

Kepimpinan Transformasional Guru Besar Dengan Tahap Pengurusan Konflik Guru Sekolah Kebangsaan Di Daerah Kota Setar

Anita Chee Nee Md
anitasksb2020@gmail.com
Universiti Utara Malaysia

Siti Noor Ismail
siti.noor@uum.edu.my
Universiti Utara Malaysia

ABSTRAK

Sekolah bernaung di bawah satu sistem pendidikan yang selaras dan seragam namun dianggotai oleh barisan kepimpinan yang berbeza dibantu oleh kalangan guru yang belajar ilmu keguruan menggunakan sistem dan sukatan yang sama mengikut opsyen masing masing. Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar, tahap konflik, perbezaan min yang signifikan jantina, umur, pengalaman guru, Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Setar dan hubungan yang terdapat antara kepimpinan transformasional guru besar dan gaya pengurusan konflik dalam kalangan guru guru Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Setar. Seramai 30 orang guru terlibat dalam kajian ini (23 orang perempuan dan 7 orang lelaki). Fokus utama pemboleh ubah bebas ialah kepimpinan transformasional guru besar yang bersandarkan kepada model kepimpinan transformasional oleh Leithwood (1994) yang terdiri daripada sepuluh dimensi dan pemboleh ubah bersandar iaitu pengurusan konflik yang menggunakan soal selidik Rahim Organization Conflict II (1995) yang diadaptasi dari Thomas dan Kilmann (1974). Pemboleh ubah kajian telah diuji dengan menggunakan statistik deskriptif dan inferensi yang melibatkan skor min, sisihan piawai, ujian-t sampel bebas, ANOVA sehalu, korelasi *Pearson*. Data dianalisis menggunakan pengaturcaraan IBM SPSS versi 26.0 *for windows*. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional guru besar (Min = 4.20; SP = .58 dan pengurusan konflik guru (Min = 3.60; SP = .46) berada pada tahap tinggi. Analisis korelasi *Pearson* mendapati kepimpinan transformasional guru besar TIDAK mempunyai hubungan yang signifikan dengan pengurusan konflik Guru Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Setar. Akhir sekali, dapatan kajian ini diharap dapat memberikan sumbangan yang bermakna terhadap bidang pendidikan dengan mengetengahkan hubungan antara pemboleh ubah yang terlibat demi memacu kecemerlangan. Pada keseluruhannya tahap amalan kepimpinan guru besar berada pada tahap tinggi dan memberi kesan positif kepada tahap pengurusan konflik di Sekolah Rendah di daerah Kota Setar

Kata kunci : Kepimpinan Tranformasional; pengurusan konflik ; guru besar; guru.

Transformational Leadership of Head Teachers and Levels of Conflict Management of National School Teachers in City Districts

ABSTRACT

The school is under a coherent and uniform education system but is composed of different leadership lines assisted by teachers who learn teaching using the same system and syllabus according to their respective options. What teachers will go through is working under diverse leadership styles and climates. The transformational leadership style is oriented to the existence of a climate conducive to subordinates. This study aims to identify the level of transformational leadership practice of headmasters, the level of conflict, differences significance of teachers according to gender, age and experience and the relationship between transformational leadership of headmaster and conflict among teachers of Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Setar. The study involved 30 respondents consisting of teachers Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Setar. The study variables were tested using descriptive statistics and inferences involving mean scores, standard deviations, independent sample t-tests, one-way ANOVAs dan Pearson correlation. Data were analyzed using IBM SPSS version 26.0 for windows. The findings show that the transformational leadership of the headmasters (Min = 4.20; SD = .58) and the teacher conflict management (Min = 3.60; SD = .46) are high. Pearson's correlation analysis found that ten dimensions of headmasters' transformational leadership had NO significant relationship with teacher conflict management. Finally, the findings of this study are expected to contribute significantly to the body of knowledge by highlighting the relationships among the variables involved. The findings of this study can also be used by certain parties to realize school excellence.

Keywords: Transformational Leadership; conflict management; head master; teacher.

PENGENALAN

Perubahan dalam sistem pendidikan Malaysia adalah berorientasikan Rancangan Pembangunan Pendidikan Malaysia PPPM 2013-2025 yang bermula pada tahun 2013, manakala Laporan PPPM 2013-2025 iaitu pendidikan berkualiti telah dilestarikan bagi menganjak sistem pendidikan seiring dengan evolusi industri perindustrian ke 4 (4IR) dan juga berlandaskan anjakan untuk memastikan kepimpinan berprestasi tinggi di tempatkan di setiap sekolah, dengan penguasaan kemahiran abad ke 21 yang merangkumi penghasilan masyarakat yang berdaya saing dan generasi yang menguasai kemahiran teknologi tinggi dalam pelbagai bidang. Justeru, pemimpin sekolah atau lebih tepat lagi guru besar dan guru ialah subjek utama yang menjadi jurutera dan akitek untuk menyediakan tenaga kerja bagi menghadapi dunia global yang bakal tiba. Ini adalah disebabkan kualiti pendidikan negara perlu memperoleh indeks prestasi sekolah (KPI) yang telah digariskan berdasarkan perancangan PPPM 2013- 2025 (Yusof, Saad & Sankaran, 2019).

Apabila menyebut guru besar maka sinonimnya ialah gaya kepimpinan kerana kepemimpinan guru besar memainkan peranan penting dalam menentukan kejayaan dan keberkesanan sesebuah sekolah (Karacabey, Bellibaş, & Adams, 2020), manakala subjek kedua penting ialah guru dan aspek yang perlu diambil kira ialah hubungan antara satu sama lain. Hubungan yang baik terbina dan bebas konflik

adalah dari interaksi positif dua hala yang wujud daripada iklim yang positif berpunca daripada kepimpinan yang diamalkan manakala, Liu, Li dan Wang (2019), pula berpendapat kepimpinan transformasional mampu untuk membina kecekapan guru dan membina efikasi. Oleh itu guru akan terhindar dari konflik yang melibatkan tugas atau tanggungjawab. Di samping itu pemimpin transformasional mampu mewujudkan hubungan yang baik dengan guru melalui dimensi motivasi inspirasi dan pertimbangan individu kerana rasa hormat terhadap guru besar dan rasa dihargai akan dapat membina hubungan dua hala ini. Oleh sebab itu, interaksi positif yang membina hubungan perlu untuk mengelakkan konflik tugas dalam kalangan guru. Faktor hubungan amat penting kerana pemimpin sekolah yang mempunyai hubungan baik dengan guru mampu menjana pencapaian matlamat dengan meraih kerjasama yang erat untuk bersatu tujuan dan seterusnya mengelakkan konflik dalam kalangan guru (Muniandy & Mansor, 2018).

Amalan kepimpinan transformasional mampu menyuntik jiwa dan mengelakkan konflik dalam kalangan guru (Effendi & Minadrti, 2018). Pernyataan ini disokong oleh Kapur (2018), yang menyatakan adalah satu keperluan untuk mengamalkan kepemimpinan transformasional kerana dapat merangsang guru agar yakin kepada kebolehan dan potensi yang ada pada dirinya bagi mengelakkan konflik tugas. Walaubagaimanapun, pernyataan ini tidak dipersetujui oleh Yusof, et al, (2019), dalam kajian mereka yang menyatakan kebanyakan guru besar tidak menjadikan kepimpinan transformasional sebagai satu amalan. Implikasi daripada sikap guru besar ini menjadikan kualiti guru tidak dapat ditingkatkan ekoran daripada konflik yang melanda warga sekolah. Apabila kualiti guru tidak dicerna pulangnya adalah pada pencapaian murid (Valckx, Vanderlinde, & Devos, 2019). Ini akan menyebabkan kegagalan dalam aspek penghasilan kejayaan kerana keselarasan dan hasilan dari gabungan kedua-dua pihak inilah menjadi faktor penentu yang dapat membawa sekolah ke arah keberkesanan dan kecemerlangan (Shin, 2020). Dapatan ini disokong oleh Ifnaldi (2020), yang menyatakan terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepimpinan transformasional dan faktor-faktor yang menjana kepada kecemerlangan. Pulangan daripada situasi ini ialah keberkesanan pembelajaran dan peningkatan prestasi (Lee & Louis, 2019). Kajian ini adalah untuk melihat tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar terhadap tahap pengurusan konflik guru Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Setar.

