

**GAYA PENGURUSAN KONFLIK DI KALANGAN  
GURU-GURU SEKOLAH MENENGAH DAERAH  
KOTA SETAR, KEDAH DARUL AMAN**

**TURIN BIN AHMAD**

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
1995**

**GAYA PENGURUSAN KONPLIK  
DI KALANGAN GURU-GURU SBKOLAH MENENGAH  
DAERAH KOTA SETAR, KEDAH DARUL AMAN**

Tesis diserahkan kepada Sekolah Siswazah  
Untuk Memenuhi Sebahagian Daripada Keperluan  
Ijazah Sarjana Sains ( Pengurusan )  
Universiti Utara Malaysia.

OLEH

TURIN BIN **AHMAD**

Disember 1995

(C) TURIN BIN **AHMAD** 1995, Hakcipta Terpelihara

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Dalam menyerahkan tesis **ini**, sebagai memenuhi keperluan pengajian ijazah Universiti Utara Malaysia (UUM), **saya** bersetuju supaya pihak perpustakaan UUM mengedarkan tesis **ini bagi** tujuan rujukan. **Saya juga** bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan, keseluruhan atau sebahagian daripadanya, **bagi** tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia **saya**, atau, semasa ketiadaan beliau, kebenaran **tersebut** boleh diperolehi daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke **atas** keseluruhan atau sebahagian daripada tesis **ini**, untuk tujuan pemerolehan kewangan tidak dibenarkan **tanpa** kebenaran bertulis daripada **saya**. Di **samping** itu, pengiktirafan kepada **saya** dan UUM seharusnya diberikan dalam sebarang kegunaan bahan-bahan yang terdapat dalam tesis **ini**.

Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau lain kegunaan, **sama ada** keseluruhan atau sebahagiannya, boleh dibuat dengan menulis kepada:

Dekan  
Sekolah Siswazah,  
Universiti Utara Malaysia,  
06010 UUM, SINTOK,  
KEDAH DARUL AMAN.

## ABSTRAK

Kewujudan konflik hampir tidak dapat dielakkan selagi manusia berinteraksi dan berkomunikasi di antara satu **sama** lain. Konflik antara individu di kalangan guru-guru dalam organisasi sekolah sering dikaitkan dengan ciri-ciri demografi, dimensi budaya dan personaliti guru-guru tersebut. Kajian **ini** dijalankan untuk melihat hubungan di antara ciri-ciri demografi, dimensi budaya dan personaliti dengan **gaya** pengurusan konflik. Kajian berbentuk kuantitatif **ini** dijalankan di duapuluh buah sekolah menengah bantuan penuh kerajaan dalam daerah Kota Setar, Kedah Darul **Aman**. Seramai 290 orang guru dipilih sebagai responden secara rawak berdasarkan kaedah **Proportionate Stratified Random Sampling**. Kaedah pentadbiran kajian adalah dengan menggunakan borang **soal** selidik yang diedarkan sendiri oleh penyelidik. Kedua-dua jenis statistik diskriptif dan statistik infrensi digunakan **bagi** tujuan penganalisan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan **Ujian t**, **ANOVA** satu **hala** dan **analisis** korelasi Spearman. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat perbezaan **yang** signifikan dalam pemilihan **gaya** pengurusan konflik di antara guru-guru lelaki dan perempuan. Manakala **bagi** faktor-faktor demografi yang lain, hasil kajian menunjukkan tidak terdapatnya perbezaan **yang** signifikan terhadap **gaya** pengurusan konflik. Hasil kajian **juga** mendapati terdapat hubungan **yang** signifikan di antara dimensi budaya berdasarkan Indeks Individualisme, Sifat Kelelakian dan Jarak Kuasa dengan **gaya** pengurusan konflik. Dapatan seterusnya menunjukkan bahawa terdapat hubungan 3-g signifikan di antara personaliti berdasarkan dimensi orientasi (ekstrovert-introvert) dan dimensi membuat keputusan (fikiran-perasaan) dengan **gaya** pengurusan konflik.

