

**HUBUNGAN ANTARA FAKTOR DAN GAYA PENGURUSAN KONFLIK
DALAM ORGANISASI**

Kertas Projek Sarjana ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan) Universiti Utara Malaysia.

Oleh

RAMLIBIN AWANG MAT TAM

NOVEMBER 2000

@Ramli bin Awang Mat Tam, 2000. Hak Cipta Terpelihara.



**Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

RAMLI BIN AWANG MAT TAM

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/ her project paper of the following title)

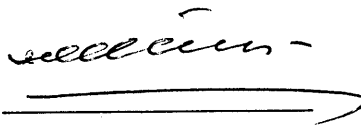
HUBUNGAN ANTARA FAKTOR DAN GAYA PENGURUSAN KONFLIK DALAM ORGANISASI

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia
(Name of Supervisor) : Haji Husin @ Ibrahim bin Mamat

Tandatangan
(Signature) :



Tarikh
(Date) : 15 November 2000

KEBENARAN MENGGUNA

Kertas Projek ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan Program Sarjana Sains (Pengurusan) Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju pihak perpustakaan UUM menggunakan Projek Sarjana ini sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripadanya adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia saya ataupun Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk penyalinan, penerbitan atau penggunaan keseluruhan atau sebahagian daripada Kertas Projek ini bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran daripada saya.

Penyataan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia perlulah disebut jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas Kertas Projek ini. Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau kegunaan-kegunaan lain, sama ada keseluruhan atau sebahagiannya boleh dibuat dengan menulis kepada :

Dekan,
Sekolah Siswazah,
Universiti Utara Malaysia,
06010 Sintok,
Kedah Darul Aman.

ABSTRAK

Konflik adalah fenomena yang sering berlaku dalam organisasi **sama ada** secara **langsung** mahupun tidak langsung, dan berpunca daripada pelbagai faktor baik yang bersifat intrapersonal ataupun interpersonal. Dalam menanganinya, pelbagai **gaya** pengurusan diamalkan oleh mereka yang mengalami konflik sebagai jalan penyelesaian. Kajian ini dijalankan untuk mengenal **pasti** hubungan antara faktor dan **gaya** pengurusan konflik dalam organisasi. **Pada** amnya, kajian yang berbentuk kuantitatif ini dijalankan ke **atas** guru-guru di **lapan** buah sekolah menengah daerah Kerian, Perak. Sebanyak 180 responden telah dipilih secara rawak dengan menggunakan kaedah "Proportionate Stratified Random Sampling". Sebanyak 170 responden telah memberikan maklum balas berdasarkan **soal** selidik yang dapat dipungut mewakili 94.4 peratus daripada keseluruhan responden. **Soal** selidik yang dijalankan mengandungi hanya 20 item iaitu 10 item mengenai faktor-faktor terjadinya konflik dan 10 item **gaya** pengurusan konflik yang diadaptasikan daripada Thomas Killman Conflict Mode Instrument (T-KCM). Dua jenis statistik yang digunakan ialah statistik deskriptif untuk mendapatkan jumlah min, sisihan piawai dan peratus manakala statistik inferensi untuk pengujian hipotesis dengan menggunakan Ujian T, **Analisis** varian (**ANOVA**) satu **hala** dan Korelasi Pearson. Min daripada **analisis** deskriptif menunjukkan faktor persekitaran yang menekan merupakan penyebab utama terjadinya konflik. Seterusnya, **analisis juga** menunjukkan pengurusan konflik **gaya** tolak ansur dan mengelak paling popular manakala **gaya** persaingan kurang popular di kalangan responden. Dapatan daripada pengujian hipotesis menunjukkan wujudnya perbezaan faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya konflik dan terdapat perbezaan **gaya** pengurusan konflik dalam organisasi. Hasil **analisis** Korelasi Pearson menunjukkan terdapat hubungan yang **positif** dan signifikan antara faktor kekurangan maklumat dan masalah komunikasi dengan **gaya** tolak ansur. Dapatan **juga** menunjukkan wujudnya hubungan yang **positif** dan signifikan antara faktor perbezaan pendapat dengan **gaya** akomodasi dan kolaborasi.

