

**GAYA PENGURUSAN KONFLIK DI KALANGAN
PENTADBIR-PENTADBIR SEKOLAH MENENGAH DAERAH
KUBANG PASU, KEDAH DARUL AMAN.**

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

OLEH

FATHIYAH ABU BAKAR

April, 1997

(C) FATHIYAH BT ABU BAKAR, 1997. Hakcipta Terpelihara



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

**PERAKUAN KERJA TESIS
(Certification Of Thesis Work)**

Kami, yang bertandatangan, memprakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

FATHIYAH BT. ABU BAKAR

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

telah mengemukakan tesisnya yang bertajuk
(has presented his/her thesis of the following title)

Gaya Pengurusan Konflik Di Kalangan Pentadbir-pentadbir

Sekolah Menengah Daerah Kubang Pasu, Kedah

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis
(as it appears on the title page and front cover of thesis)

bahawa tcis tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan, dan meliputi
bidang ilmu dengan memuaskan.

(that the thesis is acceptable in form and content, and that a satisfactory knowledge of the
field is covered by the thesis).

**AJK Tesis
(Thesis Committee)**

Nama (Name) En. Mohd. Fg' adn Sakdan t u Tandatangan (Signature) Amahan
(Penyelia Utama/Principal Supervisor)

Nama (Name) En. Mohd. Taib Ariffin t u Tandatangan (Signature) Ariffin

Nama (Name) _____ Tandatangan (Signature) _____

Tarikh (Date) 30.04.97

Teris timewa buat suami tercinta,

Bohari Samsuddin,

*yang sen tiasa member-i dorongan dan motivasi
untukku terus melangkah ke mercu kejayaan,
yang banyak berkorban tenaga, masa dan perasaan.*

Jasa dan pengorbananmu

tidak akan aku lupakan sepanjang hayat.

Jua untuk ibu tersayang,

dan ayah yang telah tiada,

jasa, pengorbanan, kasih sayang dan doamu,

menambahkan iltizamku untuk

terus menjadi anak yang berjaya dan berjasa.

Un tuk anak-anakku yang dikasihi,

Farhatul Iman dan Norshifa,

Jadilah resmi padi, makin berisi makin tunduk.

KEBENARAN MENGGUNA

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan program sarjana Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan universiti mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia tesis ataupun Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan ke atas tesis ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada secara keseluruhan ataupun sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

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

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan mengenalpasti gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir-pentadbir sekolah menengah di daerah Kubang Pasu, Kedah. Kajian ini juga mengkaji gaya pengurusan konflik dengan faktor demografi, faktor organisasi dan personaliti. Sejumlah 43 orang pentadbir sekolah yang terdiri daripada 11 orang pengetua dan 32 orang penolong kanan dari 15 buah sekolah menengah dilibatkan dalam kajian ini. Daripada 51 borang soal selidik yang diedarkan, 43 daripadanya (86%) boleh digunakan. Soal selidik yang dibina mengandungi 58 item, 4 item ciri demografik, 10 item faktor organisasi, 14 item jenis-jenis personaliti yang diadaptasi daripada Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) dan 30 item gaya pengurusan konflik yang diadaptasi daripada Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (T-KCMI). Data dianalisis dengan menggunakan statistik diskriptif iaitu berbentuk frekuensi, peratus, min dan sisihan piawai untuk memperolehi dapatan kajian. Untuk melihat gaya pengurusan konflik dengan setiap faktor, kaedah min dan sisihan piawai digunakan. Hasil kajian menunjukkan gaya pengurusan konflik utama yang digunakan ialah gaya tolak ansur (min=3.95) dan gaya mengelak (min=3.95). Kajian ini juga menunjukkan para pentadbir sekolah menggemari jenis personaliti dimensi membuat keputusan (fikiran-perasaan) dengan min= 4.15. Selain itu kajian ini juga menunjukkan terdapat perbezaan gaya pengurusan konflik yang digunakan oleh pentadbir lelaki dan wanita di mana pentadbir lelaki lebih cenderung menggunakan gaya mengelak manakala pentadbir wanita cenderung menggunakan gaya tolak ansur (3.78). Kajian ini juga mendapati faktor umur menentukan gaya pengurusan konflik yang digunakan di mana pentadbir yang berumur kurang daripada 40 tahun (min=4.33) dan yang berumur lebih 50 tahun (min=4.0) cenderung menggunakan gaya tolak ansur manakala pentadbir yang berumur antara 41-50 tahun(3.97) cenderung menggunakan gaya kolaborasi . Selain itu kajian ini juga mendapati tahap dalam organisasi membezakan gaya pengurusan konflik. Pengetua didapati cenderung menggunakan gaya tolak ansur (min=4.09) manakala Penolong Kanan cenderung menggunakan dua gaya iaitu gaya kolaborasi (min=3.94) dan gaya mengelak (min=3.94). Kajian ini juga mendapati faktor personaliti dan budaya organisasi tidak membezakan gaya pengurusan konflik yang dipilih. Walau bagaimanapun jumlah pelajar dalam sesebuah sekolah didapati membezakan gaya pengurusan konflik yang dipilih oleh para pentadbir sekolah di mana sekolah yang mempunyai jumlah pelajar melebihi 1000 orang, pentadbirnya lebih cenderung menggunakan gaya kolaborasi (min=3.89) manakala pentadbir yang mempunyai jumlah pelajar kurang daripada 1000 orang cenderung menggunakan gaya tolak ansur .