## **ABSTRACT**

Conflict phenomenon exist inevitably as individuals interact and communicate with each other. Interpersonal conflict among teachers is often connected with demographic characteristics, cultural dimension and personality. Hence, a study was done to highlight the relationship of conflict handling mode with demographic characteristics, cultural dimension and personality, This quantitative research was done in twenty Secondary School in Kota Setar district, Kedah Darul Aman. There were 290 teachers chosen as respondents based on Proportionate Stratified Random Sampling Method. The technique which is used to collect the data is by questionnaire which is personally administered. Both descriptive and inferential statistics were used for analyzing. Hypotheses testing was done using t-test, one way ANOVA and Spearman correlation analysis. The finding of the study showed that there was a significant difference in the choice conflict handling mode between male and female teachers. On the other hand, the result of the study showed that there was no significant difference towards conflict handling mode for other demographic characteristics. The research also revealed that there was a significant relationship between the cultural dimension based on individualism index, masculinity and power distance with conflict handling mode. Further finding showed that there was a significant relationship between the personality based on orientation dimension (extrovert-introvert) and decision making dimension (thinking-feeling) with conflict handling mode.

## PENGHARGAAN

ALHAMDULILLAH, setinggi-tinggi pujian ke **hadrat** Allah S.W.T. di **atas** segala rahmatnya yang telah memungkinkan kajian ini diselesaikan dalam tempoh waktu yang ditetapkan.

Penghargaan khusus dan jutaan terima kasih ditujukan kepada penyelia utama saya En. **Mohd. Po'ad Sakdan** dan penyelia kedua **Pn Che Su Mustaffa**, di **atas** segala tunjuk ajar, teguran dan bimbingan yang telah diberikan.

Penghargaan juga dirakamkan buat **Dr. Ibrahim Ahmad Bajunid**, Pengarah Institut Aminuddin Baki yang telah "**mecipta peluang**" dan **Profesor Nadya Dr. Ibrahim Abdul Bamid**, Dekan Sekolah Siswazah yang telah "**memastikan kejayaan.**"

Tidak ketinggalan diucapkan jutaan terima kasih kepada semua pensyarah yang tidak jemu mencurahkan ilmunya, kakitangan Sekolah Siswazah, Universiti Utara Malaysia secara keseluruhannya serta rakan-rakan Kohort 2 khususnya "**para sahabat ikan bakar**" yang **banyak** membantu dalam segenap aspek.

Tidak lupa penghargaan ikhlas buat isteri tersayang **Puan Zurina Abdul Hamid** serta anak-anak **yang** dikasihi **A.Shafiq, AA.Fahmi dan AA.Zaki** di **atas** pengorbanan dan dorongan di sepanjang tempoh pengajian.

Akhir sekali buat ibu tercinta yang telah kembali ke Rahmatullah, AL-FATIHAH.

**TURIN BIN AHMAD**  
Sekolah Siswazah,  
Universiti Utara Malaysia,  
06010 UUM, SINTOK,  
KEDAH DARUL AMAN.

## JADUAL KANDUNGAN

### Muka Surat

KEBENARAN MENGGUNA .....	ii
<b>ABSTRAK</b> .....	iii
ABSTRACT .....	iv
PENGHARGAAN .....	v
JADUAL KANDUNGAN .....	vi
SENARAI JADUAL .....	viii
SENARAI RAJAH .....	xi
SENARAI AKRONIM .....	xii

### BAB SATU : **PENGENALAN**

Latar belakang .....	1
Latar belakang masalah .....	5
Pernyataan masalah .....	14
Objektif kajian .....	16
Kepentingan kajian .....	17
Batasan kajian .....	19

### BAB DUA : **ULASAN KARYA**

Konflik .....	20
Pengurusan konflik .....	40
Pengurusan konflik dalam organisasi sekolah .....	53
Pengaruh demografi ke <b>atas</b> pengurusan konflik .....	64
Dimensi budaya .....	71
Personaliti .....	75