ABSTRACT

Conflict is a common phenomenon that occurs directly or indirectly in every organization. It is caused by many factors either intrapersonal or interpersonal. People who are involved in conflicts use various styles of conflict-management in order to overcome it. The purpose of this study was to identify the relationship between factors and styles in conflict-management in organizations. This study was conducted on teachers in eight secondary schools in the district of Kerian, Perak. A total of 180 respondents was selected at random by using the Proportionate Stratified Random Sampling method. The number who answered the questionnaire and supplied feedback was 170 or 94.4 per cent. The questionnaire consisted of 20 items: 10 items concerned with factors that cause conflict, and another 10 items concerned with styles of conflict-management. The questionnaire designed was adapted from Thomas **Killman** Conflict Mode Instrument (T-KCM). Two types of statistics were use in the study. Descriptive statistics were use to obtain the mean, standard deviation and percentage. While inference statistics were used to test hypotheses by applying the t-test, analysis of variances (**ANOVA**), and Pearson correlation. The mean from the descriptive analysis showed that the environmental “stress” factor was the main cause of conflict. The analysis also showed that the most popular styles of conflict-management were tolerance and avoidance, while competition was not. Findings from the test of the hypotheses showed that many factors caused conflict within an organization, and many styles were use to manage it. The Pearson correlation analysis showed that there were positive relationships between the factor of lack of information and problem of communication with the conflict-management styles of tolerance. The findings also showed that there was a significant relationship between the factor of differing opinion with the conflict-management styles of accommodation and collaboration.

PENGHARGAAN

Syukur Alhamdulillah, dengan berkat dan keizinan Allah s.w.t. Kertas Projek ini akhirnya dapat disiapkan meskipun terdapat pelbagai masalah dan dugaan sepanjang menyiapkannya. Pertama, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Institut Aminudin Baki dan Bahagian Biasiswa Kementerian Pendidikan Malaysia kerana memberi saya peluang mengikuti program Sarjana Sains Pengurusan di Universiti Utara Malaysia dan membiayai pengajian sehingga tamat.

Seterusnya, penghargaan ditujukan khas buat isteri tersayang Mardziah binti Zun kerana tidak jemu-jemu memberikan dorongan, semangat dan kekuatan untuk meneruskan pengajian sehingga berjaya. Kepada anak-anak, N.Syuhada, N. Hamizah, N. Nabilah, N. Rashidah, M. Khairuddin, N. Amirah dan M. Khairul Anuar, saya mengharapkan semoga mereka mengerti akan kepentingan dan kepuasan belajar pada masa hadapan.

Selain itu, saya mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan terima kasih kepada Penyelia saya, Hj. Husin @ Ibrahim Mamat kerana banyak membantu dalam menyiapkan Kertas Pojek ini. Terima kasih juga ditujukan kepada Prof. Madya Dr. Ibrahim Abdul Hamid, profesor-profesor dan para pensyarah yang telah mencurahkan ilmu untuk dimanfaatkan pada masa akan datang.

Saya juga mengambil kesempatan mengucapkan terima kasih kepada En. Noor Affandi sekeluarga, Pn. Samsinah sekeluarga, En Hanapiah, En, Chee, En. Rafal, En. Hadis, En. Asnan dan lain-lain yang turut membantu kejayaan saya baik secara langsung mahupun tidak langsung. Akhir sekali, saya merakamkan ucapan terima kasih kepada rakan-rakan Kohort 9 khususnya ahli kumpulan 5 iaitu Pn. Noraini, Pn. Rusmini, Pn. Zaiton dan Cik Rosidah kerana banyak memberikan idea, kerjasama dan komitmen dalam menyiapkan tugas dengan jayanya. Pengalaman selama setahun mengajar kita erti persahabatan, keikhlasan, toleransi dan ketabahan dalam mencapai visi dan matlamat.