ABSTRACT

The aim of this study was to identify the conflict management styles among the school administrators in Kubang Pasu, Kedah. This study was also to investigate conflict management styles, demographic factors, organizational and personality factors. A total of 43 school administrators, 11 of them were school principals and 32 were senior assistants from 15 of secondary schools. From the 51 questionnaires distributed, only 43 (86%) were usable. The questionnaires consisted of 58 items which includes 4 items on demographic factors, 10 items on organizational factors, 14 items on personality types adapted from Myers-Briggs Type indicator (MBTI) and 30 items on conflict management styles adapted from Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (T-KCMI). Data were analysed using descriptive statistics of frequencies, percentage, means and standard deviation. To determine the relationship between conflict management styles and all factors, means and standard deviation were used. The finding of the study showed that the main conflict management style was to be compromising and avoidance style (mean=3.95). Whereas, the most preferred personality type was Thinking-Feeling (mean=4.15). The result also revealed that there were differences in conflict management styles between gender. Male administrators were more inclined to avoidance style while female were more inclined to compromising style (mean=3.78). There were differences in conflict management styles with regard to age and years of service. This research also found that age factor determines the conflict management styles of the administrators. The administrators aged below 40 (mean=4.33) and the administrators aged more than 50 (mean=4.0) have the tendency of using the compromising styles whereas the administrators aged 41-50 (3.97) have the tendency of using the collaborative style. Other than that this research also discovered that hierarchical level determines conflict management styles. The principals have the tendency of using the collaborative style (mean=4.09) whereas the senior assistants are inclined of using two styles which are the collaborative style (mean=3.94) and the avoidance style (mean=3.94). This research also discovered that personality factor and organizational culture do not differentiate the conflict management styles chosen. The population of students in a school differentiates the conflict management styles that are chosen by the school administrators. In schools where the student population is more than 1000, the administrators are inclined of using the collaborative style (mean=3.89). Whereas the administrators in schools with the number of students below 1000 have the tendency of using the compromising style.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah syukur ke hadrat Allah s.w.t kerana dengan limpah izinNya dapat saya menyiapkan tesis ini.

Saya merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada En. Mohd Fo'ad bin Sakdan selaku penyelia utama dan En Mohd Taib bin Ariffin selaku penyelia kedua yang telah memberi bimbingan dan nasihat serta tunjuk ajar kepada saya dalam proses menyiapkan tesis ini.

Ucapan terima kasih juga diucapkan kepada pensyarah-pensyarah yang telah mencurahkan bakti mereka semasa saya menuntut di Universiti Utara Malaysia khususnya Prof. Madya Dr. Ibrahim Abdul hamid, Dekan Sekolah Siswazah yang mengambil berat terhadap masalah-masalah yang saya dan rakan-rakan hadapi sewaktu menuntut di sini.

Saya juga mengucapkan setinggi penghargaan terima kasih kepada Dr. Ibrahim Ahmad Bajunid, Pengarah IAB kerana memilih saya untuk program ini. Semuga tesis ini menjadi pendorong kepada saya untuk meneruskan pengajian ke peringkat Ijazah Kedoktoran (Ph.D), InshaAllah.

Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada semua pentadbir sekolah yang terlibat dalam kajian ini dan telah memberikan kerjasama yang sangat baik kepada saya .

Setinggi-tinggi terima kasih juga diucapkan kepada Leftenan Kolonel Zulkifle kerana telah banyak membantu dalam memproses data kajian serta terima kasih juga diucapkan kepada rakan seperjuangan Zaleha Yusof yang telah memberi tunjuk ajar dalam penggunaan komputer . Tidak lupa saya merakamkan ucapan terima kasih kepada rakan saya Rohayati Ismail di atas nasihat dan dorongan yang diberikan.

Semuga usaha ini diberkati Allah.

FATHIYAH ABU BAKAR
Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM, SINTOK
KEDAH DARUL AMAN

JADUAL KANDUNGAN	Muka Surat
KEBENARAN MENGGUNA.....	ii
ABSTRAK.....	iii
ABSTRACT	iv
PENGHARGAAN	v
JADUAL KANDUNGAN..	vi
SENARAI JADUAL.....	x
SENARAI RAJAH.....	xii
SENARAI AKRONIM..	xiii
BAB SATU: PENGENALAN	
1.1 Latar belakang.....	1
1.2 Pernyataan Masalah	9
1.3 Objektif Kajian..	15
1.4 Kepentingan Kajian	16
1.5 Batasan Kajian..	17
B A B D U A : KERANGKA KONSEPSUAL KAJIAN	
2.1 Ulasan Karya.....	19
2.1.1 Konflik.....	19
2.1.2 Gaya Pengurusan Konflik.....	33
2.1.3 Pengaruh Demografik Ke Atas Gaya Pengurusan Konflik.....	48

2.1.4	Budaya Organisasi Dengan Gaya Pengurusan Konflik	54
2.1.5	Jenis-Jenis Personaliti Dengan Gaya Pengurusan Konflik	56

BAB TIGA : METODOLOGI KAJIAN

3.1	Kerangka Konseptual Kajian.....	64
3.2	Pembolehkan Kajian	71
	3.2.1 Pembolehkan Bersandar.....	71
	3.2.2 Pembolehkan Bebas..	74
	3.2.2.1 Faktor Demografi.....	74
	3.2.2.2 Faktor Organisasi..	74
	3.2.2.3 Faktor Personaliti..	76
3.3	Definisi Operasional..	77
	3.3.1 Konflik.....	77
	3.3.2 Pengurusan Konflik.....	78
	3.3.3 Budaya Organisasi..	78
	3.3.4 Personaliti..	78
3.4	Maklumat Responden	79
	3.4.1 Analisa Unit.....	79
	3.4.2 Populasi.....	79
3.5	Teknik Pengumpulan Data..	80
	3.5.1 Instrumen Kajian..	81
	3.5.2 Kajian Rintis	84
	3.5.3 Pengumpulan Data.....	85
	3.5.3.1 Lokasi Kajian.....	85
3.6	Teknik Penganalisan Data	88
	3.6.1 Statistik Deskriptif..	88

BAB EMPAT : ANALISIS DATA DAN HASIL KAJIAN

4.1	Pendahuluan	90
4.2	Maklumat Diskriptif Responden.....	91
	4.2.1 Latarbelakang Responden.....	91
	4.2.1.1 Jantina.....	91
	4.2.1.2 Umur.....	92

