan JH dan Schumacer, S. (2010). Research In Education : Evidence Based Inquiry. New Jersey : Pearson Education Inc.
- Merriem, Sharan B. (1998). Qualitative research and case study applications in education. San Franscisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mertens, Donna M. (2005). Research and Evaluation in Education and Psychology Integrating Diversity With Quantative, Qualitative, and Mixed Methods. California: Sage Publication, Inc.

- Metrotvnews.Com. (2011) July 18. Sekolah Di Segel – Ujian Semester –SMA-PGRI- Bulukumba- Ditunda. Retrieved tanggal 18 july 2011 from <http://www.metrotvnews.com/2011/06/53777>).
- Metrotvnews. (2012). Mantan Kepsek SMA 17 Makassar Diperiksa Kejaksaan. Retrieved 4 May 2012 from <http://www.metrotvnews.com/read/newsvideo/2008/08/02/63734/-Mantan-Kepsek-SMA-17-Makassar-Dioperiksa-Kejaksaan/82>.
- Meyers, M. (1993). *Teaching to Diversity: Teaching and Learning in the Multi-Ethnic Classroom*. Toronto, Canada: Irwin Publishing.
- Meyers, R. (1994). *Conflict Management Style and Bumout of Missionaries*. PhD Dissertations. George Fox College.
- Miall, Hugh. (2004). *Conflict transformation :A Multi Dimensi task, (berghof of conflict transformation)*.
- Mintzberg, Henry . (1994). “The fall and rise of strategic planning”, *Harvard Business Review*, January-February, 1994a, pp. 107-114.
- Mochamad Nursalim dan Budi Purwoko. (2010). *Kerangka Proses Konflik dan Solusi Konflik pada Siswa SMA di Surabaya Berdasar Dinamika Psikologis* Retrieved Tanggal 30 April 2012 from http://ppb.jurnal.unesa.ac.id/74_417/kerangka-proses-konflik-dan-solusi-konflik-pada-siswa-sma-di-surabaya-berdasar-dinamika-psikologis.
- Mohamad Hussin B. Matrashid. (1997). *Pengaruh Faktor-Faktor Demografi terhadap cara gaya Kepimpinan Pelajar*. Retrieved Tanggal 9 November 2012 from http://www.google.com.my/search?client=firefox-a&rls=org.mozilla%3Aen-US%3Aofficial&channel=s&hl=en.US&source=hp&biw=&bih=&q=Mohamad+Hussin+B.+Matrashid.+%281997%29&btnG=Google+Search&oq=&aq=&aqi=&aql=&gs_l=
- Mohamad Najib Abdul Ghafar. (1999). “Penyelidikan Pendidikan.” Johor: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Majid Konting. (1990). “Kaedah Penyelidikan Pendidikan.” Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Mohd Majid Konting. (2000). “Kaedah Penyelidikan Pendidikan.” Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd Najib Abdul Ghafar. (1996). *Asas Penyelidikan Sains Sosial*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.

- Mohd. Majid Konting. (1993). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan, c.2*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar. (2003). *Reka bentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan*. Skudai, Johor: Universiti teknologi Malaysia.
- Moore, Christopher, W. (2003), *Mediation Proses: Practical Strategies for Resolving Conflict*. USA: Jossey-Bass.
- Mulia, Siti Musdah. (2004). *Islam Menggugat Poligami*. Jakarta: Gradedia Pustaka Utama. Cet. I.
- Mulyadi. (2007). *Sistim Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Edisi3*, Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyasa, E. (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2003). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT Reaja Rosdakarya.
- Mura, G., Bonsignore, V., & Diamantini, D. (2010). *Conflict Management Among Secondary School Students*. *Prosedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 2402-2408. Doi:10.1016/j.sbspro.2010.03.345.
- Murfitriati, dkk. (2006). *Bahan Bacaan 2, Gender dalam Kesehatan Reproduksi: Isu Global Gender*. Jakarta.
- Myers & Scott, WR. (1983). *Organization Environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hills : Sage.
- Myers. (1994). *Conflict Management Style and Bumout of Missionaries*. PhD Dissertations. George Fox College.
- Neufeldt, Victoria (ed). (1984). *Webster's New World Dictionary*. New York: Webster's New World Cleveland.
- Notoatmodjo, S. (2005). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ong Swee Ling. (2008). *Anteseden Bagi Konflik Interpersonal Antara Guru-Guru Dengan Pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di Lembah Klang, Malaysia*. PhD thesis. Universiti Putra Malaysia. Retrieved Tanggal 30 April 2012 fron <http://www.pdfio.com/k-1732563.html>.
- Owens, R,G. (1991). *Ogization Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Pfeffer, J. (1995). *Managing With Power. Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.