Konflik boleh berlaku di mana-mana terutamanya sekolah kerana sifat sekolah institusi pendidikan yang dinamik. Bermula daripada isu-isu yang kecil sehinggalah isu-isu besar. Fenomena ini akan memberi implikasi kepada pencapaian matlamat dan kualiti dalam sesebuah sekolah. Menurut Jaafar (2001) masa yang diambil untuk guru besar menyelesaikan konflik ialah satu setengah jam dari 8 jam waktu bekerja manakala pengurus di Amerika Syarikat terpaksa memperuntukkan 20% dari masa kerjanya untuk menyelesaikan konflik. Oleh kerana pola kehidupan yang memerlukan komunikasi maka konflik adalah sesuatu yang sukar dielakkan. Ketidaksamaan dalam perbezaan pendapat, amalan nilai kehendak ahli dalam kumpulan mengakibatkan konflik menjadi rutin sosial yang menghalang pembangunan sesebuah sekolah. Konflik tidak dapat didefinisikan secara spesifik. Konflik boleh diterjemahkan dalam berbagai sudut iaitu konflik diri (interpersonal), yang ada kaitan dengan fenomena psikologi seperti kecelaruan personaliti, kegelisahan, takut dan malu dalam diri setiap individu serta konflik antara individu (interpersonal) iaitu konflik antara individu dengan individu yang lain dan antara individu dengan persekitaran yang disebabkan oleh kegagalan bersosialisasi (Ramli, 2000). Konflik antara individu wujud di persekitaran dalaman dan luaran. Terdapat tiga jenis konflik iaitu tugas, hubungan dan

proses. Konflik tugas menggambarkan kehendak dan matlamat kerja, manakala konflik hubungan menjurus kepada perkaitan antara individu (interpersonal) kesinambungan dari itu konflik proses diwartakan sebagai cara sesuatu tugas diselesaikan. Walau apapun situasinya sarjana terdahulu menyifatkan konflik hubungan adalah gambaran negatif yang meningkatkan kecelaruan personaliti dan menghakis persefahaman yang menghalang kerjasama antara organisasi (Ramani & Zhimin, 2010). Terdapat juga konflik konstruktif yang membawa kepada satu senario positif yang mewujudkan satu iklim yang kondusif. Natiyahnya ialah pulangan yang positif terhadap sekolah dalam aspek motivasi, peningkatan produktiviti, iklim yang kondusif dan hubungan yang harmoni (Mehrabi, Nasiri, & Mastcheshmi, 2015)

PERNYATAAN MASALAH

Sekolah ialah sebuah organisasi yang memberi perkhidmatan sosial dan dinamik. Warga sekolah dianggotai oleh berbagai latar belakang pendidikan, kemahiran dan kepelbagaian tingkahlaku yang akan dan perlu melalui proses kerja berorientasikan komunikasi, kerjasama, tolakansur dan membuat keputusan untuk mencapai matlamat (Goksoy & Argon, 2016). Atas dasar itu adalah satu kemustahilan untuk mencari kesamaan dalam cara berfikir, bertindak dan proses tugas yang lain tanpa perbezaan yang bakal untuk mencapai matlamat tanpa konflik. Menurut Tjosvold (2010), konflik ialah persepsi yang berbeza dalam proses tugas dan tindakan tetapi berdasarkan disiplin saintifik yang sama. Konflik juga situasi yang tiada persamaan dan keserasian (Lokman, 2008) menyifatkan konflik ialah fenomena yang akan dialami apabila berlakunya interaksi dengan pihak yang lain.

Pengurusan konflik yang berhemah dan bijak adalah satu kepentingan bagi menghasilkan kualiti dan pencapaian matlamat (Shahmohammadi, 2014). Salah satu gaya kepimpinan dunia pendidikan yang menjana kecemerlangan dan mempunyai keupayaan untuk mempengaruhi orang lain bagi mencapai hasrat kesamaan yang diinginkan bebas dengan hasil luar jangka dicetuskan dan berkemampuan memotivasikan *subordinate* ialah kepimpinan transformasional (Ifnaldi, 2020). Ini bermaksud kepimpinan yang dihasilkan akan mewujudkan suasana yang harmoni dalam semua aspek, bebas daripada sebarang elemen gangguan termasuk konflik. Modal insan yang lahir dari kebijaksanaan memimpin dengan gaya kepimpinan ini diharapkan mempunyai keupayaan serta keperibadian yang tinggi dan berkemampuan untuk bersaing di peringkat global (Yusof, et. al. 2019). Walaupun pernyataan ini diambilmaklum, tetapi masih wujud golongan memandang remeh tentang peranan kepimpinan transformasional dan hasrat dalam memacu kecemerlangan pendidikan (Zheng, Yin, & Li, 2018). Pernyataan ini disokong oleh Valckx, Vanderlinde dan Devos (2019), yang menyatakan kepakaran, kebolehan, kemampuan dan daya cipta pemimpin untuk menjalankan tugas serta tanggungjawab yang telah diamanahkan tidak dititikberatkan dalam pengurusan. Menurut Ramani dan Zhimin (2010) pendekatan yang diamalkan dalam mengurus konflik akan menyumbang kepada kecekapan organisasi. Justeru sepuluh dimensi yang terdapat dalam kepimpinan transformasional intipatinya adalah berkisar ke arah kewujudan iklim yang kondusif di sekolah yang sudah semestinya berdasarkan penghasilan situasi bebas konflik dan berada pada tahap yang tidak mengancam proses pencapaian matlamat. Namun apa yang berlaku pada hari ini gaya kepimpinan ini tidak dijadikan amalan. Senario yang dipaparkan adalah mempunyai kesamaan apabila terdapat kalangan pemimpin yang mengabaikan gaya kepimpinan ini dalam memimpin sekolah. Dapatan ini disokong oleh Yusof et. al, (2019), yang menyatakan amalan kepimpinan transformasional

pemimpin sekolah dalam menguasai ciri-ciri kepemimpinan transformasional akan meletakkan organisasi dalam keadaan cemerlang dan produktif. Pernyataan ini disokong oleh (Wong & Thien, 2020), yang menyatakan situasi hari ini membuktikan ramai guru mengalami stress kerana beban kerja. Apabila berkaitan dengan kerja bolehlah dikategorikan konflik tugas. Senario ini menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak dijadikan amalan kerana kepemimpinan transformasional mampu untuk menjana komitmen luar jangka yang sekaligus menepis tanggapan bahawa tugas adalah membebankan. Pemimpin sekolah seharusnya menjadikan kepemimpinan transformasional sebagai amalan dan tidak menggunakan kuasa desakan serta membebankan guru dan mengambilkira nilai humanistik untuk memastikan sesuatu tugas itu dilaksanakan dan serta tidak mengabaikan elemen pembinaan rappa yang terdapat dalam kepemimpinan transformasional. Ini mengakibatkan ketidakelesaan (Abidin, Mansor, & Wahab, 2019)) dan situasi ini akan mengundang konflik dalam kalangan guru (Doucet, et al (2009), Pengakhirannya ialah guru terbeban dengan lambakan tugas tanpa ehsan dan wujudnya konflik serta gagal menampilkan prestasi sebenar yang sepatutnya memberi pulangan berkeputusan kecemerlangan (Francisco, 2019). Jika dianalisis dari perspektif ergonomik, beban tugas yang diberi mestilah bersesuaian atau selari dengan kemampuan dari semua aspek, fizikal, kognitif serta limitasi subordinate yang akan menjalankan tugas tersebut (Yusof et al., 2019). Namun sekiranya amalan transformasional menjadi pegangan dan guru besar mempunyai keupayaan dalam mempengaruhi, maka guru akan memberikan komitmen dan kerjasama tanpa rasa tertekan atau terbeban, bebas konflik dan dapat menghasilkan kecemerlangan dengan melaksanakan tugas dalam kapasiti luar jangka (Munian & Hasan, 2020). Malah generasi yang bersifat holistik dari segi jasmani, emosi, rohani dan intelektual juga dapat dihasilkan (Abu Bakar, Ramli, & Foi, 2015).

Berkesinambungan dari pernyataan itu, menampakkan kesamaan dalam dapatan kajian Dhammika, (2018) yang menyebut, faktor yang paling kritikal dan perlu diambil cakra dalam sesebuah organisasi ialah kebolehan pemimpin dan pasukannya untuk menyesuaikan diri bagi mewujudkan suasana yang membentuk potensi dan membina prestasi subordinate. Kebolehan dan kecekapan mengurus konflik adalah gambaran imej kepada kepemimpinan yang guru besar

ke arah pencapaian iklim sekolah kondusif (Nuddin, 2017). Oleh yang demikian, pengetahuan dan pengamalan setiap dimensi yang terdapat dalam gaya kepemimpinan transformasional ini contohnya amalan staf berkesan yang mementingkan kepada kewujudan iklim yang kondusif dalam organisasi. Gaya kepemimpinan ini juga perlu dijadikan amalan dalam memimpin bagi membolehkan pemimpin menjadi lebih yakin dan mahir sebagai pengurus, pentadbir dan pemimpin bagi mengeratkan hubungan dua hala yang positif antara guru besar dan guru serta memberi kejelasan dalam tugas bagi mengelakkan konflik yang akan mempengaruhi tahap motivasi guru serta pembentukan iklim yang positif (Cohen et al. 2009). Hubungan positif ini akan menentukan sejauh mana guru besar akan mendapat kesetiaan, kerjasama dan sokongan daripada guru (Yusof et al., 2019).

Jika ditinjau dari perspektif kajian empirikal terdapat peningkatan amalan kepemimpinan transformasional namun situasi ini tidak berlaku di Malaysia kerana kajian masih di peringkat mikro (Talib, Mansor, & Surat, 2019). Kajian lepas kurang memberi tumpuan tentang peranan intipati dan elemen kepemimpinan transformasional terhadap tahap kepercayaan guru yang dapat mengelakkan terjadinya konflik (Schemerhon et al, 2003).

OBJEKTIF KAJIAN

Objektif umum

Secara umumnya, kajian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepimpinan guru besar Sekolah dalam memastikan guru Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Setar dapat menguruskan konflik dengan berkesan. Sehubungan itu kajian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepimpinan guru besar terhadap gaya pengurusan konflik guru. Secara khususnya, objektif kajian adalah untuk:

Objektif khusus

Mengenal pasti tahap kepimpinan transformasional guru besar di Sekolah Kebangsaan Di daerah Kota Seta dan tahap pengurusan konflik guru di Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Setar.

Mengenal pasti perbezaan yang signifikan jantina guru, umur, pengalaman mengajar, dengan pengurusan konflik guru di Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Setar.