	4.2.1.3 Jangkamasa Perkhidmatan	93
	4.2.1.4 Tahap Dalam Organisasi.....	94
4.3	Faktor Organisasi..	95
	4.3.1 Populasi Pelajar..	96
	4.3.2 Budaya Organisasi..	97
4.4	Faktor Personaliti.....	101
	4.4.1 Personaliti Dimensi Ekstravert-Introvert..	101
	4.4.2 Personaliti Dimensi Membuat Keputusan Fikiran-Perasaan	103
	4.4.3 Jenis-Jenis Personaliti..	105
4.5	Gaya Pengurusan Konflik.....	106
4.6	Gaya Pengurusan Konflik Dengan Ciri-Ciri Demografi	108
	4.6.1 Gaya Pengurusan Konfhk Dengan Faktor Jantina..	108
	4.6.2 Gaya Pengurusan Konflik Dengan Faktor Umur..	110
	4.6.3 Gaya Pengurusan Konflik Dengan Faktor Jangkamasa Perkhidmatan..	113
	4.6.4 Gaya Pengurusan Konfhk Dengan Tahap Dalam Organisasi..	116
4.7	Gaya Pengurusan Konflik Dengan Faktor Organisasi..	118
	4.7.1 Gaya Pengurusan Konflik Dengan Jumlah Pelajar..	118
	4.7.2 Gaya Pengurusan Konflik Dengan Budaya Organisasi.....	120
4.8	Gaya Pengurusan Konfhk Dengan Jenis Personaliti.	121

BABLIMA : RINGKASAN, PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1	Ringkasan Kajian.....	124
5.2	Perbincangan	131
5.3	Kesimpulan	135
5.4	Implikasi dan Cadangan	137
5.5	Cadangan Untuk Penyelidikan	139

BIBLIOGRAFI

LAMPIRAN A Senarai nama sekolah daerah Kubang Pasu

LAMPIRAN B Soal selidik

LAMPIRAN C Surat kebenaran menjalankan kajian daripada EPRD dan Jabatan Pendidikan.

SENARAI JADUAL

Jadual	Muka Surat	
2.1	Pandangan lama dan semasa terhadap konflik	30
3.5.1	Agihan item-item soal selidik	83
3.5.2	Senarai nama sekolah daerah Kubang Pasu	85
3.5.3	Maklumat penerimaan dan pengumpulan data untuk kajian	87
4.2.1.1	Taburan responden mengikut kategori jantina	92
4.2.1.2	Taburan responden mengikut kategori umur	92
4.2.1.3	Taburan Responden Mengikut Jangkamasa Perkhidmatan	94
4.2.1.4	Taburan responden mengikut tahap dalam organisasi	95
4.3.1	Taburan populasi pelajar sekolah bagi setiap responden	97
4.3.2	Analisis deskriptif item-item yang mengukur budaya organisasi	100
4.4.1	Analisis deskriptif item-item yang mengukur personaliti dimensi (ekstravert-introvert)	102
4.4.2	Analisis deskriptif item-item yang mengukur personaliti dimensi membuat keputusan (fikiran-perasaan)	104
4.4.3	Analisis statistik jenis personaliti pentadbir sekolah	105
4.5	Analisis statistik gaya pengurusan konflik	107

4.6.1	Gaya pengurusan konflik dengan faktor jantina	110
4.6.2	Gaya pengurusan konflik dengan faktor umur	112
4.6.3	Gaya pengurusan konflik dengan faktor jangkamsa perkhidmatan	113
4.6.4	Gaya pengurusan konflik dengan tahap dalam organisasi	116
4.7.1	Gaya pengurusan konflik dengan jumlah pelajar	120
4.7.2	Gaya pengurusan konflik dengan budaya organisasi	121
4.8	Gaya pengurusan konflik dengan jenis personaliti	122

SENARAI RAJAH

	Muka Surat
3.1 Lima gaya pengurusan konflik dan hubungannya dengan dimensi assertif dan kooperatif	66
1.2 Hubungan di antara gaya pengurusan konflik dengan dimensi Jungian : Fikiran Perasaan dan Ekstravert-Introvert	68
3.3 Kerangka konseptual kajian gaya pengurusan konflik	70

SENARAI AKRONIM

EI		Ekstravert-Introvert
EPRD	:	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia.
PK		Penolong Kanan
PKHEM	:	Penolong Kanan Hal Ehwal Murid
MBTI	:	Myers-Briggs Type Indicator
ROCI-II	:	Rahim Organizational Conflict Inventory • II
SPSS	:	Statistical Package for Social Science
T-KCMI	:	Thomas-Kilmann Conflict Mode Instruments
TF		Fikiran-Perasaan
SM		Sekolah Menengah