- Pfeffer, S.R. (1996). Transport Vesicle Docking: SNAREs and Associates. *Annu. Rev. Cell Dev. Biol.* 12, 441–461.
- Plowman, K. (2005). Conflict, Strategic Management, and Public Relations. *Public Relations Review*, 31(1), 131-138. Doi:10.1016/j.pubrev.2004.10.003.
- Polak, M. (1982). *Sosiologi: Suatu Buku Pengantar Ringkas*. Jakarta: PT Ictiar Baru.
- Politis, J. D. (2005). "The Influence of Managerial Power and Credibility on Knowledge acquisition Attributes". *Leadership & Organization Development Journal*. 26-,(197-214).
- Poloma, M. Margaret. (1994). *Sosiologi Kontemporer*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada dan Yayasan Solidaripadatas Gadjah Mada.
- Pruitt, D. G., & Lewis, S. A. (1977). The psychology of integrative bargaining. In D. Druckman (Ed.), *Negotiations: Social-psychological perspectives* (pp. 161-192). Beverly Hills, CA: Sage.
- Pruitt, D.G. & Rubin, J.Z. (1986). *Sosial Conflict: Escalation, Stalemate. And Settlement*. New York: McGraw.
- Pruitt,D.G. 1995. *Mediation in International-Relations-Multiple Approaches to Conflict-Management-Bercovitch,J Rubin,Jz. Contemporary Psychology*, 40(2), 121-123.
- Puvenesvary, Radziah Abdul Rahim, Naidu, Mastura Badzis, Noor Fadhilah Mat Nayan dan Noor Haslinna Abd Aziz. (2008). *Qualitative Research. Data Collection dan Data Analysis techniques*, Sintok: Universiti Utara Malaysia Press.
- Rahim, M. A. (1997). Styles of Managing Organizational Conflict: A Critical Review and Synthesis of Theory and Research. In M. A. Rahim, R. T. Golembiewski, & L. E. Pate (Eds), *Current Topics in management* (Vol 2,pp 61-77) Greenwich, CT: JAI Press.
- Razali Mat Zin. (1993). *Kepimpinan Dalam Pengurusan*. Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd. Kuala Lumpur.
- Robbins Stephen. (1996). *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins Stephan. (2005). *Organizational Behavior*, eleventh edition. Pearson Education, Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River. NJ. Prentice Hall.

- Robbins, Stephen P. (2002). *Kelakuan Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Kedelapan, Jilid 2, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Prenhallindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Organizational Behavior 10th Edition*. *Pearson*.
- Rubenstein, Richard, E. (1996). *Conflict Resolution And Power Politics; Blobal Conflict After The Cold war. Two Lectures Warking paper Printed Edition J. USA: Institute For Conflict Analysis And resolution George Mason University*.
- Ruchyat. (2001). *Makalah: manajemen konflik di Sekolah, Dinas pendidikan Propinsi Jawa Barat, Bandung*.
- Rusmin Tumanggor. (2002). *The State and Society in Conflict Resolution in Indonesia (Conflict Area of West Kalimantan and Central Kalimantan) Journal of Indonesian Social Sciences and Humanities Vol. 1, 2008, pp. 151–160 Retrieved 2 November2012 fron <http://www.kitlvjournals.nl/index.php/jissh/article/view>*.
- Sabitha Maican dan Mahmood Nazar. (1995). *Hubungan Manusia dalam Organisasi. Kuala Lumpur:Utusan Pulications & Distributors Sdn. Bhd.*
- Sabitha Marican. (1995). *Pengurusan Konflik Dalam organisasi. Ms 71 Dalam Hubungan Manusia Dalam Organisasi Utusan Publications & Distributors, Kuala Lumpur*.
- Salami, S. O. (2009). *Conflict Resolution Strategies and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Trait Emotional Intelligence. Europe's Journal of Psychology, 5(2), 41-63. Doi:10.5964/ejop.v5i2.266.*
- Salovey, P. dan Meyer, J.D. (1990). *Emotional Intelligence, Imagination, Cognition, and Personality. New York: Macmillan*.
- Sanjaya, W. (2007). *Strategi Pengajaran, Beorientasi Standar Proses Pendidikan. Jakarta:Penerbit Prenata Media Group*.
- Satro Adi. (2010). *Pengaruh Umur, Pendidikan, Pendapatan, Pengalaman Kerjadan Jenis Kelamin Terhadap Lamamencari Kerja Bagi Tenaga Kerja Terdidik di Kota Masgelang Retrieved tanggal 30 April2012 fron http://eprints.undip.ac.id/24451/1/Skripsi_Full_Text.pdf*.
- Sedarmayanti. (2000). *Restrukturisasi dan pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan Ditinjau daripada beberapa Aspek Esensial dan Aktual, CV Mandar Maju, Bandung*.