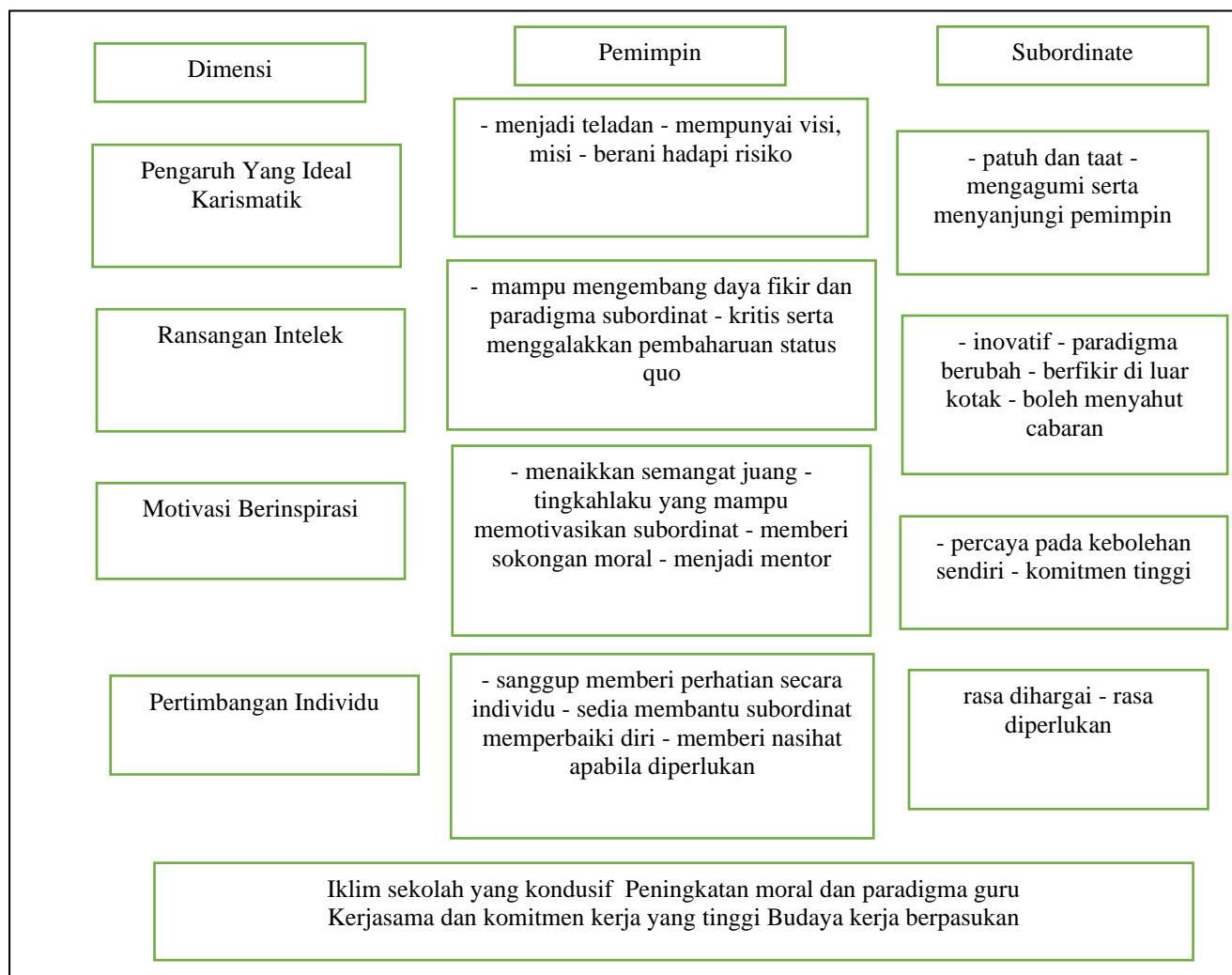
Mengenal pasti hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasional guru besar dengan pengurusan konflik dalam kalangan guru Sekolah Kebangsaan Sungai Baru.

TINJAUAN LITERATUR

Bahagian ini membincangkan tentang teori, konsep dan tinjauan kajian lepas berkaitan dengan pembolehubah terlibat, iaitu konsep dan teori kepimpinan transformasional serta konsep dan teori konflik sekolah.

Teori Kepimpinan Transformasional Burns (1978) Dan Bass (1985)

Teori Kepimpinan Transformasional Burns (1978) dan Bass (1985) Rajah 2.1 menjelaskan teori kepimpinan transformasional mengikut dimensi yang dikaji iaitu pengaruh yang ideal, rangsangan intelek, pertimbangan individu serta motivasi berinspirasi. Setiap dimensi saling menunjukkan keperluan di antara satu sama lain. Mendalami teori ini menemukan kepada keperluan dalam membina organisasi ke arah keberkesannya melalui pendekatan yang lebih bersifat kemanusiaan. Ini selari dengan matlamat kepimpinan ini iaitu untuk meningkatkan intelek, moral dan kemahuan dari dalam diri seseorang individu itu sendiri.



Rajah 1. Teori Kepimpinan Transformasional Burns (1978) dan Bass (1985)

Dalam rajah 1 menempatkan Teori Kepimpinan Transformasional Burns (1978) dan Bass (1985) Rajah 1 yang memberi penjelasan kepada teori kepimpinan transformasional berasaskan dimensi yang dikaji iaitu pengaruh yang ideal, rangsangan intelek, pertimbangan individu, motivasi berinspirasi.

Setiap dimensi saling berkaitan antara satu sama lain. Dengan memahami teori ini akan timbul kesedaran untuk mementingkan nilai kemanusiaan dalam mencapai matlamat organisasi. Pernyataan ini juga selari dengan dengan matlamat kepimpinan iaitu peningkatan dalam aspek intelek, moral dan motivasi instrinsik subordinate bagi mengelakkan berlakunya konflik dalam berbagai aspek.

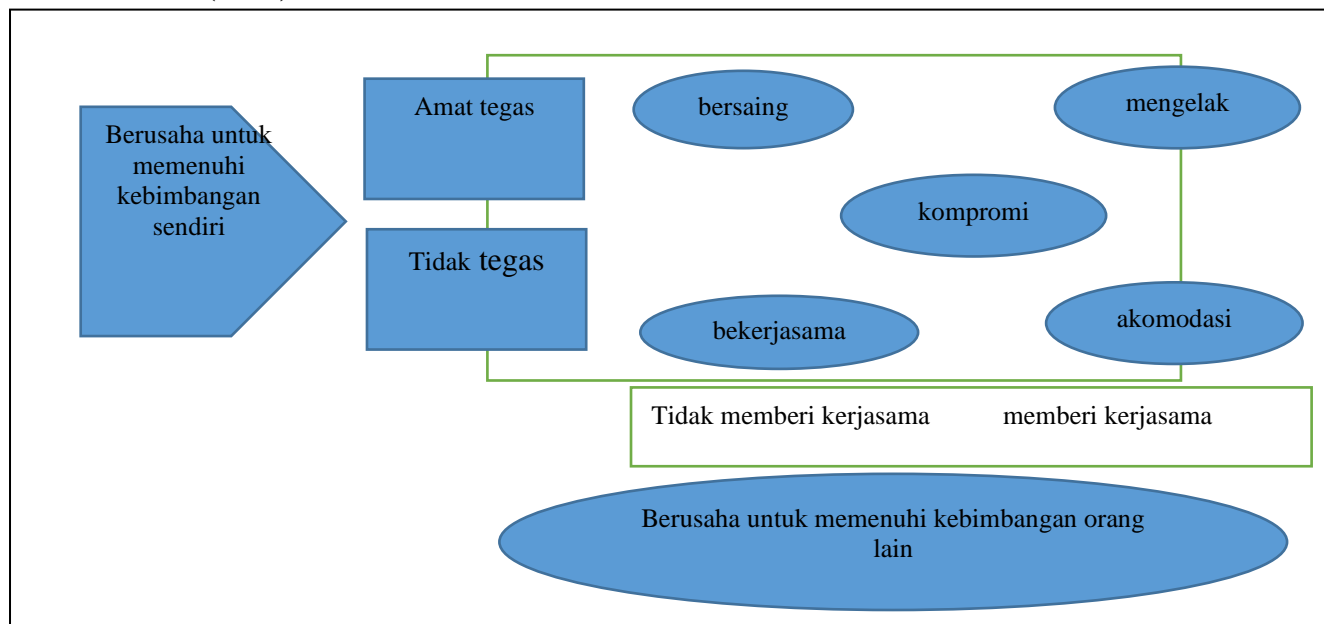
Konsep Kepimpinan Transformasional

Kepimpinan transformasional merujuk kepada keupayaan pemimpin untuk mengesan, memberi pengiktirafan dan prihatin tentang keperluan *subordinate* (Cansoy, 2020) dan kemampuan pemimpin mengetahui keperluan subordinate membina wawasan dan melakukan perubahan secara berkesan. Kajian mengenai kepemimpinan transformasional dalam bidang pendidikan adalah relatif. Banyak penyelidik mula mempromosikannya, terutamanya aspek yang mensasarkan perubahan pendidikan sekolah (Francisco, 2020). Perubahan memerlukan pelibatan

eISSN: 2637-0360

menyeluruh semua pihak. Bagi memastikan perubahan dapat dilaksanakan dengan jayanya elemen motivasi diterapkan untuk meningkatkan komitmen. Bukti empirikal mendakwa bahawa kepemimpinan transformasional menyumbang kepada pelbagai hasil organisasi termasuk motivasi, komitmen, dan keupayaan guru untuk berkembang dan mengaplikasikan pendekatan baru dalam pendidikan berfokuskan anjakan iklim perubahan. (Talim, 2018).