<b>BAB TIGA :</b>	<b>MBTODOLOGI KAJIAN</b>	
	Kerangka konseptual kajian ....	81
	Pembolehubah kajian .....	86
	Definisi <b>operasional</b> .....	91
	Hipotesis kajian .....	92
	Kajian rintis .....	93
	Lokasi kajian .....	94
	Kaedah persampelan .....	95
	Sumber data dan pentadbiran kajian .....	<b>96</b>
	Instrumen kajian .....	<b>97</b>
	Penganalisan data .....	<b>99</b>
<b>BAB EMPAT :</b>	<b>ANALISIS DATA DAN KEPUTUSAN</b>	
	Latar belakang responden .....	102
	Dimensi Budaya .....	106
	<b>Gaya</b> pengurusan konflik .....	113
	Personaliti .....	120
	Pengujian hipotesis .....	124
	Hipotesis 1 .....	124
	Hipotesis 2 .....	132
	Hipotesis 3 .....	139
<b>BAB LIMA :</b>	<b>PBRBINCANGAN DAN KRSIH PULAN</b>	
	Ringkasan kajian .....	143
	Dapatan dan perbincangan .....	146
	Kesimpulan .....	169
	Implikasi kajian .....	171
	Cadangan .....	173
	Cadangan untuk penyelidikan lanjut .....	175
	BIBLIOGRAFI .....	176
	<b>LAMPIRAN</b>	
	A. Borang <b>soal</b> selidik .....	184
	B. Surat kebenaran EPRD .....	194
	C. Biodata .....	195



## SENARAI JADUAL

<u>Jadual</u>	<u>Muka Surat</u>
01. Taburan responden mengikut jantina, umur, status perkahwinan dan etnik.....	103
02. Taburan responden mengikut taraf pendidikan, tempoh perkhidmatan dan kategori jawatan.....	105
03. Keputusan ujian kebolehpercayaan terhadap hasil kaji selidik <b>bagi</b> indeks-indeks <b>yang</b> mengukur dimensi budaya.....	106
04. <b>Analisis</b> diskriptif item-item yang mengukur Indeks Individualisme (IND).....	107
05. <b>Analisis</b> diskriptif item-item yang mengukur Indeks Sifat Kelelakian (MAS).....	109
06. <b>Analisis</b> diskriptif item-item yang mengukur indeks Jarak Kuasa (JK).....	110
07. <b>Analisis</b> diskriptif item-item yang mengukur Indeks Pengelak Ketidakpastian (PK).....	112
08. Keputusan ujian kebolehpercayaan terhadap hasil kaji selidik <b>bagi</b> lima <b>gaya</b> pengurusan konflik yang dipilih oleh responden.....	113
09. <b>Analisis</b> diskriptif item-item yang mengukur pengurusan konflik <b>gaya</b> persaingan.....	115
10. <b>Analisis</b> diskriptif item-item yang mengukur pengurusan konflik <b>gaya</b> kolaborasi.....	116
11. <b>Analisis</b> diskriptif item-item yang mengukur pengurusan konflik <b>gaya</b> mengelak.....	117
12. <b>Analisis</b> diskriptif item-item yang mengukur pengurusan konflik <b>gaya</b> akomodasi.....	118
13. <b>Analisis</b> diskriptif item-item yang mengukur pengurusan konflik <b>gaya</b> tolak ansur.....	119