ISI KANDUNGAN

TAJUK	MUKA SURAT
Kebenaran Mengguna.....	i
Abstrak.....	ii
Abstract.....	iii
Penghargaan.....	iv
Isi Kandungan.....	v
Senarai Jadual.....	ix
Senarai Rajah.....	xi

BAB 1 : PENGENALAN

1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Latar Belakang Kajian.....	6
1.3 Penyataan Masalah.....	11
1.4 Persoalan Kajian.....	15
1.5 Objektif Kajian.....	16
1.5.1 Objektif Umum.....	16
1.5.2 Objektif Khusus.....	16
1.6 Kepentingan Kajian.....	17
1.7 Skop Kajian dan Batasan Kajian.....	18

BAB 2 – ULASAN KARYA

2.1 Pendahuluan.....	19
2.2 Konsep Konflik.....	20
2.3 Jenis-jenis Konflik.....	26
2.4 Faktor-faktor Terjadinya Konflik.....	29
2.5 Kesan dan Implikasi Konflik.....	35
2.6 Pengurusan Konflik.....	39
2.7 Gaya Pengurusan Konflik.....	42

BAB 3 – METODOLOGI

3.1 Pendahuluan.....	52
3.2 Kerangka Model Kajian.....	52
3.3 Pembolehubah Kajian.....	58
3.4 Definisi Operasional.....	58
3.4.1 Pembolehubah Bebas.....	58
3.4.2 Pembolehubah Bersandar.....	59
3.5 Hipotesis Kajian	60
3.6 Reka Bentuk Kajian.....	60
3.6.1 Kajian Rintis (Pra Ujian).....	61
3.6.2 Lokasi Kajian.....	61
3.6.3 Kaedah Kajian Yang Dijalankan.....	62

3.6.4 Dimensi Masa.....	63
3.6.5 Populasi Kajian.....	63
3.6.6 Kaedah Persampelan.....	64
3.7 Kaedah Pengumpulan Data.....	64
3.8 Analisis Data.....	65

BAB 4 – ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan.....	66
4.2 Analisis Deskriptif Responden Kajian.....	66
4.2.1 Jantina Responden.....	67
4.2.2 Umur Responden.....	68
4.2.3 Tahap Pendidikan Responden	69
4.2.4 Tempoh Perkhidmatan Responden.....	70
4.3 Skor Pembolehubah Kajian.....	71
4.3.1 Skor Pembolehubah Bebas.....	71
4.3.2 Skor Pembolehubah Bersandar.....	76
4.4 Ujian Hipotesis.....	80
4.5 Kesimpulan.....	91

BAB 5 – PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1 Pendahuluan.....	93
----------------------	----

5.2 Ringkasan Kajian.....	94
5.3 Perbincangan Hasil Kajian.....	97
5.3.1 Faktor-faktor terjadinya konflik.....	97
5.3.2 Gaya Pengurusan Konflik.....	100
5.3.3 Perbincangan Hipotesis Kajian	104
5.4 Kesimpulan Kajian.....	107
5.5 Implikasi Kajian.....	108
5.6 Cadangan Untuk Penyelidikan Masa Depan.....	109
5.7 Rumusan.....	110
BIBLIOGRAFI.....	111
LAMPIRAN A – SOAL SELIDIK.....	118
LAMPIRAN B – SURAT KEBENARAN EPRD.....	119
LAMPIRAN C – SURAT KEBENARAN JPN.....	120

SENARAI JADUAL

Jadual	Muka Surat
4.1 Taburan responden mengikut jantina	67
4.2 Taburan responden mengikut kategori umur	68
4.3 Taburan responden mengikut tahap pendidikan	70
4.4 Taburan responden mengikut pengalaman	71
4.5 Analisis statistik faktor-faktor menyebabkan berlakunya konflik	72
4.6 Analisis statistik gaya pengurusan	77
4.7 Analisis kekerapan amalan gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru di daerah Kerian, Perak	78
4.8 Keputusan Ujian t bagi faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya konflik	81
4.9 Keputusan ANOVA satu hala bagi gaya pengurusan konflik di kalangan guru	83
4.10 Analisis Korelasi Pearson antara faktor kekurangan maklumat dan lima gaya pengurusan konflik	84
4.11 Analisis Korelasi Pearson antara faktor perbezaan pendapat dan lima gaya pengurusan konflik	86
4.12 Analisis Korelasi Pearson antara faktor ketidakjelasan tugas dan tanggungjawab dengan lima gaya pengurusan konflik	87

Jadual	Muka Surat
4.13 Analisis Korelasi Pearson antara faktor persekitaran yang menekan dengan lima gaya pengurusan konflik	88
4.14 Analisis Korelasi Pearson antara faktor masalah komunikasi dengan lima gaya pengurusan konflik	89
4.15 Analisis Korelasi Pearson menunjukkan hubungan yang signifikan antara faktor dan gaya pengurusan konflik	91