Teori Dua Dimensi Model Gaya Pengurusan Pengurusan Konflik (Thomas Dan Kilmann (1976).



Rajah 2. Model Pengendalian Konflik Thomas (1976)

Dalam kajian ini, gaya pengurusan konflik dibina berasaskan kepada teori dua dimensi model pengendalian konflik yang menjelaskan gaya pengurusan konflik yang ada dalam elemen dimensi orthogonal iaitu gaya asertif dan kooperatif. Asertif membawa maksud 'keinginan untuk memuakan kehendak sendiri' dan kooperatif bermaksud 'keinginan untuk memuakan kehendak pihak yang satu lagi'. Asas pembinaan daripada kedua-dua dimensi menentukan lima cara lain untuk respon kepada situasi konflik iaitu gaya: persaingan, bekerjasama, kompromi, mengelak dan akomodasi (Thomas, 1992, 2008; Thomas *et al.*, 2008).

Konsep Pengurusan Pengurusan Konflik

Secara umumnya, pengurusan konflik bermaksud falsafah dan satu set tindakan yang berasaskan pengetahuan dan kebijaksanaan untuk mencari titik persamaan. Pengurusan konflik merupakan proses sedar kewujudan konflik situasi yang bakal menghampiri konflik mengenalpasti ciri, jenis dan kategori dengan menggunakan pendekatan dan kebijaksanaan untuk menyelesaikan kekusutan dan mencari kesamaan serta menghakis perbezaan (Dehdashti&Mehralizaded, 2014) manakala Vestal (2011) pula mendefinisikan pengurusan konflik sebagai proses dan tindakan berterusan dan kawalan pertelingkahan secara efektif, manakala penyelesaian konflik pula ialah kesudahan kepada pertelingkahan yang timbul antara subjek yang terlibat yang juga proses perancangan dan pemantauan perkembangan sebagai proses (Ramani & Zhimin, 2010).

"Gaya" ialah cara melakukan sesuatu dengan menarik, istimewa dan mengklafikasikan tentang seseorang (Kamus Oxford, 2007). Moberg (2001) mentakrifkan gaya pengurusan konflik sebagai pola tingkah laku yang spesifik yang diaplikasikan ketika menyelesaikan sesuatu situasi. Fenomena semulajadi yang dilalui muncul dari interaksi dalam situasi yang pelbagai. Konflik diuruskan dalam kaedah yang berbeza. Terdapat dua dimensi iaitu asertif dan kooperatif yang membawa kepada pembentukan lima model gaya pengurusan konflik iaitu persaingan, kolaborasi, mengelak, akomodasi, dan tolak ansur (Thomas dan Kilmann (1976).

Kajian-kajian lepas telah membuktikan terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan gaya pengurusan konflik. Dapatan daripada kajian yang dibuat oleh Euneda (2014) pemimpin transformasional berupaya menyelesaikan konflik di Libya melalui keupayaan memperkenalkan perubahan yang membawa kepada suasana positif. Atas kesedaran konflik adalah situasi yang tidak memberi kebaikan dan sesuai untuk organisasi (Tjosvold et al., 2000). Implikasi yang terdapat pada fenomena konflik yang boleh membawa kepada dua situasi, samada positif atau negatif. Walaupun konflik dapat dielakkan namun bukanlah jaminan tentang kewujudan hubungan yang positif (Hendel et al., 2005; Henkin et al., 2000; Rahim, 2001; Tjosvold dan Su Fang, 2004). Konflik adalah isu yang perlu diurus dengan berkesan agar memberi pulangan positif kepada sekolah (Goksoy & Argon, 2016). Pendiagnosisan segera mengenai konflik yang melandakan memberikan implikasi negatif kepada iklim sekolah sangat penting bagi guru besar kerana ini akan membantu untuk menyelesaikan konflik dengan berkesan. Punca konflik bercirikan persamaan dan saling berkaitan walaupun terdapat pelbagai kaedah untuk menyelesaikan (Rahim, 2001). Konflik muncul apabila wujud ketidaksamaan kepentingan, pengawasan, peranan, kaedah penyelesaian masalah dan lain lain. Namun terdapat banyak penyelidik contohnya, Rahim (2010), membuat timbangtara tentang kecenderungan permulaan pada tugas, nilai, tujuan dan atau norma. Menurut, Nir dan Eyal (2003), Paraskevopoulos (2008), pemimpin transformasional membimbing subordinate yang berkonflik untuk menjana idea dan tenaga ke arah kecemerlangan dan peningkatan prestasi. Namun kemahiran serta pengetahuan tentang pengurusan konflik melalui gaya kepemimpinan masih belum dikuasai dan diambil cakna oleh sesetengah pemimpin organisasi termasuklah di peringkat pengurusan sekolah (Verma, 1998). Lebih memburukkan keadaan ialah apabila kemahiran mengurus konflik tidak diletakkan sebagai salah satu perancangan strategik organisasi melalui kaedah penyelesaian masalah atau penghasilan keputusan besar (Hener, 2010). Situasi seumpama ini akan mengelakkan dari berlakunya konflik di sekolah dalam kalangan guru. Komunikasi dua hala secara berkesan dapat menjana kecemerlangan sekolah sebagai institusi pendidikan yang berjaya bagi menghasilkan modal insan berkualiti dan mengekalkan dari berlakunya perkara-perkara yang mengugat ketenteraman organisasi (Abdul Majid, Leng, & Ean, 2017). Sekolah yang mempamerkan kebersamaan dalam menjayakan program adalah dalam persekitaran yang bebas konflik. Kejayaan mengadakan program dan aktiviti di sekolah akan memberi pulangan kepada peningkatan akademik (Sheldon, 2003). Manfaat yang diperolehi dari persekitaran kondusif memberi peluang kepada murid untuk menambah pelbagai pengalaman pembelajaran (Donlon Wyatt, 2013). Situasi ini juga akan dapat menambahbaik persekitaran sekolah (Gross et al., 2015).

Hakikatnya ialah, untuk memperoleh kecemerlangan kualiti kepemimpinan adalah perkara yang perlu diberi keutamaan (Shin. 2020). Untuk menjadi seorang pemimpin transformasional yang berkesan perlulah ada keupayaan untuk merancang, memimpin, mengatur dan mengawal semua aspek organisasi (Murphy & Persaud,

2019) Jelas ternyata kepemimpinan memainkan peranan yang penting dalam proses membina kepercayaan dan menjalin hubungan yang positif demi melaksanakan matlamat dan misi sekolah yang menjadi kewajipan bersama (Falk, Mulford, 2001). Oleh itu, kepercayaan memainkan peranan penting dalam hubungan, memediasi semua kesan positif dan konteks kepercayaan dan sebilangan besar kesan tingkah laku kepemimpinan transformasional seperti yang disebutkan oleh Valckx, Vanderlinde dan Devos (2019). Kepimpinan transformasional telah terbukti dapat menangani konflik (Che Sulaiman & Abdul Wahab, (2017) Oleh hal yang demikian, sekiranya hubungan positif dan kepercayaan dapat dipupukkan, secara tidak langsung rasa hormat turut akan diwujudkan dan seterusnya akan menghasilkan rasa kepunyaan (*ownership*) terhadap sekolah (Windlingers et al. 2019). Justeru, kerjasama dalam perancangan dan pelaksanaan program dan aktiviti sekolah memerlukan dorongan sekolah (*school-led actions*) demi mencapai objektif yang dikehendaki.

Menurut Windlinger et al, (2019), pemimpin transformasional menganggap subordinate sebagai individu yang perlu dihormati dan membina hubungan secara individu, berkomunikasi dua hala dan memberi perhatian individu mengikut keperluan dan keupayaan. Oleh itu subordinate ialah guru dalam kalangan yang dibangunkan potensi untuk menghasilkan kecemerlangan dan mengelakkan situasi yang mendatangkan ketidakselesaan dan boleh mengundang konflik (Zakaria & Mat, 2018).

METODOLOGI

Reka bentuk kajian adalah melibatkan proses membuat keputusan dan pilihan berdasarkan kepada tujuan kajian, strategi kajian, jenis kajian, tempat kajian, kaedah pengumpulan data, reka bentuk persampelan, unit analisis, pengukuran dan penganalisan data (Sekaran, 2003).

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini mengaplikasikan kaedah kuantitatif yang berorientasikan pendekatan kajian kes. Kajian kes ini dijalankan dalam bentuk kajian tinjauan dengan menggunakan soal selidik sepenuhnya untuk mengumpulkan data di Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Setar. Analisis data adalah berbentuk deskriptif dan inferensi iaitu mengetahui tahap dan hubungan kepemimpinan transformasional guru besar dan gaya pengurusan konflik guru Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Setar.

Populasi dan Persampelan Kajian

Populasi kajian ini adalah guru guru Sekolah Kebangsaan dalam daerah Kota Setar. Sampel kajian melibatkan 30 orang guru Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Setar. Secara spesifik, borang soal selidik yang dibina mengandungi 3 bahagian dalam instrumen soal selidik kajian ini iaitu Bahagian A, Bahagian B dan Bahagian C. Bahagian A merangkumi demografi Bahagian B merangkumi instrumen soal selidik tentang Kepimpinan Transformasional dengan 10 dimensi Model Teori Kepimpinan Transformasional Leithwood (1994) Model kepemimpinan Leithwood (1999) menjelaskan tentang komponen kepemimpinan transformasional melalui dimensi simbol amalan profesional dan nilai, membina struktur dan pelibatan dalam membuat keputusan, menyediakan sokongan individu, menyediakan rangsangan intelek, mempamerkan harapan yang tinggi terhadap prestasi, membina visi dan matlamat

sekolah, mengekalkan amalan staf yang berkesan (Wong & Thien, 2020). Bahagian C terdiri dari 28 soal selidik untuk mengukur mod pengurusan konflik iaitu Rahim Organization II (1995) yang diadaptasikan dari Model Thomas –Kilmann (1974).