14.	Keputusan ujian kebolehpercayaan terhadap hasil kaji selidik <b>bagi</b> dimensi-dimensi yang mengukur personaliti responden.....	120
15.	<b>Analisis</b> diskriptif item-item yang mengukur personaliti dimensi orientasi (ekstrovert-introvert).....	122
16.	<b>Analisis</b> diskriptif item-item yang mengukur personaliti dimensi membuat keputusan (fikiran-perasaan).....	123
17.	Keputusan ujian-t <b>bagi</b> jantung yang berbeza terhadap <b>gaya</b> pengurusan konflik....	125
18.	Keputusan <b>analisis</b> varian (ANOVA) satu <b>hala bagi</b> umur yang berbeza terhadap <b>gaya</b> pengurusan konflik.....	126
19.	Keputusan <b>analisis</b> varian (ANOVA) satu <b>hala bagi</b> status perkahwinan yang berbeza terhadap <b>gaya</b> pengurusan konflik.....	127
20.	Keputusan <b>analisis</b> varian (ANOVA) satu <b>hala bagi</b> taraf pendidikan yang berbeza terhadap <b>gaya</b> pengurusan konflik.....	128
21.	Keputusan <b>analisis</b> varian (ANOVA) satu <b>hala bagi</b> etnik yang berbeza terhadap <b>gaya</b> pengurusan konflik.....	129
22.	Keputusan <b>analisis</b> varian (ANOVA) satu <b>hala bagi</b> tempoh perkhidmatan yang berbeza terhadap <b>gaya</b> pengurusan konflik.....	130
23.	Keputusan <b>analisis</b> varian (ANOVA) satu <b>hala bagi</b> kategori jawatan yang berbeza terhadap <b>gaya</b> pengurusan konflik.....	131
24.	<b>Analisis</b> korelasi <b>Spearman</b> di antara dimensi budaya dengan <b>gaya</b> pengurusan konflik.....	132

25.	<b>Analisis</b> korelasi <b>Spearman</b> di antara indeks individualisme dengan lima <b>gaya</b> pengurusan konflik.....	134
26.	<b>Analisis</b> korelasi <b>Spearman</b> di antara indeks sifat kelelakian dengan lima <b>gaya</b> pengurusan konflik.....	135
27.	<b>Analisis</b> korelasi <b>Spearman</b> di antara indeks jarak kuasa dengan lima <b>gaya</b> pengurusan konflik.....	137
28.	<b>Analisis</b> korelasi <b>Spearman</b> di antara indeks pengelak ketidakpastian dengan lima <b>gaya</b> pengurusan konflik.....	138
29.	<b>Analisis</b> korelasi <b>Spearman</b> di antara personaliti dengan <b>gaya</b> pengurusan konflik.....	139
30.	<b>Analisis</b> korelasi <b>Spearman</b> di antara personaliti dimensi orientasi dengan lima <b>gaya</b> pengurusan konflik.....	141
31.	<b>Analisis</b> korelasi <b>Spearman</b> di antara personaliti dimensi membuat keputusan dengan lima <b>gaya</b> pengurusan konflik.....	142
32.	Perbandingan kecenderungan <b>gaya</b> pengurusan konflik di antara <b>empat</b> dimensi budaya.....	166
33.	Perbandingan kecenderungan <b>gaya</b> pengurusan konflik di antara dua dimensi personaliti...	167
34.	Kecenderungan pemilihan <b>gaya</b> pengurusan konflik secara umum berdasarkan min.....	168

## SBNARAI RAJAH

<u>Rajah</u>	<u>Muka Surat</u>
01. Kepentingan dan gelagat sebagai dua elemen konflik.....	26
02. <b>Empat</b> situasi berakhirnya konflik.....	50
03. Lima <b>gaya</b> pengurusan konflik serta hubungannya dengan dimensi <b>assertiveness</b> dan <b>cooperativeness</b> .....	82
04. Hubungan di antara <b>gaya</b> pengurusan konflik dan Dimensi Personaliti Jung.....	83
05. Kerangka konseptual kajian <b>gaya</b> pengurusan konflik.....	85
06. <b>Gaya</b> pengurusan konflik model Kilmann dan Thomas (1975).....	151

## SENARAI AKRONIM

ANOVA	:	<i>Analisis of varians.</i>
EPRD	:	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia.
FPN	:	Falsafah Pendidikan Negara.
GPK	:	<b>Gaya</b> Pengurusan Konflik.
IBM	:	<i>International Business Machines.</i>
IND	:	Individualisme.
JK	:	Jarak Kuasa.
MAS	:	Sifat Kelelakian.
MBTI	:	<i>Myers-Briggs Type Indicator.</i>
PK	:	Pengelak Ketidakpastian.
ROCI	:	<i>Rahim Organizational Conflict Inventory.</i>
SPM	:	Sijil Pelajaran Malaysia.
SPSS	:	<i>Statistical Package for the Social Science.</i>
STPM	:	Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia.
UUM	:	Universiti Utara Malaysia.