SENARAI RAJAH

Rajah	Muka Surat
2.1 Proses konflik	24
2.2 Empat keadaan menangani konflik	42
2.3 Pengaruh situasi ke atas gaya pengurusan konflik	48

BAB 1 : PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Sistem pendidikan negara mengalami perubahan yang sungguh pesat. Pada umumnya perubahan ini dibuat secara terancang, namun ada kalanya ia dibuat seolah-olah secara mendadak menyebabkan para pelajar, pendidik dan orang ramai terkejut serta berasa bimbang. Lantaran pesatnya perubahan berlaku, sistem pendidikan pernah dihuraikan sebagai berada di persimpangan jalan antara yang lama dengan yang moden.

Beberapa ungkapan baru digunakan untuk menggambarkan perkembangan yang berlaku itu. Perkembangan pendidikan hari ini dikatakan berasaskan pencapaian tertentu. Pengurusannya bercorakkan budaya korporat yang mementingkan kawalan mutu menyeluruh. Ia bertujuan mewujudkan keadaan tanpa cacat atau *zero defect*. (Robiah Sidin, 1998). Ungkapan-ungkapan di atas dipinjam daripada bidang ekonomi dan pengurusan perniagaan. Deskripsi yang lazimnya digunakan untuk bidang-bidang itu digunakan secara total dalam sistem pendidikan negara menyebabkannya kurang difahami oleh masyarakat termasuklah warga pendidikan.

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI

- Amir Hussin Baharuddin (1989). **Kaedah Kuantitatif Suatu Pengenalan**. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Arrow, K. J. (1995). **Barriers to Conflict Resolution**. New York : W. W. Norton and Company.
- Bahagian Pendidikan Guru, Kementerian Pendidikan Malaysia (1982). **Falsafah Pendidikan Guru di Malaysia**. Kuala Lumpur : Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Bercovitch, J. (1984). **Social Conflicts and Third Parties : Strategies of Conflict Resolution**. Boulder, Colorado : Westview Press, Inc.
- Blake, R. R. dan Mouton, J. S. (1964). **The Managerial Grid**. Houston : Gulf Publishing Company.
- Brown, L. D. (1983). **Managing Conflict an Organizational Interfaces**. New York : Addison-Wesley Publishing Co.
- Burke, R. J. (1970). Methods of resolving superior subordinate conflict : The constructive use of subordinate differences and disagreement. **Organizational Behavior and Human Performance**, 5, 393-411.
- Campbell, G. M. (1993). Secondary school principles and conflict handling styles. **Ph. D. Dissertation**, University of Houston.
- Campbell, R. F. , Corbally, J. E. dan Nystrand, R. O. (1983). **Introduction to Educational Administration**. Massachusetts : Allyn and Bacon Inc.
- Cardona, F. (1996). A comparative study of styles of handling interpersonal conflict among students, faculty and administrators, **Ph. D. Dissertation**, Michigan State University.
- Condiffe, P. (1995). **Conflict Management : A Practical Guide**. Kuala Lumpur : S. A. Majeed and Company.
- Decosta, J. (1993). Conflict Management and The Learning Organization : A Case Study. **Ph. D. Dissertation**, The Fielding of Institute.

- Deutsch, M. (1969). Socially relevant science : Reflections on some studies of interpersonal conflict. **American Psychologist**, **24**, 1076-1092.
- Deutsch, M. (1973). **The Resolution of Conflict**. New Haven : Yale University Press.
- Donovan, P. (1993). Academic Deans and Conflict Management. **Ph. D. Dissertation**. University Marquette.
- Dutton, J. M. dan Walton, R. E. (1976). Interdepartmental conflict and Cooperation : Two contrasting studies. **Human Organization**, **25**, 207-220.
- Everard, B. dan Morris, G. (1990). **Management in Education Effective School Management** (2nd. edition). London : Paul Chapman Publishing.
- Fathiyah Abu Bakar (1997). Gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir-pentadbir sekolah menengah daerah Kubang Pasu. **Tesis Sarjana Sains Pengurusan**, Universiti Utara Malaysia.
- Folberg dan Taylor (1986). **A Mediation : A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts without Litigation**. (2nd. edition). San Fransisco : Jossey-Bass Publishing Company.
- Freund, J. E. (1992). **Statistik Permulaan Modern**. (Terjemahan oleh Othman Bin Ismail dan Muhammed Hafiz Haji Khozali). Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hassan Ali (1994). **Panduan Sistem Analisis Statistik**. Bangi : Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Haszminy Mat (1999). Pengurusan konflik di kalangan pendidik. **Tesis Sarjana Sains Pengurusan**, Universiti Utara Malaysia.
- Hawes, L. C. dan Smith, D. H. (1973). A critique of the assumption underlying the study of communication in conflict. **Quarterly Journal of Speech**, **59**, 423-425.
- Holder, M. E. (1993). Conflict Management : The Principals Perspective. **M. Ed. Thesis**, University of Alberta.