Instrumen Kajian

Terdapat 28 item yang digunakan daripada instrumen soal selidik pengurusan konflik yang digunakan dalam kajian ini untuk mengukur instrumen untuk mengukur mod pengurusan konflik Tujuan soalan selidik ini ialah untuk mengkaji tahap konflik guru di sekolah. Kebangsaan di Daerah Kota Setar. Kebolehpercayaan instrumen pengurusan konflik guru yang digunakan mempunyai nilai kebolehpercayaan.

Instrumen bagi mengukur pemboleh ubah bersandar pengurusan konflik ialah nilai *Alpha Cronbach* daripada penyelidik asal ialah ($\alpha = 0.94$). Pelibatan ($\alpha = 0.87$), Pengajaran ($\alpha = 0.91$), Pengurusan ($\alpha = 0.90$) maka instrumen ini sangat sesuai digunakan kerana ia boleh menghasilkan keputusan yang tekal dan konsisten setiap kali pengukuran dibuat. Dalam erti kata lain, soal selidik ini boleh dipercayai.

Oleh yang demikian pengkaji telah mengambil keputusan untuk menggunakan soal selidik ini bagi mengukur tahap pengurusan konflik guru di Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Setar. Soalan dan dimensi bagi soal selidik konflik adalah seperti Jadual 3.1. Jawapan bagi soalan-soalan di bahagian ini diukur menggunakan sistem pemarkahan Skala Likert Lima Mata iaitu “(1) sangat tidak setuju”, “(2) tidak setuju”, “(3) antara setuju dengan tidak setuju”, “(4) setuju” dan “(5) sangat setuju” sama seperti soal selidik pemboleh ubah kepimpinan transformasional. Skala Likert Lima Mata ini diadaptasi daripada soal selidik asal, Atas sebab itu, memudahkan pengkaji untuk menganalisis data selepas selesai tinjauan. Skala persetujuan terhadap item yang diajukan di dalam instrumen ini akan ditanda oleh responden dalam sistem ini menggunakan Skala Likert Lima Mata iaitu “(1) sangat tidak setuju”, “(2) tidak setuju”, “(3) antara setuju dan tidak setuju”, “(4) setuju” dan “(5) sangat setuju”. Dengan kaedah ini, responden hanya perlu menanda skala likert mengikut kesesuaian dan persetujuan terhadap soalan yang diberikan di dalam instrumen (Ghaffar, 2003).

DAPATAN KAJIAN

Bagi melihat mengenalpasti tahap min antara kedua dua pemboleh ubah iaitu kepimpinan transformasional guru besar dengan gaya pengurusan konflik ujianalisis deskriptif telah digunakan. Analisis data yang diperoleh daripada soal selidik yang diedarkan kepada guru guru telah menggunakan *Statistical Packages For the Social Sciences (SPSS)* versi 26.0 untuk mengenal pasti skor min tahap amalan kepimpinan transformasional dan pengurusan konflik. Seterusnya, hubungan antara tahap amalan kepimpinan transformasional dan konflik telah menggunakan analisis korelasi *Pearson* untuk menjawab persoalan yang telah dibina.

Responden kajian terdiri daripada 30 orang iaitu 7 orang lelaki (23.3%) dan 23 orang perempuan (76.7%). Majoriti umur responden dalam kajian ini terdiri daripada guru guru yang berumur antara 31 hingga 40 tahun dan 41 hingga 50 tahun (40.0%) setiap kategori.

Jadual 1. Demografi Responden

Demografi		Kekerapan (n)	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	7	23.3
	Perempuan	23	76.7
Umur	30 tahun dan ke bawah	3	10.0
	Antara 31 – 40 tahun	12	40.0
	Antara 41 – 50 tahun	12	40.0
	51 dan ke atas	3	10.0

Pengkelasan min dalam kajian ini bagi menghuraikan tahap pemboleh ubah sama ada tinggi atau rendah adalah seperti berikut:

Jadual 2. Pengkelasan skala Likert bagi item soal selidik

Skala Pengkaji	Maksud Skala
1.00 – 1.80	Sangat rendah
1.81 – 2.60	Rendah
2.61 – 3.40	Sederhana
3.41 – 4.20	Tinggi
4.21 – 5.00	Sangat tinggi

(Sumber: Fauzi Husin et al., 2014)

Jadual 3. Tahap min amalan kepimpinan transformasional gurubesar Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Setar.

	Min	Sisihan Piawai (SP)	Tahap
Kepimpinan transformasional	4.20	.58	Tinggi
Simbol amalan profesional	4.30	.61	Sangat Tinggi
Membina struktur	4.20	.52	Tinggi
Menyediakan sokongan individu	4.20	.55	Tinggi
Mempamerkan harapan yang tinggi	4.28	.65	Sangat Tinggi
Membina visi dan matlamat	4.28	.41	Sangat Tinggi
Mengekalkan amalan staf berkesan	4.13	.49	Tinggi
Menyediakan sokongan instruksional	4.23	.48	Sangat Tinggi
Memantau aktiviti sekolah	4.31	.50	Sangat Tinggi
Tumpuan terhadap komuniti	4.23	.45	Sangat Tinggi

Analisis data bagi tahap kepimpinan transformasional guru besar Sekolah Kebangsaan di daerah Kota Setar ditunjukkan dalam jadual 3. Keputusan menunjukkan tahap min amalan kepimpinan transformasional guru besar Sekolah Kebangsaan di daerah Kota Setar berada pada tahap tinggi ($M=4.20$, $SP=.58$) dengan dimensi simbol profesional dan nilai berada pada tahap sangat tinggi ($M=4.30$, $SP=.61$, dimensi membina struktur dan pelibatan dalam membuat

keputusan berada pada tahap tinggi ($M=4.20$, $SP=.52$). Dimensi sokongan individu berada pada tahap tinggi ($M=4.20$, $SP=.55$). Dimensi ransangan intelek berada pada tahap tinggi ($M=4.17$, $SP=.62$). Dimensi mempamerkan harapan yang tinggi terhadap prestasi berada pada tahap sangat tinggi ($M=4.28$, $SP=.65$). Dimensi membina visi dan matlamat sekolah berada pada tahap sangat tinggi ($M=4.28$, $SP=.41$). Dimensi mengekalkan amalan staf yang berkesan berada pada tahap tinggi ($Min=4.13$, $SP=.49$). Dimensi menyediakan sokongan pengajaran berada pada tahap sangat tinggi ($Min=4.23$, $SP=.48$). Dimensi memantau aktiviti sekolah berada pada tahap sangat tinggi ($Min=4.31$, $SP=.50$). Dimensi tumpuan terhadap komuniti berada pada tahap sangat tinggi.

($Min=4.23$, $SP=.45$). Ini menunjukkan kepimpinan transformasional diamalkan dengan baik oleh guru besar Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Setar.

Jadual 4. Tahap min pengurusan konflik guru Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Setar

	Min	Sisihan piawai	Tahap
Konflik	3.60	.46	Tinggi
Gaya akomodasi	4.00	.50	Tinggi
Gaya berkolaborasi	4.20	.50	Tinggi
Gaya persaingan	3.90	.53	Tinggi
Gaya mengelak	3.13	.70	Sederhana
Gaya berkompromi	4.00	.54	Tinggi

Analisis data bagi tahap min pengurusan konflik guru Sekolah Kebangsaan di daerah Kota Setar ditunjukkan dalam Jadual 4. Keputusan menunjukkan pengurusan konflik guru Sekolah Kebangsaan di daerah Kota Setar berada pada tahap tinggi ($M=3.60$, $SP=.46$). Dapat menunjukkan keempat empat dimensi berada pada tahap tinggi, gaya akomodasi ($Min=4.00$, $SP=.50$), gaya kolaborasi ($Min=4.20$, $SP=.50$), gaya persaingan ($Min=3.90$, $SP=.53$), gaya berkompromi ($Min=4.00$, $SP=.54$) menunjukkan guru Sekolah Kebangsaan di daerah Kota Setar mempunyai tahap pengurusan konflik yang tinggi manakala bagi gaya mengelak pula berada pada tahap sederhana ($M=3.13$, $SP=.70$). Ini menunjukkan bagi keempat empat dimensi yang berada di tahap tinggi menggambarkan bahawa guru Sekolah Kebangsaan di daerah Kota Setar merupakan kalangan guru yang sentiasa berfikiran positif dan mementingkan keharmonian dan kejayaan, manakala bagi dimensi gaya mengelak pula berada pada tahap sederhana. Keputusan ini menggambarkan terdapatnya unsur negatif pada tahap sederhana.

Analisis statistik inferensi

Analisis melibatkan perbezaan dan perbandingan min menggunakan ujian t bebas menggunakan data nominal dan satu min dalam pemboleh ubah bebas dan satu min dalam pemboleh ubah bersandar menggunakan data interval untuk menguji perbezaan yang signifikan antara jantina. Ujian ANOVA sehalu digunakan untuk menganalisis. Analisis korelasi *Pearson* digunakan untuk menyatakan kekuatan arah dan hubungan antara dua pemboleh ubah. manakala Prosedur Ujian- t sampel bebas menguji adakah terdapat perbezaan yang signifikan pengurusan konflik guru berdasarkan jantina.