## **BAB SATU**

### **Pengenalan**

#### **LATAR BELAKANG**

Dewasa ini isu pembangunan **insan** menjadi semakin kritikal kerana budaya dan nilai-nilai dominan yang merebak di seluruh dunia lebih bersifat kebendaan. Akibatnya, walaupun taraf **hidup** yang diukur dari segi pendapatan perkapita adalah tinggi, **ia** tidak menjadi petunjuk kepada taraf kebahagiaan dan kesempurnaan **hidup**. Malahan terlalu **banyak** kisah yang memaparkan **tentang** penderitaan, kesengsaraan dan kezaliman yang dialami oleh masyarakat maju dan **mewah** (Wan Zahid, 1993).

Sehubungan dengan itu strategi Wawasan 2020 menegaskan bahawa ciri-ciri kepincangan **ini** mesti dihindari dan yang perlu dicontohi hanyalah aspek-aspek yang **positif** sahaja. Kita perlu membangunkan negara **bangsa** Malaysia tetapi **menurut** acuan sendiri. Acuan atau model **ini** menekankan **tentang** pembangunan yang menyeluruh, seimbang dan bersepadu di antara keperluan rohani dan jasmani serta duniawi dan ukhrowi, selaras dengan konsep pembangunan kemanusiaan yang hakiki, lengkap dan sempurna.

Cabaran menjadi semakin sengit dalam konteks semasa lebih-lebih **lagi** di masa hadapan yang akan menukarkan dunia menjadi

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## BIBLIOGRAFI

- Abd Wahab Mat, *Hubungan Minat Membaca Di Kalangan Pelajar-pelajar SMKA Di Seberang Perai Dengan Latarbelakang Keluarga Dan Persekitaran*, Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia, 1995.
- Alias Baba, *Statistik Penyelidikan dalam Pendidikan dan Sains Sosial*, Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, 1992.
- Allport, G.W., *Personality: A Psychological Interpretation*, Penguin Books, London, 1991.
- Amran Saman, *Pengurusan Konflik: Satu Kajian Kes Ke Atas Kakitangan Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor*, Latihan Ilmiah Sarjana Muda, Universiti Kebangsaan Malaysia, 1993.
- Anwar Ibrahim, *Menangani Perubahan*, Berita Publishing, Kuala Lumpur, 1989.
- Armstrong, M. and Page, K., *How to be A Batter Manager*, Great Britain 1983.
- Austin, M.M., *Balancing work and family: Impact of child care responsibilities on employee attitudes and perceptions*, Ph.D. dissertation, University of Rhode Island, 1994.
- Behrman, D.N dan Perrarlt, M.D., A role stress model of the performance and satisfaction of industrial sale persons, *Journal of marketing*, 1984, 48 : 9 - 12.
- Bernardin, H.J. dan Alvares, K.M., The effect of organizational level on perception of role conflict resolution strategy, *Organizational Behavior & Human Performance*, 1975, 11: 1-9.
- Blake, R.R. and Mouton, J.S., *The managerial grid: Key orientations for achieving production through people*, Gulf Publishing Company, Texas, 1964.
- Blake, R.R. and Mouton, J.S., *The Versatile Manager : A grid profile*, Richard D. Irwin Inc., USA, 1982.
- Borisoff, D. dan Victor, D.A. *Conflict Management : A Communication Skills Approach*, Prentice Hall, New Jersey, 1989.