- Hornung, C. S. (1995). The Relationship Between Conflict Resolution Styles, Level of Conflict, Commitment and Teacher Empowerment. **D. Ed. Dissertations**, The Pennsylvania State University.
- Hussein Mahmood (1993). **Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah**. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Inglis, F. (1995). Perceptions of The Management of Conflict in School. **Ph. D Dissertations**, Walden University.
- Jaafar Muhamad (1996). **Kelakuan Organisasi**. Kuala Lumpur : Federal Publication.
- Jaquith, V. S. (1991). The Relationship of Conflict Management Style to Conflict Factors and Their Effect on Decision Making Among City Council Members. **Ph. D Dissertation**, University of San Francisco.
- Jenifer, G. dan Jones, G. (1996). **Understanding and Managing Organization Behavior**. New York : Addison-Wesley Publishing Company.
- Johnson, M. L. (1989). Assertiveness dan Cooperativeness as Predictors of Interpersonal Conflict Management Behavior. **Ph. D. Dissertation**. Emory University.
- Julia, T. (1997). **Communication in our lives**. Belmont : Wadsworth Publishing Company.
- Killman, R. H. dan Thomas, K. W. (1974). **Thomas-Killman Mode Instrument**. New York : Xicom, Tuxedo.
- Killman, R. H. dan Thomas, K. W. (1975). Interpersonal Conflict – Handling Behavior as a Reflection of Jungian Personality Dimension. **Psychological Report, 37**, 971-980.
- Killman, R. H. dan Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict handling behavior : The “MODE” instrument. **Education and Psychological Measurement, 37**, 309-325.

- Killman, R. H. dan Thomas, K. W. (1978). Four perspectives on conflict management : An attributional framework for organizing descriptive and normative theory. **Academy of Management Review**,**3**, 59-68.
- Killman, R. H. dan Thomas, K. W. (1978). Comparison of Four Instrument Measuring Conflict Behavior. **Psychological Report**, **44**, 1139-1145.
- Kolbo, D. dan Putnam, L. (1992). The Multiple Faces of Conflict in Organizations **Journal of Organizational Behavior**, **13**, 311-324.
- Kwok Leung dan Tjosvold, D. (1998). **Conflict Management in the Asia Pasific Assumptions and Approaches in Diverse Cultures**. Singapore : John Wiley and Sons. (Asia) Pte. Ltd.
- Mahmood Nazar Mohamed dan Sabitha Marican (1995). **Hubungan Manusia Dalam Organisasi**. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributions Sdn. Bhd.
- Mohd. Fitri Abdul Rahman (1997). Gaya pengurusan konflik di kalangan penolong-penolong pegawai pendidikan daerah di negeri Perak. **Tesis Sarjana Sains Pengurusan**, Universiti Utara Malaysia.
- Mohd. Majid Konting (1993). **Kaedah Penyelidikan Pendidikan**. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd. Sahar Sidek (1981). Konflik Organisasi : Pandangan & Penyelesaian Mengikut Alternatif Islam dalam **Kecemerlangan Pentadbiran : Dasar Dan Amalan Dalam Islam**. Shafie Hj. Mohd. Salleh dan Mohd. Affandi Hassan (editor). Kuala Lumpur : INTAN.
- Muhammad Al-Buraey (1992). **Pembangunan Pentadbiran Menurut Perspektif Islam** (Terjemahan). Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Norusis, M. J. (1983). **Introductory Statistics Guide SPSS**. New York : Mc Graw Hill Book Company.
- Pusat Perkembangan Kurikulum, Kementerian Pendidikan Malaysia (1992). **Buku Penerangan KBSM**. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Putnam, L. dan Wilson, C. E. (1982). Communications strategies in organizational conflict : Realibility and validity of a measurement scale. dalam Burgoon, M. (editor). **Communication Year Book**. New York : Saga Publishing Company.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of style of handling interpersonal conflict. **Academy of Management Journal**, **26**, 368-376.
- Rahim, M. A. (1985). Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict. **Journal of Social Psychology**, **126 (1)**, 79-86.
- Rahim, M. A. (1986). **Managing Conflict in Organizations**. New York : Praeger Publishers.
- Ravija Badarinathi (1992). **Introduction to SPSS**. Fort Worth : Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Razali Mat Zin (1993). **Kepimpinan Dalam Pengurusan**. Kuala Lumpur : Utusan Publication & Distribution Sdn. Bhd.
- Robbins, S. P. (1993). **Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Application**. (6th.edition). New York : Prentice-Hall.
- Robbins, S. dan Mukerji, D. (1994). **Managing Organizations**. (2nd. edition). New York : Prentice-Hall.
- Robiah Sidin (1998). **Pemikiran dalam pendidikan**. Shah Alam : Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Rummel, R. J. (1976). **Understanding Conflict and War**. New York : John Wiley and Sons. Inc.
- Samarudin Rejab dan Nazri Abdullah (1982). **Panduan Menulis Tesis**. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Schermerhon, J. R., Hunt, J. G. dan Osborn, R. N. (1996). **Managing Organizational Behavior**. New York : John Wiley and Sons. Inc.
- Sekaran, U. (2000). **Research methods for business**. New York : John Wiley and Sons.
- Shahibudin Ishak (1997). Pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah di bandar Alor Setar, Kedah. **Tesis Sarjana Sains Pengurusan**, Universiti Utara Malaysia.