Jadual 5. Analisis Ujian- t Sampel Bebas Perbezaan Min Pengurusan Konflik Guru Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Setar Berdasarkan Jantina.

Jantina	N	Min	Sisihan Piawai (SP)
Lelaki	7	3.61	.22
Perempuan	23	3.60	.09

Jadual 6. Keputusan Ujian Pengurusan Konflik Guru Mengikut Jantina

F	Sig.	t	Df	Ujian-t sampel bebas				
				Sig. (2-huj)	Beza min	Ralat beza min	Keyakinan 95%	
							Bawah	Atas
.229	.636	.071	28	.944	-.01442	.20376	-.40297	.13181
		-.061	8.261	.953	-.01442	-.23574	-52623	-.55507

Jadual 5 dan 6 menunjukkan Ujian-t sampel bebas untuk membandingkan pengurusan konflik guru di Sekolah Kebangsaan Di daerah Kota Setar mengikut jantina guru lelaki dan perempuan. Berdasarkan analisis yang dijalankan, keputusan menunjukkan ujian levene adalah tidak signifikan ($p = .944$) Nilai $p = .944$ adalah lebih besar dari nilai kritikal $.05$ ($p > 0.5$), maka dapatan baris atas equal variance assumed akan digunakan. Keputusan analisis menunjukkan tiada terdapat perbezaan varian antara guru lelaki dan guru perempuan terhadap pengurusan konflik guru. Sehubungan itu didapati kedua dua kumpulan varian sama dan memenuhi andaian kehomogenan varian pengurusan konflik guru di Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Setar. Keputusan ujian t pemboleh ubah bebas menunjukkan dapatan iaitu $t(28) = .071$, $p = .944$ Nilai p adalah lebih besar daripada nilai kritikal $.05$ ($p > 0.5$). Penyelidik mendapati tiada perbezaan yang signifikan antara pengurusan gaya konflik guru lelaki dan gaya guru perempuan.

Prosedur ujian ANOVA satu hala telah dijalankan untuk melihat samada terdapat perbezaan yang signifikan di antara pengurusan konflik mengikut umur guru di Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Setar.

Jadual 7. Analisis Ujian ANOVA Satu Hala Pengurusan Konflik Berdasarkan Umur Guru Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Setar.

Pengurusan Konflik	Jumlah kuasa dua	Dk	Min kuasa dua	F	Sig.
Antara kumpulan	1.041	3	.347	1.735	.185*
Dalam kumpulan	5.199	26	.200		
Jumlah	6.240	29			

* $p < .05$, ** $p < .01$

Jadual 7, memperlihatkan nilai statistik bagi keputusan ujian ANOVA satu hala yang diperolehi iaitu $F(3,26) = 1.735$, $p = .185$ ($p > .05$). Keputusan ujian ini jelas menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi pengurusan konflik guru bagi kategori umur dalam kajian ini.

Jadual 8. Analisis Ujian ANOVA Satu Hala Perbezaan Min Pengurusan Konflik Guru Sekolah Kebangsaan Di Daerah Kota Setar berdasarkan kategori Pengalaman Mengajar

urusan Konflik	Jumlah kuasa dua	Dk	Min kuasa dua	F	Sig.
Antara kumpulan	.770	3	.257	1.220	.322
Dalam kumpulan	5.470	26	.210		
Jumlah	30.279	29			

** p < .01 **p < .01

Jadual 8 menunjukkan hasil ujian ANOVA satu hala secara statistik adalah signifikan $F(3, 26) = 1.220$, $p = .322$ ($p > .05$). Dapatan ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan min pengurusan konflik dalam kalangan guru Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Setar berdasarkan pengalaman kerja.

Ujian korelasi *Pearson* digunakan untuk mengenal pasti hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan transformasional guru besar dengan pengurusan konflik guru Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Setar. Pentafsiran korelasi pemboleh ubah dibuat berdasarkan kepada pengkelasan yang dinyatakan oleh Fauzi Husin et al. (2014) seperti dalam Jadual 9 di bawah:

Jadual 9. Nilai Pekali Korelasi

Nilai Pekali	Hubungan
1.00	Sempurna
0.80 – 0.99	Sangat kuat
0.60 – 0.79	Kuat
0.40 – 0.59	Sederhana
0.20 – 0.39	Lemah
0.01 – 0.19	Sangat lemah
0.0	Tiada hubungan

(Sumber: Fauzi Husin et al., 2014)

Jadual 10 menunjukkan analisis ujian korelasi *Pearson* bagi hubungan antara amalan kepimpinan transformasional dengan pengurusan konflik dalam kalangan guru Sekolah Kebangsaan Di Daerah Kota Setar.

Jadual 10. Analisis Korelasi Pearson Hubungan Antara Kepimpinan Transformasional Guru Besar Dengan Konflik Dalam Kalangan Guru Sekolah Kebangsaan Di Daerah Kota Setar

	Kepimpinan transformasional guru besar	Pengurusan konflik
Kepimpinan transformasional guru besar	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.289
	N	.121
		30
		30

**. Korelasi adalah sig. pada aras keyakinan 0.01 (2-huj).

Dapatan ujian korelasi *Pearson* antara amalan kepimpinan transformasional guru besar ($M = 4.21$, $SP = .424$) dan pengurusan konflik ($M = 3.76$, $SP = .362$) menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan ($r = .289$, $p = .121$, $p > .05$) antara amalan kepimpinan transformasional guru besar dan pengurusan konflik guru-guru Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Setar.. Oleh itu, tidak terdapat hubungan

yang signifikan antara kepemimpinan transformasional guru besar dan pengurusan konflik guru Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Setar.

PERBINCANGAN

Perbincangan dalam bab ini akan menyentuh secara terperinci tentang dapatan kajian berdasarkan dapatan kajian bab empat. Perbincangan yang dibuat adalah berdasarkan persoalan kajian dan disokong oleh beberapa dapatan kajian terdahulu berhubung dengan kajian ini.

Berdasarkan hasil dapatan kajian, didapati tahap kepemimpinan transformasional guru besar di Sekolah Kebangsaan Di daerah Kota Setar berada pada tahap tinggi yang menunjukkan kepemimpinan ini menjadi amalan guru besar. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai min yang diperoleh hasil daripada analisis data ($M=4.2$, $SP=.43$). Dapatan kajian ini selari dengan hasil kajian Talib et al. (2019) yang mendapati tahap amalan kepemimpinan transformasional guru besar di daerah Kuala Langat berada pada tahap tinggi. Skor min bagi menunjukkan tahap kepemimpinan transformasional tinggi iaitu ($M=4.01$, $SP=.79$).

Dapatan kajian ini juga selari dengan hasil kajian Liu (2014) yang melakukan kajian berkenaan kepemimpinan transformasional pengetua di sekolah-sekolah bandar di negara China, tahap untuk kepemimpinan transformasional pengetua adalah tinggi iaitu $M=4.02$ serta menunjukkan kepemimpinan transformasional pengetua sekolah banyak diamalkan kerana mampu mengubah suasana iklim organisasi sekolah tersebut yang menjadi penjana dalam mengelakkan kewujudan konflik dalam kalangan guru.

Walaupun bagaimanapun sebagai guru besar, kebijaksanaan dan keluasan dalam mempraktikkan amalan kepemimpinan ini amat diperlukan untuk menangani cabaran dalam aspek pengurusan sekolah agar tidak menimbulkan konflik dalam kalangan guru. Menurut Abdullah (2019), kewibawaan pentadbir sekolah adalah bergantung kepada gaya kepemimpinan yang mereka amalkan.

Berdasarkan skor min bagi pengurusan konflik guru Sekolah Kebangsaan Di daerah Kota Setar berada pada tahap tinggi dengan nilai min bersamaan dengan ($M=3.76$, $SP=.36$). Hal ini menunjukkan guru Sekolah Kebangsaan di daerah Kota Setar mempunyai tahap pengurusan konflik yang tinggi. Tahap pengurusan konflik guru yang tinggi ini menunjukkan bahawa guru Sekolah Kebangsaan di daerah Kota Setar dapat mengelakkan diri daripada terjebak dalam kancuh konflik. Ini juga bermaksud guru-guru dalam kajian ini dapat menguruskan konflik dengan berkesan. Dalam aspek gaya pengurusan kolaborasi pula berada di tahap tinggi yang membawa maksud pengamalan gaya kolaborasi ini ialah kebersamaan dalam melaksanakan semua tugas dan saling membantu membantu. Oleh itu guru akan kurang tertekan. Gaya kolaborasi merupakan satu cara terbaik untuk menyelesaikan konflik antara pentadbir dan subordinate. Kenyataan ini menyokong kajian terdahulu oleh Turin (1995) yang menyatakan gaya pengurusan konflik yang relevan dan mementingkan kesepaduan akan menyelesaikan konflik. dan yang menegaskan pentadbir adalah subjek penting yang bertanggungjawab dalam menyelesaikan konflik sebagai pembuat keputusan dasar dan memberi arahan yang jelas dan berkesan. Gaya ini mempamerkan sikap pentadbir yang memberi kepercayaan kepada subordinate dan mewujudkan situasi menang-menang. Gaya kolaborasi ialah penyelesaian terbaik walaupun memerlukan tenaga yang banyak, empati dan pemikiran kreatif. Gaya ini mengintegrasikan kelakuan dan pemikiran setiap ahli dan pelangannya tetapi situasi yang terhasil ialah harmoni, iklim yang positif dan pulangan positif pada prestasi. Rasionalnya, konflik di sekolah akan mengurangkan masa yang ada untuk

perancangan pembinaan dan menggalakkan inisiatif dan penyelesaian kreatif (Saiti, 2015).