- Boughman, E.E, **Personality: The Psychological Study of The Individu**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1972.
- Brinckloe, W.D. and Coughlin M.T., **Managing Organizations**, Glencoe Press, California, 1977.
- Brown, L.D., **Managing Conflict at Organizational Interfaces**, Addison-Wesley Publishing Company, 1983.
- Campbell, G.M., **Secondary School Principals and Conflict-Handling Styles**, Ph.D. dissertation, University of Houston, 1993.
- Campbell, R.F., Corbally, J.E. dan Nystrand, R.O., **Pengenalan Pentadbiran Pendidikan (Terjemahan)**, UPM, 1983.
- Chanin, M. dan Schneer, J.A., A study of the relationship between Jungiasn personality dimensions and conflict-handling behavior, **Human Relation**, 1984, 37(10):863-879
- Crawford, P.M., **Decision-making at the school level: A Delphi study of principals' attitudes toward teacher participation in site-based decision-making**, Ph.D. dissertation, East Texas State University, 1994.
- Crowe, F.L., **A study in correctional leadership and conflict within the informal organization of a correctional setting: A paradigm shift in correctional treatment**, Ph.D. dissertation, Western Michigan University, 1994.
- Daft, R.L., **Organization Theory and Design**, Third Edition, West Publishing Company, USA, 1983.
- Decosta, J., **Conflict management and the learning organization: A case study**, Ph.D. dissertation, The Fielding Institute, 1993.
- Deutsch, J.A., **The psychological basis of memory**, Academic Press, London, 1973.
- Dutton, J.M. dan Walton, R.E., Interdepartmental Conflict and Cooperation: Two Contrasting Studies, **Human Organization**, 1966, 25: 207-220.
- Dutton, J.M. dan Walton, R.E., The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review, **Administrative Science Quarterly**, 1969, 14 : 73-84.

- Earnest, G.W., **Conflict management styles as reflections of Jungian personality type preferences of the cooperative extension's North Central Region directors and district directors**, Ph.D. dissertation, The Ohio State University, 1992.
- Eysenck, H.J., **The Scientific Study of Personality**, Routledge and Kegan Ltd., London, 1962.
- Folger, J.P., Poole, M.S. dan Stutman, R.K., **Working Through Conflict: Strategies for relationship, groups and organizations**, Harper Collins College, New York, 1993.
- Friberg, M., Cultural categories and attitudes of relevance to conflict resolution in Malaysia and Sweden. Kertas kerja dibentangkan dalam **Simposium Kedua Malaysia-Sweden di bawah tema "Culturally conditioned models of conflict and conflict resolutions"**, Cameron Highlands, Malaysia, April 1992.
- Getzels, J.W., Liphan, J.M. dan Campbell, R.F., **Educational Administration as a Social Process, Theory, Research, Practice**, Harper & Row Publishers, 1968.
- Givens, B.H., **Personality traits and conflict management tactics in the life histories of abused and nonabused women**, Ph.D. dissertation, Texas Woman's University, 1994.
- Gordon, J.R., **A Diagnostic approach to Organizational Behavior**, Forth Edition, Allyn & Bacon, 1983.
- Gray H.L., Exchange and Conflict in the School, **Management in Education**, The Open University Press, 1976 : 253 - 265.
- Habibah Alias, **Psikologi Pembelajaran**, Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur, 1990.
- Hardin, C.J., **An Investigation of Bicultural and Role Conflict factors affecting the African-American female manager in Euroamerican male-dominated organizations**, Ph.D. dissertation, Nova University, 1993.
- Harris, W.H., **Self-actualization levels and conflict management styles of middle and junior high school principals in Connecticut**, Ph.D. dissertation, University of Bridgeport, 1988.
- Hergenhaur, B.R., **An Introduction to Theories of Personality**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1984.