- Sidek Baba. Mendepani pendidikan Islam alaf mendatang. **Berita Harian**, 15 Ogos 2000.
- Steers, R. M. dan Black, J. S. (1994). **Organizational Behavior**. (5th. edition). New York : Harper Collins College Publishers.
- Stoner, J. dan Wankel, C. (1989). **Pengurusan**. (terjemahan). Petaling Jaya : Amiza Publishing Sd. Bhd.
- Thomas, K. W. dan Schmidt, W. H. (1976). **A Survey of Managerial to Interest with Respect to Conflict**. **Academy of Managemet Journal**, **19**, 315-318.
- Thomas, K. W. dan Schmidt, W. H. (1976). A Survey of Managerial Interest with Respect to Conflict. **Academy of Management Journal**, **19**, 315-318.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and Conflict Management. dalam Dunnette, M. (editor). **Hand Book of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago : Rand Menally.
- Tjosvold, D. dan Johnson, D. W. (1983). **Productive Conflict Management : Perspective in Organization**. New York : Irvington Publishers.
- Turin Ahmad (1995). Gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah daerah Kota Setar, Kedah. **Tesis Sarjana Sains Pengurusan**, Universiti Utara Malaysia.
- Utley, M. E., Richardson, D. R. dan Pilkington, C. J. (1989). Personality and Interpersonal Conflict Management. **Personality and Individual Differences**, **10 (3)**, 287-293.
- Walton, E. W. (1969). **Interpersoneel Peace Making : Confrontations and Third Party Consultations**. United Kingdom : Addison-Wesley Reading.
- Wan Izuddin (1991). **Strategi Membina Pasukan Berkesan**. Kuala Lumpur : Nurin Enterprise.

- Wan Mohd. Zahid Mohd. Nordin (1993). **Kertas Kerja Utama Persidangan Pendidikan Nasional**. IAB, Genting Highlands, Pahang.
- Whetten, D. A. dan Cameron, K. S. (1991). **Developing Management Skills**. (2nd. ed.) New York : Harper Collins.
- Yusof Ismail (1991). **Mengurus secara Islam**. Kuala Lumpur : A. S. Nordeen.
- Zaleha Mohd. Yusof (1997). Hubungan gaya pengurusan konflik dengan jenis personaliti guru-guru asrama di Terengganu. **Tesis Sarjana Sains Pengurusan**, Universiti Utara Malaysia.
- Zulkarnain Zakaria (1999). **Statistik Pengurusan**. Sintok : Universiti Utara Malaysia.