Dapatan ini menyokong kajian yang dibuat oleh Valckx, Vanderlinde, & Devos, (2019) yang menyatakan kolaborasi akan menimbulkan semangat kerjasama yang tinggi. Keadaan ini akan mewujudkan iklim yang selesa (Anjilus & Talib, 2018). Kenyataan ini turut menyokong dapatan oleh kajian oleh Boucher (2013) yang menyatakan gaya kolaborasi yang menjadi amalan adalah penjana iklim yang harmoni dan kondusif. Gaya kolaborasi merupakan satu cara terbaik untuk menyelesaikan konflik antara pentadbir dan subordinate. Kenyataan ini menyokong kajian terdahulu oleh Turin (1995) yang menyatakan gaya pengurusan konflik yang relevan dan mementingkan kesepaduan akan menyelesaikan konflik dan yang menegaskan pentadbir adalah subjek penting yang bertanggungjawab dalam menyelesaikan konflik sebagai pembuat keputusan dasar dan memberi arahan yang jelas dan berkesan. Gaya ini mempamerkan sikap pentadbir yang memberi kepercayaan kepada subordinate dan mewujudkan situasi menang-menang. Gaya kolaborasi ialah penyelesaian terbaik walaupun memerlukan tenaga yang banyak, empati dan pemikiran kreatif. Gaya ini mengintegrasikan kelakuan dan pemikiran setiap ahli dan pelangannya tetapi situasi yang terhasil ialah harmoni, iklim yang positif dan pulangan positif pada prestasi (Abidin, Mansor, & Wahab, 2019). Implikasi kepada terma konflik di sekolah akan mengurangkan masa yang ada untuk perancangan pembinaan dan menggalakkan inisiatif dan penyelesaian kreatif (Saiti, 2015). Dapatan ini menyokong dapatan dari kajian yang dibuat oleh Ahmad dan Boon (2011) yang menyatakan gaya pengurusan konflik yang diaplikasi oleh pemimpin transformasional akan dapat menyelesaikan masalah dan konflik dalam kalangan subordinate.

Namun dapatan ini disangkal oleh kajian yang dibuat oleh Tetting (2010) yang menyatakan dalam organisasi gaya menguasai penting agar ahlinya tidak didominasi oleh orang lain. Kajian ini disokong oleh kajian oleh Wariso, (2013) yang menyatakan gaya menguasai akan dapat menguruskan situasi konflik lebih baik.

Dapatan kajian ini mendapati gaya mengelak berada pada tahap sederhana. Ini membawa pengertian kebanyakan guru Sekolah Kebangsaan Di daerah Kota Setar memilih gaya pengurusan konflik ini bagi mengelak daripada pergeseran dan salah faham untuk meredakan konflik dan tidak memperdulikan situasi konflik yang berlaku kerana bagi mereka ini ialah langkah terbaik menguruskan konflik. Kajian ini menyokong kajian daripada dapatan terdahulu oleh Msila (2012) yang menyatakan kepentingan-kepentingan gaya mengelak. Kajian ini turut disokong oleh kajian oleh Khanaki dan Hassanzadeh, (2010) yang menyatakan gaya pengurusan konflik mengelak ialah gaya yang dapat meredakan situasi konflik. Dapatan kajian ini menunjukkan sikap dan sahsiah tinggi responden yang mementingkan keharmonian dan kesejahteraan serta tolak ansur dalam organisasi.

Walaubagaimanapun dapatan ini ditampik oleh kajian yang dibuat oleh Seyedeh et. al (2014) yang menyifatkan gaya kompromi ialah gaya yang dapat meredakan keadaan dan terbaik dalam menguruskan konflik.

Walaupun kebanyakan kajian yang menunjukkan bahawa tahap pengurusan konflik guru adalah tinggi, namun terdapat kajian yang menunjukkan kontradik iaitu dapatan kajian yang sebaliknya. Hal ini sejajar dengan dapatan (Emmanuel, Charles, & Maureen, 2017) yang menunjukkan bahawa, sokongan dan pemantauan terhadap pencapaian matlamat yang diberikan oleh pihak pengurusan kepada subordinate yang diberi kuasa masih tidak memuaskan dan diperlukan bagi menyelesaikan konflik. Jika kurang sokongan daripada pihak pentadbir khususnya guru besar akan turut mengurangkan tahap pengurusan konflik dalam kalangan guru.

Menurut Windlinger et al, (2019), pemimpin transformasional menganggap subordinate sebagai individu yang perlu dihormati dan membina hubungan secara individu, berkomunikasi dua hala dan memberi perhatian individu mengikut keperluan dan keupayaan. Dimensi karisma yang terdapat dalam kepimpinan transformasional akan dapat menyakinkan guru setiap rintangan yang wujud ketika konflik melanda akan mampu diatasi dengan bertindak mencari penyelesaian di setiap ruang dan peluang yang ada melebihi kepentingan peribadi. Oleh itu berdasarkan kedudukannya dan kebolehan serta fleksibel menyelesaikan konflik akan menimbulkan keyakinan serta kepercayaan daripada guru. Oleh itu subordinate ialah guru dalam kalangan yang dibangunkan potensi untuk menghasilkan kecemerlangan dan mengelakkan situasi yang mengundang konflik. (Zakaria & Mat, 2018).

Menurutnya lagi tahap kepimpinan transformasional yang tinggi membolehkan seseorang pemimpin mampu untuk bersikap lebih fleksibel, terbuka dan lebih berkeyakinan (Ahmad et al., 2014). Malah sesuatu perubahan dan kemajuan tidak akan berlaku tanpa inisiatif dan keyakinan dalam mencapai visi dan matlamat yang telah ditetapkan. Jika diteliti dari aspek dimensi kepimpinan transformasional seperti dimensi ini menggalakkan iklim sekolah yang kondusif dan harmoni (Anjilus & Talib, 2018). Hasil kajian oleh Harris et al. (2018), turut mendapati bahawa dimensi berkaitan menggalakkan iklim sekolah dan mengurus guru secara berhemah memberi pengaruh kepada terjadinya konflik. Berdasarkan kajiannya, pemimpin yang mempunyai keupayaan dan kemahiran mempengaruhi dan memotivasikan guru, serta mempunyai jati diri yang kuat dapat mewujudkan suasana harmoni dan dapat membina subordinate (Ifnaldi, 2020). Proses ini dapat mengelakkan subordinate dari terjebak ke kancah konflik (Goksoy & Argon, (2016). Faktor motivasi yang terbina daripada kepimpinan transformasional membantu dalam proses membina potensi dengan bimbingan dan sentiasa menjadi pendengar kepada subordinate melalui integrasi dimensi dalam

Kepimpinan transformasional dan gaya pengurusan konflik iaitu berkolaborasi, berkompromi contohnya akan mengekalkan dari risiko disiplin yang bakal mengugat prestasi. (Zakaria, 2014).

Secara amnya, dapatan kajian ini boleh dijadikan asas dan panduan dalam usaha penambahbaikan dalam memacu kecemerlangan sekolah. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Abdullah, Chen dan Ying (2019) kejayaan sesebuah organisasi pendidikan bergantung pada kepimpinan yang berkesan. Menurutnya lagi pemimpin yang berkesan adalah pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasional sebagai *core business*. Latihan dalam Perkhidmatan akan disisipkan halatuju dan rintangan yang dijangka serta penyelesaian yang dicadangkan agar setiap program yang dirancang tidak menimbulkan kekecohan yang merupakan klimax kepada konflik. Guru besar sentiasa optimis tentang kejayaan dan mempunyai pendirian yang tekad atas isu-isu kontroversi. Membentuk wawasan masa depan yang lebih baik

Dalam konteks kajian ini amalan kepimpinan transformasional berada pada tahap tinggi. Ini menunjukkan bahawa guru besar mengamalkan kepimpinan transformasional dengan baik. Menurutnya lagi, penyumbang kepada iklim sekolah yang berkesan adalah bagaimana guru besar berupaya mengamalkan kepimpinan transformasional di samping meningkatkan motivasi guru yang berterusan. Guru yang bermotivasi tinggi ialah dari kalangan guru yang dapat menangani konflik dengan berkesan (Goksoy & Argon, 2016). Dalam kajian ini secara keseluruhannya, tahap kepimpinan transformasional adalah tinggi. Begitu juga dengan tahap pengurusan konflik guru Sekolah Kebangsaan Di daerah Kota Setar juga berada pada tahap tinggi. Selain itu, kajian menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan di

antara kedua-dua pemboleh ubah. Oleh yang demikian, hasil dapatan dan analisis yang dijalankan telah dapat menjawab persoalan dan objektif kajian yang telah digariskan. Selain itu, penemuan menunjukkan bahawa kepentingan pengurusan konflik adalah satu kemestian untuk mengelakkan konflik (Sev, Kwahar, Emakwu, Dewua & Agema (2016) menyatakan komunikasi mempengaruhi keberkesanan organisasi.