- Hocker, J.L. dan Wilmot, W.W., *Interpersonal Conflict*, 1985.
- Hofstede, G., *Culture's consequences*, Sage Publications, Beverly Hills, 1980.
- Inglis, F., *Perceptions of the management of conflict in schools*, Ph.D. dissertation, Walden University, 1993.
- Jazuli Wilaksono Sunarto, *Tanggapan Pengurus Cawangan dan Penyelia Pinjaman Projek Usahamaju. Sabah, Terhadap Kecekapan Yang Diperlukan Oleh Pekerja Pengembangan*. Latihan Ilmiah Sarjana Muda Sains Pertanian, UPM Serdang, 1992.
- Johnson, M.L., *Assertiveness and cooperativeness as predictors of interpersonal conflict management behavior*, Ph.D. dissertation, Emory University, 1989.
- Jung, C.G., *Psychological types*, Routledge & Kegan Paul Ltd., London, 1923.
- Karickhoff, M.E., *Gender differences in work and family commitments and their effect on work-family role conflict among administrators in higher education* Ph.D. dissertation, West Virginia University, 1993.
- Kiernan, J.A., *Conflict management and organizational climate: Head Nurse styles and Staff Nurse perceptions*, Ph.D. dissertation, The University of Utah, 1992.
- Kilmann, R.H. dan Thomas, K.W., Comparison of four instruments measuring conflict behavior, *Psychological Report*, 1978, 42:1139-1145.
- Kilmann, R.H. dan Thomas, K.W., Developing a forced choice measure of conflict-handling behavior: The "MODE" instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 1977, 37:309-325.
- Kilmann, R.H. dan Thomas, K.W., Interpersonal conflict-handling behavior as a reflection of Jungian personality dimension, *Psychological Reports*, 1975, 37:971-980.
- Kotler, P., *Principles of marketing* (Terjemahan), C.V. Intermedia, Jakarta, 1984.
- Knezevich, S.J., *Administration of Public Education*, Harper & Row publisher, 1975.

- Leonard, H.C. dan Joan, M., **Gender differences in conflict resolution styles of managers at work and home**, Florida, 1989.
- Likert, R. and Likert, J.G., **New Wayss of Managing Conflict**, McGraw Hill, New York, 1976.
- Lomax, P. & Darley, J., **Management Research in The Public Sector**, Hyde Publications, 1994.
- Lnych, J.J., **Choice and action frame determinants of conflict and conflict management intent of hospital middle managers**, Ph.D. diissertation, Marquette University, 1994.
- Manimaran a/l Parasuraman, **Penyelesaian konflik dalam organisasi**, Latihan ilmian Sarjana Muda, Universiti Kebangsaan Malaysia, 1992.
- Maslow, A.H., **Motivation and personality**, Harper, 1954.
- Mcintyre, S.E., **Conflict management by male and female managers as reported by self and by male and female subordinates**, Ph.D. dissertation, Georgia State University, 1991.
- McMillan, J.H. & Schumacher, S., **Research in Education: A Conceptual Introduction**, Harper Collins College Publisher, 1993.
- Mills, Robey dan Smith, **Conflict-Handling and Personality Dimension of Project Management Personnel**, **Psychological Report**, 1985, 57: 1135-1143.
- Miller, E. J., **Technology, Territory and Time**, **Human Relation**, 1959, 12: 143 - 272
- M. Kamil Kozan, **Cultural Influences of Style of Handling Interpersonal Conflict : Comparisons Among Jourdanian, Turkish and U.S Managers**, **Human Relation**, 1989, 42,9: 787-799.
- Mohamad Kamal Abdul Rahim, **Hubungan di antara aspek-aspek Psikologi Dengan Sikap dan Jangkaan Penduduk Melayu Tempatan Terhadap Industri Pelancongan di Pulau Langkawi**, Latihan Ilmiah Sarjana Muda, Universiti Kebangsaan Malaysia, 1993.
- Mohammad Haji-Yusof dan Abang Amin Rasidi, **Cultural Dimension, Personality And Mode Of Handling Conflict: A Case Study Of Sarawak, Malaysia**, **Jurnal Psikologi Malaysia**, Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia, Selangor, 1993.