- Simons TL & Peterson RS. (2000). Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust. *Journal of Applied Psychology*, 85:102-111.
- Siti Musda Mulia. (2004). *Muslimah Reformis Perempuan Pembaru Keagamaan Cet. I*. Bandung: Mirzan, 2004.
- Sitonda, M.N. 2005. *Toraja Warisan Dunia*. Makassar. Refleksi. 979-3570-15-6.
- Soekanto, S. (1981). *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia Press.
- Soetopo, Hendyat. (2001). *Manajemen Pendidikan (Bahan Kuliah Manajemen Pendidikan Bagi Mahasiswa S2)*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Spiegel, Steven L. (1992). *Conflict Management in the Middle East*. London: Pinter Publishers.
- Spiegel, Steven L. (1995). *World Politics in A New Era*. Orlando: Harcourt College Publishers.
- Sprinthall, R C., Schmutte, G T. and Sirois, Lee. (1991). "Understanding Educational Research". Eglewood Cliffs, N. J: Prentice Hall.
- Sriesagimoon. 2009. *Manusia Mandar*. Makassar. Refleksi. 978-979-967-33-8-1.
- Steers R.M & Black, J.S. (1994). *Organizational Behavior*. 5th Edition. New York: Harper Collins College Publishers.
- Stephen P.Robbin. (1979). *Organization Behavior: Concept, Controversies and Application: Eddition- First Published in 1979*.
- Stephen P.Robbins. (2003). *Essentials of Organizational Behavior, Seventh Edition (Upper Saddle River)*, New Jersey: Pearson Eduvation Inc.
- Stoner, James A. F., Charles Wankel. (1985), *Management, 3-d*, Prentice Hall International Inc., London.
- Stoner, James A.F., & R. Edaward Freeman. (1989). *Management*. USA: Prentice - Hall International Editions.
- Sugiono. (2009). *Statistika untuk Penelitian*. Indonesia: Alfabeta. Cet. 4.
- Sunaryo & Laxman Joshi. (2003). *Peranan Pengetahuan Ekologi Lokal dalam Sistem Agroforestri*. Bogor, Indonesia: ICRAF.
- Syed Arabi Idid. (1992). *Kaedah Penyelidikan Komunikasi dan Sains Sosial*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka (DEB)
- T. Hani Handoko. (1984). *Manajemen Edisi II*. Yogyakarta: BPFEUGM.