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Latarbelakang

Organisasi sekolah adalah unik dan kompleks. Oleh itu pelbagai idea dan cadangan telah dicetuskan untuk mencari jawapan bagi pembinaan pengurusan sekolah yang berkesan. Maka lahirlah pandangan seperti memikir semula (rethinking), membentuk semula (reforming), atau menstruktur semula (restructuring) organisasi sekolah (Abdul Shukor, 1994). Dengan konsep 'zero defect' dan 'empowerment' sebagai wadah pengisian wawasan pendidikan, kita perlu menilai semula situasi struktur dan pengurusan sekolah untuk memastikan ia mempunyai kekuatan dan kemampuan untuk menangani masalah dan hasrat pembangunan pendidikan. Dalam hal ini, pentadbir-pentadbir sekolah perlu memahami hasrat dan matlamat ke arah pembangunan pendidikan agar pengurusan di sekolah dapat dipertingkatkan.

Menurut Weick (1976), sekolah digambarkan sebagai mempunyai kawalan yang longgar di mana setiap individu atau unit mampu bergerak secara

The contents of
the thesis is for
internal user
only

Bibliographi:

- Abdul Karim Mohd Nor (1993). Ke arah Kecemerlangan: Implikasi Dari Kajian Sekolah Efektif. **Jurnal Pengurusan Pendidikan** 3:3-10.
- Abdul Shukor Abdullah (1994). Penilaian Semula Situasi Pengurusan Sekolah. **Jurnal Pengurusan Pendidikan** 04:1-8.
- Ahmad Atory Hussain (1996). **Pengurusan Organisasi** (Edisi Kedua). Utusan Publications & Distributors Sdn.Bhd.
- Allport, Floyd Henry (1890). **Instituitonal Behavior, Essays Toward a Re-Interpreting of Contemporary Social Organization**. Chapel Hill : The University of North Carolina.
- Amran Saman (1993). **Pengurusan Konflik: Satu Kajian Kes Ke Atas Kakitangan Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor** . Latihan Ilmiah Sarjana Muda, UKM .
- Aram, J.D., Morgan, C.P., dan Esbeck, E.B. (1971). Relation of Collaborative In terpersonal Relationships to Individual Satisfaction and Organizational Performance. **Administrative Science Quarterly** 16,289 - 296.
- Armstrong, M .and Page,K. (1983). **How To Be A Better Manager**, Great Britain.
- Berry, Barbara Powers (1995). **An Analysis of the Relationships Between Gender • Role Classification and Interpersonal Conflict Management Styles of Selected Missouri School Administrators**. PHD dissertation . Saint Louis University.
- Blake, R.R. and Mouton, J. S. (1964). **The Managerial Grid : Key Orientations for Achieving Production Through People**. Gulf Publishing Company, Texas.
- Blake, R.R. dan Mouton, J.S. (1982). **The Versatile Manager : A Grid Profile**. Richard D. Irwin Tnc., USA, .

- Bouchard, Thomas J., Jr. (February,1969). Personality, Problem - Solving Procedure, and Performance in Small Groups. **Journal of Applied Psychology**, Monograph 53 : 1 - 29.
- Brown, L.D. (1983). **Managing Conflict at Organizational Interfaces**. Reading, MA : Addison -Wesley.
- Bruhn, John G. ; Floyd, Chloe S. ; and Bunce, Harver III (June ,1978). Training Effects on Attitude and Personality Characterisitcs of Nurse Practitioners. **Psychological Reports**, **42 : 703 - 713**.
- 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**
- Center for Applications of Psychological Type (1983). **The Myers-Briggs Type Indicator**. Gainesville, FL.
- Chanin, M. A dan Scheer, J. A. (1984). **A Study of the Relationship Between Jungian Personality Dimensions and Conflict - Handling Behavior. Human Relations**, **37 (10) : 863 - 879**.
- Cohen, March dan Olsen (1972). A garbage and theory in organizational decision making. **Administrative Science Quarterly**, **17**, 1-25.
- Decosta, Jean (1993). **Conflict Management and The Learning Organization : A Case Study** . Ph.D dissertation. The Fielding of Institute .
- Dena, Z. M (1995). **A Comparison Of Conflict Management Styles Of Hispanic And Anglo Administrations In Elementary And Secondary Schools**. University of La Verne.
- Deutsch,M. (1973). **The Resolution of Conflict**. New Haven : Yale University Press,
- Donovan, (1993). **Academic Deans and Conflict Management**. Ph. D dissertation. University Marquette.
- Dunham, Randall B (1984). **Organizational Behavior : People and Processes in Management**. Homewood : Irwin.