- Mohd. Majid Konting, *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*, Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur, 1993.
- Mohd Tajuddin Zakaria, *Hubungan Stail Kepemimpinan Guru Besar Dengan Iklim Sekolah Dan Pencapaian Akademik Murid-murid Di Sekolah Rendah, Daerah Kuala Kangsar, Perak*, Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia, 1995.
- Moore, G.L., *Organization type and reported conflict styles*, Ph.D. dissertation, Peabody College for Teachers of Vanderbilt University, 1990.
- Myers, I.B., *Myeers-Briggs type indicator*, Princeton: Educational Service, 1962.
- Nan Lin, *The study of human communication*, The Bobbs-merill Company Inc., New York, 1973.
- Nolan, L.L., *Conflict Management: Effects of perception and personality on strategies for handling conflict*, Ph.D. dissertation, The Ohio State University, 1985.
- Ohmae, K., *The Borderless World : Power and Strategy in the interlinked economy*, Fontana, London, 1991.
- Ovens, R.G., *Organizational Behavior in Education*, 4 th. Edition, Prentice Hall, Englewood Clifts, New Jersey, 1991.
- Patrick, S., *Equity Sensitivity and Its Relationship to Reactions to Inequity and to Conflict Management Strategies*, Ph.D. dissertation, University of Georgia, 1987.
- Perls, F., *The gestalt approach and eye witness to therapy*, Bantam Books, New York, 1973.
- Phares, E.J., *Introduction to Personality*, Charles E. Merill Pub. Co., Ohio, 1984.
- Pondy, L.R., Varieties of organizational conflict, *Administrative Science Quarterly*, 1969, 15 : 449 - 504.
- Pusat** Perkembangan Kurikulum, Kementerian Pendidikan Malaysia, *Huraian Falsafah Pendidikan Negara*, Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur, 1990.
- Razali Mat Zin, *Kepimpinan Dalam Pengurusan*, Utusan Publications & Distributions Sdn. Bhd., KL, 1993.
- Remine, D.C., *Training for first-level supervisors in public social service organizations*, Ph.D. dissertation, City University of New York, 1994

- Riggs, C.J., *Communication dimensions of conflict tactics in organizational settings: A functional analysis*, Beverly Hills, 1983.
- Robbins, S.P., *Organizational Behavior • Concepts Controversies and Applications*, (6th edition), New Jersey, Prentice-Hall International, Inc., 1979.
- Rowland, V. and Birkett, K., *Personal Effectiveness for Teachers*, Simon & Schuster Education, Great Britain, 1992.
- Ruble, T.L. dan Thomas. K.W, Support for a two-dimensional model of conflict behavior, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 16: 143-155.
- Ryckman, R.M., *Theories of Personality*, Cole Pub. Co., California, 1982.
- Sillars, A.L., Coletti, S.F., Parry, D. dan Rogers, M.A., Coding verbal conflict tactics: Nonverbal and perceptual correlates of the "avoidance-distributive-integrative" distinction, *Human Communication Research*, 1982,9: 83-95.
- Simmel, C., *Conflict*, Free Press, New York, 1955.
- Stringer, O.Y., *A study of the conflict management style of black and white nurse executives*, Master dissertation, San Jose State University, 1990.
- Struck, J.J., *Au analysis of factors which affect the principal-superintendent role relationship*, Ph.D dissertation, Northern Illinois University, 1994.
- Syd Abdul Rahman Syd Zin, *Aras Amalan Komunikasi Kepengurusan Pegawai Pengurusan dan Profesional Negeri Melaka*, Tesis Sarjana, Universiti Pertanian Malaysia, 1994.
- Uma Sekaran, *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, John Willey & Sons Inc., 1992.
- Walton, R.E., *Managing conflict: Interpersonal dialogue and third party roles*, Addison Wesley, USA, 1987
- Wan Izuddin, *Strategi Membina Pasukan Berkesan*, Nurin Enterprise, Kuala Lumpur, 1991.
- Wan Mohd. Zahid Mohd. Nordin, *Kertas Utama Persidangan Pendidikan Nasional*, Institut Aminuddin Baki, 1993.

**Wawasan 2020, Penjelasan dan Strategi Pelaksanaan Sembilan Cabaran, Siri** Pengetahuan Am, Jabatan Perkhidmatan Penerangan Malaysia, Kuala Lumpur, 1995.

Wilkinson, R., "Whether You Face Fit or Not...It's the Result that Matter", *Supervision*, 1988, 12: 6-8.

Willem, F.G., *Conflict management and organizational development*, John Wiley and Sons, Amsterdam, 1993.

Wirawan, *The relationship between power bases and conflict management styles of Indonesia's formal leaders*, Ph.D. Dissertation, Western Michigan University, 1992.

Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, *Pentadbiran Pendidikan*, Fajar Bakti, Kuala Lumpur, 1990.