- Takalar. (2011). Siswa SMAN 3 Model demo Kepala Sekolah. Retrived 26 July 2011 from <http://www.lbh-makassar.org/?p=1643>.
- Terry, G. R. 1993. Prinsip-Prinsip Manajemen. Jakarta:Bumi Aksara.
- Terry, G.R. (1986). Principles Of Management. Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Thoha, Miftah. (2007).Kelakuan Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya. Yogyakarta: Fisipol UGM.
- Thoha, Miftah. (1995). Kepemimpinan dalam Manajemen. Jakarta:PT. Grafindo.
- Thomas, Gordon. (1990). Guru yang Efektif. Jakarta: Penerbit IV Rajawali.
- Thomas, K. W. (1977). Toward Multi-Dimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors, *Academy of Management Review*, 2(3): 484-490.
- Tjosvold, D. & Deemar, D. (1980). Effects of Controversy Within a Cooperative or Competitive Context on Organization Decision making. *Journal of Applied Psychology*, 65, 590-595.
- Tjosvold, D. (1998). Cooperative and Competitive Goal Approach to Conflict: Accomplishments and Challenges. *Applied Psychology: A International Review*, 47,285-342.
- 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.
- Toha Miftah. (1995). Kepemimpinan dalam Manajemen. Jakarta:PT. Grafindo
- Tosi, H.L., Rizzo, J.R. & Carrol, S.J. (1990). *Managing Organizational Behavior*. (2nd Edition). New York: Harper Collins Publisher.
- Tribunnews.Com. (2012). Kepsek dan Mantan Kepala SMAN 21 Makassar Jalani Pemeriksaan. Retrieved 4 May 2012 from <http://diniamakassar.catatanku.com/2011/04/2047.html>.
- Umar, Nasruddin. (1999). *Argumen Kesetaraan Jender: Perspektif Al-Qur'an*. Jakarta: Paramadina. Cet.I.
- Wahid Hasyim. (2005). Matematika – senario Aneh di Malaysia. Retrieved 28 April 2012 from <http://www.slideshare.net/khair26/isu-n-trens-final>.
- Wahid Sulaiman. (2002). Statistik Nonparametrik. Contoh Kasus dan Pemecahannya dengan SPSS. Yogyakarta : Andi.
- Wahjosumidjo. (1994). Kepemimpinan dan Motivasi. Yakarta: Ghalia Grafindo.

- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah. Tinjauan Teoritis dan permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers, 2010.
- Walton, R. E. (1987). *Managing Conflict: Interpesonal Dialogue and Third Party Roles*. (2nd Ediytion). Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Wan Izuddin. (1991). *Strategi Membina Pasukan Berkesan*. Nurin Enterprise, Kuala Lumpur.
- Wankel, L.M. (1985). Personal and situational factors affecting exercise involvement: the importance of enjoyment, *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 56 (3), 275–282.
- Webb, L. dan M. Norton. (2003). *Human Reseource Administration: Personnel Issues and Needs in Education*. New Jersey: Prentice Hall.
- Wejcek, K.E. (1976). Educational organization as loosely coupled system. *Administrative Science Quarterly*, 21 (1), 1-9.
- Wexley, K.N Yukl, G.A. (1992). *Kelakuan Organisasi dan Psikologi Personalialia*. Diterjemahkan oleh: Muh Shobaruddin. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wiersma, W. (2000). “*Research Methods in Education: An Introduction*” 7th Edition, Boston Allyn & Bacon.
- Wilson, C. (2005). *Overcoming Violent Conflict Volume 5 Peace and Development Analisis in Indonesia*. Analysis (First edit.). Jakarta, Indonesia 10250: CPRU-UNDP, BPPENAS,CSPS, Labsosio and LIPI- Ptinted in Jakarta, Indonesia, by Indonesia Printers.
- Winardi. (1994). *Manajamen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*, CV Mandar Maju, Bandung.
- Winardi. (2004). *Manajemen Konflik (konflik perubahan dan pengembangan)*, CV Mandar Maju, Bandung.
- Wirawan. (2002). *Profesi dan Standar Evaluasi*. Jakarta: Yayasan & UNHAMKA PRESS
- Wood, V. F., & Bell, P. A. (2008). Predicting interpersonal conflict resolution styles from personality characteristics. *Personality and Individual Differences*, 45(1), 126-131.

Xie, X. (2009). A Roles Approach To conflict Strategies: Modeling The Effect Of Self- And Other-Role Enqactment On Conflict Strategies Through Goals And Emotion. Dissertation, University of Maryland. Copyright 2009 by ProQuest LLC.

Zalizan Mohd. Jelas. (2008). Jurang Akademik. Retrieved 28 April 2012 from <http://www.slideshare.net/khair26/isu-n-trens-final>.