- Earnest, G. W. (1992). **Conflict Management Styles as Reflection of Jungian Personality Type Preferences of the Cooperative Extension's North Central Region Directors and District Directors** .Ph.D. dissertation, Ohio State University.
- Encyclopedia Dictionary of Organizational Behavior (1995)** . Edited by Nigel Nicholson ; Oxford, U.K.
- Everard, B . dan Morris, G. (1990). **Management in Education : Effective School Management (2nd ed.)**. London, Paul Chapman Publishing.
- Eysenck, H.J.(1962) . **The Scientific Study of Persoanality**. Routledge and Kegan Ltd., London, 1962.
- Figuroa, Diane E (1995) . **Sex and Gender Differences in Interpersonal Conflict Management Behavior in an Academic and Commercial Research Setting**. Ph.D. dissertation, Temple Unviiversity.
- Goldschmid, Marcel L. (August, 1967). Prediction of College Majors by Personality Tests. **Journal of Counseling Psychology, 14 : 303 - 308.**
- Gordon, J.R (1991) . **A Diagnostis Approach to Organizational Behavior**. USA
- Hall, J. (1969). **Conflict Management Survey : A Survey of One's Characterisitc Reaction to and Handling of Conflict Between Himself and Others**. Conroe, Texas : Teleometrics International.
- Hall, W.D. (1968). **Adolescents in School and Society** . London, National Foundation for Educational Research in England and Wales.
- Hellriegel , D dan Slocum, Jr (1991). **Management (6th Edition)** . Addison - Wesley Publishing .
- Henderson, John C. and Nutt, Paul C(April,1980). The Influence of Decision Style on Decision- Making Behavior . **Management Science 26: 371- 386.**
- Hoy, Frank and Hellriegel , Don (June 1982). The Kilmann and Herden Model of Organizational Effectiveness Criteria for Small Business Managers. **Academy of Management Journal 25: 308 - 322.**

- Hoyle, E. (1969). **The Role of the Teacher**. London : Routledge and Kegan Paul.
- Huczynski, Andrzej A. dan Buchanan, David A. (1991). **Organizational Behavior (2nd edition)**. New York : Prentice Hall.
- Hussein Mahmood (1993). **Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah**. Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Invernizzi, J.A. (1988) . **An Analysis Of Their Operational Relationships of Conflict Management Styles**. University of Pittsburgh.
- Jaafar Muhamad (1996). Kelakuan Organisasi. Kuala Lumpur : Leeds Publications .
- Johnson, M.L. (1989). **Assertiveness and Cooperativeness as Predictors of Interpersonal Conflict Management Behavior**, Ph.D. dissertation, Emory University.
- Jung, C.G (1923). **Psychological Types**. Translated by H. Godwin Baynes. London : Routledge and Kegan Paul Ltd.
- Jung, C.G. (1923). **Psychological Types**, Routledge and Kegan Paul Ltd., London.
- Kilmann, R.H. dan Thomas, K.W. (1977). Developing a Forced Choice Measure of Conflict - Handling Behavior : The " MODE" instrument, **Educational and Psychological Measurement 37 : 309 - 325**.
- Kilmann, R.H. dan Thomas, K.W. (1978). Comparison of Four Instrument Measuring Conflict Behavior, **Psychological Report 44 : 1139 - 1145**.
- Kilmann, R.H. dan Thomas, K.W. (1975). Interpersonal Conflict - Handling Behavior as a Reflection of Jungian Personality Dimension, **Psychological Report 37: 971- 980**.
- Kolb, D dan Putnam, L. (1992). The Multiple Faces of Conflict in Organizations. **Journal of Organizational Behavior 13 : 311 - 324**.
- Kravitz , J. H (1987) . **Crisis Management : A determination Of Management Style Preferences**. University of Pittsburgh.

- Kreitner, Robert (1992). **Management** (5th edition). Boston : Houghton Mifflin.
- Lee, C (1990) . Relative Status of Employees and Styles of Handling Interpersonal Conflict : An Experimental Study With Korean Managers. **The International Journal of Conflict Management 1(4) : 327 - 340.**
- Lee, Insuk (1992). **An Analysis of Conflict Management Techniques Used by Korean Employees and American Employees Working in Public and Private Organizations In The United States.** University of Cornell.
- Lortie, D.C. (1975). **School teacher: A sociological study, Chicago:** The University of Chicago Press.
- Lowery, P. A. (1993). **Principals' Organizational Commitment, Role Conflict, and Role Ambiguity as Related to Perceived Conflict Management Styles.** University of Pennsylvania .
- Manimaran a/l Parasuraman (1992). **Penyelesaian Konflik Dalam Organisasi, Latihan Ilmiah Sarjana Muda, Universiti Kebangsaan Malaysia.**
- Mcintyre, S.E.(1991). **Conflict Manegement by Male and Female Managers as Reported by Self and by Male and Female Subordinates,** Ph. D. dissertation, Georgia State University.
- Miller, Paul VanR (1967). Personality Differences and Student Survival in Law School. **Journal of Legal Education 19 : 460 - 467.**
- Mills, Robey dan Smith (1985). Conflict-Handling and Personality Dimension of Project Management Personnel, **Psychological Report 57 : 1135 - 1143.**
- Mitroff, Ian I ; Barabba, Vincent P. ; and Kilmann, Ralph H. (Sept,1977). The Application of Behavioral and Philosophical Technologies to Strategic Planning : A Case Study of a Lare Federal Agency. **Management Science 24 : 44 - 58.**

- Mohd Majid Konting (1993). **Kaedah Penyelidikan Pendidikan** , Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Mullins, Laurie J. (1993). **Management and Organisational Behavior (3rd edition)**. London : Pitman.
- Myers & Scott, WR (1983). **Organization environments: Ritual and rationality**. Beverly Hills : Sage.
- Myers, I. B. (1962). **Myers - Briggs Type Indicator**, Princeton : Educational Service.
- Rahim, M.A (1985), Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict. **Journal of Social psychology. 126 (1), 79-86.**
- Parson, L. C. (1994) . **An Analysis of Crisis Conflict Resolution Strategies Preferred by Washington State Public High School Principals**. University of Gonzaga.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict : Concepts and **Models**. **Administrative Science Quarterly 12 : 296- 320.**
- Razali Mat Zin, **Kepimpinan Dalam Pengurusan . Utusan Publications & Distributions Sdn.Bhd., KL., 1993.**
- Robbins, Stephen P. (1983). Robbins, Stephen P. (1993).**Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Application. (6th edition)**. New York : Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen P. (1984). **Management : Concepts and Practices**. Englewood Cliffs, New York : Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen P. (1993). **Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Application (6th edition)**. New York : Prentice-Hall.
- Robbins, S dan Mukerji, D. (1994). **Managing Organisations (2nd Edition)**. New York : Prentice Hall.
- Robey , D. (1982). Designing Organizations . Illinois, USA**

- Ruble, T.L., dan Thomas K.W. (1976) Support fo r Two - Dimensional Model of Conflict Behavior. Organizational Behavior and Human Performance, in press.**
- Sabitha & Mahmood Nazar . (1995). Hubungan Manusia Dalam Organisasi.. Utusan publications & distributors Sdn. Bhd.**
- Schmidt, W.H. dan Tannenbaum, R. (1960). Management of Differences. Harvard **Business Review 10 (3) : 287 - 293.**
- Stoner J. & Wankel. C. (1989). **Pengurusan** (Edisi ketiga).Amiza Publishing Sdn. Bhd. Petaling Jaya ,Selangor.
- 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, R.E. dan Mc Kersie, R.B.(1965) . A Behavioral Theory of Labor Negotiations : An Analysis of a Social Interaction System. New York : McGraw- Hill.**
- Wan Izuddin, (1991). **Strategi Membina Pasukan Berkesan.** Nurin Enterprise, Kuala Lumpur.
- Wejcek, K.E. (1976). Educational organization as loosely coupled system. **Administrative Science Quarterly, 21 (1), 1-9.**
- Wilson, J. (1989). **Bureaucracy** . New York : Basic Book Inc.
- Wirawan, (1992). **The relationship between power bases and conflict management styles of Indonesia's formal leaders,** Ph.D. Dissertation, Western Michigan University.