KESIMPULAN

Kajian yang telah dijalankan mencerminkan kepentingan gaya pengurusan konflik keseluruhan sebagai kesinambungan dan komponen utama yang dapat mengelakkan konflik. Kajian ini menyatakan bahawa keupayaan memilih gaya pengurusan akan dapat mengelakkan daripada berlakunya konflik. Oleh itu fokus kepada usaha untuk pencapaian matlamat dapat diteruskan dengan jayanya. Walau bagaimanapun, penemuan ini tidak menggariskan kepentingan amalan kepimpinan transformasi dalam mengurus konflik kepada guru-guru. Kajian semasa yang dijelaskan pada bidang ini untuk mengetahui sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara kedua-dua pemboleh ubah. Namun dapatan membuktikan tiada hubungan antara amalan kepimpinan transformasi dengan gaya pengurusan konflik.

Walaupun bagaimanapun sekolah-sekolah di Malaysia tidak juga lekang dari dirundung konflik. Antara faktor yang menjadi pemangkin kepada situasi negatif ini ialah tekanan dari persekitaran, arahan yang tidak jelas, perbezaan pendapat dan juga faktor tanggungjawab dan komunikasi yang tidak berkesan. Atas dasar itu barisan kepimpinan sekolah perlu memikirkan pendekatan bagi menyelesaikan konflik yang timbul dalam organisasi. Para sarjana terdahulu telah membuktikan konflik akan memberi pengaruh kepada prestasi sekolah. Kerana konflik adalah pengganggu dan meletakkan organisasi pada tahap yang membimbangkan sehingga mampu menjadi faktor merosotnya pencapaian. Ini adalah kerana barisan kepimpinan perlu memperutukkan masa untuk menyelesaikan konflik.

RUJUKAN

- Abdullah, A. G. K., Chen, E. D., & Ying, L. L. (2019). Pengaruh moderator bagi komuniti pembelajaran profesional terhadap kepimpinan instruksional pengetua dan efikasi kolektif guru. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 12(1), 205-233.
- Abdul Hamid, Z., Othman, J., Ahmad, A., & Ismail, I. A. (2011). Hubungan antara penglibatan ibubapa dan pencapaian akademik pelajar miskin di negeri Selangor. *Journal of Islamic and Arabic Education*, 3(2), 31-40.
- Abdul Majid, S. H. H., Leng, E. Y., & Ean, C. B. (2017). Penglibatan ibu bapa dan komuniti dalam memperkasakan sekolah.
- Abdul Rahman, A. (2014). *Penglibatan ibu bapa dalam pelaksanaan rancangan pendidikan individu (RPI) murid berkeperluan khas*. (Unpublished master's thesis). Universiti Pendidikan Sultan Idris, Perak.
- Abidin, A. Z., Mansor, A. N., & Wahab, J. A. (2019). Self-efficacy based on teaching experience among teachers sekolah rendah kebangsaan agama in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 8(2), 176-186.
- Abu Bakar, M. F. (2007). *Hubungan antara pendidikan agama keseimbangan kognitif dan tingkah laku positif di kalangan pelajar darjah khas sekolah agama di Johor*

- Bharu*. (Unpublished master's thesis). Universiti Teknologi Malaysia, Johor Bharu.
- Abu Bakar, N., Ramli, B., & Fooi, F. S. (2015). Hubungan kepemimpinan guru dengan pencapaian akademik pelajar. *International Journal of Education and Training*, 1(2), 1–11.
- Ahmad F. et al., (2014). Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector. *Journal of Management Policies and Practices*. Vol. 2, No. 2, pp. 11-25.
- Ahmad, J. & Boon, Y. (2011). Amalan kepemimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Malaysia. *Journal of Edupress*. Retrieved from <http://eprints.utm.my/17080/1/JOE-1-2011-039.pdf>
- Bakker, J., & Denessen, E. (2007). The concept of parent involvement. Some theoretical and empirical considerations. *International Journal about Parents in Education*, 1(10), 188-199.
- Candis, Y. H. (2003). The home environment of gifted Puerto Rican children: Family factors which support high achievement. *National Research Center of the Gifted and Talented*. Retrieved from: https://ncela.ed.gov/files/rcd/BE019297/The_Home_Environment.pdf
- Epstein, J. L., & Sanders, M. G. (2006). Prospect for change: Preparing educators for school, family dan community partnerships. *Peabody Journal of Education*, 81(2), 81-120.
- Anjilus, W., & Talip, R. (2018). Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru akademik pusat tingkatan enam. *Malaysian Journal Sciences and Humanities*, 3(4), 35-49.
- Boucher, M. M. (2013). *The Relationship Of Principal Conflict Management Style And School Climate*. PhD Thesis. University of South Carolina. UMI Number: 3561748.
- Che Sulaiman, I. S., Abdul Wahab, J. (2017). Pendekatan kepemimpinan transformasional menangani isu guru di sekolah. Simposium pendidikan diperibadikan: perspektif risalah an-nur: Retrieved from: <http://conference.ukm.my/sprin/index.php/sprin/sprin/paper/viewFile/67/27>
- Cohen, J., McCabe, E. M., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). School climate: Research, policy, practice, and teacher education. *The Teachers College Record*, 111(1), 180–213.
- Darulsalam, G., & Hussin, S. (2018). *Metodologi penyelidikan dalam pendidikan: Amalan dan analisis kajian*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya of Malaya Publication.
- Dharmika, K. A. S. (2018). Visionary leadership and organizational commitment: The mediating effect of leader member exchange. *Wayamba Journal of Management*, 4(1), 1-10
- Dehdashti, M., & Mehralizadeh, Y. (2014). Investigating the methods of conflict management effectiveness from the perspectives of teachers of secondary schools 263 in Behbahan. *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*, 40(1), 388–398.
- Donlon, B., & Wyatt, A. (2013). *The effect of community involvement through PENCIL* (PhD
- Doucet, L., Jehn, K., Weldon, E., Chen, Z. and Wang, Z. (2009), “Cross-cultural differences in conflict management: an inductive study of Chinese and American managers”, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 20 No. 4, pp. 355-76.

- Effendi, A., & Mindarti, C. S. (2018). Kepimpinan transformasional kepala sekolah memoderasi pengaruh kompetensi dan efikasi terhadap kinerja guru SMP di Kecamatan Tambakromo Kabupaten pati. *Telaah menemen*, 15(3), 94-103.
- Emmanuel, O. I., Charles, O. K. & Chinenye, N. O. M (2017). Conflict management and employee commitment among academic staff in public Universities In South East, Nigeria. *International Journal of Advanced Academic and Educational Research*, 13(2), 84 – 103.
- Falk, I. & Mulford, W. (2001). Enabling leadership: A new community leadership model. In I. Falk (Ed.), *Learning to manage change: Developing rural communities for a localglobalmillennium*. Adelaide: National Centre for Vocational Education Research(dissertation). Retrieved from Lipscomb University's College.
- Francisco, C. (2019). School principals transformational leadership styles and their effects on teacher self-efficacy. *International Journal of Advanced Research*, 7(10), 622-635.
- Gallante (2015) mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan instruksional bagi konstruk penglibatan dan konflik
- Gallante, P. E. (2015). *Principal leadership behaviors and teacher efficacy*. Diakses pada 14 April 2018 dari <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/581/>
- Ghaffar, A. (2013). Causes of Underutilization of the Existing Conflict Management Strategies. *Research Journal of Educational Sciences*, 1(5), 9–15.
- Goksoy, S., & Argon, T. (2016). Conflicts at Schools and Their Impact on Teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 4(4), 197–205.
- Gross, J.M.S., Haines, S.J., Hill, C., Francis, G.L., Blue-Manning, M., & Turnbull, A.P. (2015). Strong school-community partnerships in inclusive schools. *School Community Journal*, 25(2), 9-34.
- Harris, A., Jones, M., Adams, D., & Cheah, K. (2018). Instructional leadership in Malaysia: A review of the contemporary literature. *School Leadership and Management*, 39(1), 76-95.
- Hendel T, Fish M and Galon V (2005) Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals. *Journal of Nursing Management* 13(2): 137–146.
- Henkin AB, Cistone PJ and Dee JR (2000) Conflict management strategies of principals in site-based managed schools. *Journal of Educational Administration* 38(2): 142–158.
- Henkin AB and Holliman SL (2009) Urban teacher commitment: Exploring associations with organisational conflicts, support for innovation and participation. *Urban Education* 44(2): 160–180.
- Houtenville, A., & Conway, K. (2008). Parental effort, school resources, and student achievement. *Journal of Human Resources*, 43(2), 437-453.
- Hussin, F., Ali, J., & Zamzuri Noor, M. S. (2014). *Kaedah penyelidikan & analisis data SPSS*. UUM Sintok, Kedah: UUM Press.
- Ifnaldi, J. W. (2020). The influence of transformational leadership and self-efficacy on the performance of Iain Curup lecturers. *Jurnal Pendidikan Islam*, 9 (2), 12-43.
- Institut Aminuddin Baki. (2017). *Panduan pelaksanaan pendidikan abad ke-21*. Negeri Sembilan: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Ismail, S. A., Taat, M. S., & Mohd Ali, J. (2016). Permuafakatan sekolah dengan komuniti dalam pendidikan: Peranan kepimpinan transformasional dan

- komunikasi pengetua. *E-proceeding International Conference on Postgraduate Research*, 382-401.
- Jaafar Muhammad. (2001) (*Kelakuan organisasi (Edisi ke 4)*). Kuala Lumpur: Leeds Publications.
- Khanaki, H., & Hassanzadeh, N. (2010). Conflict Management Styles: The Iranian General Preference Compared to the Swedish. *International Journal*, 1(4), 419–426.
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1978). Four Perspectives on Conflict Management: An Attributional Framework for Organizing Descriptive and Normative Theory. *Source: Academy of Management Is Collaborating with JSTOR to Digitize, Preserve and Extend Access to The Academy of Management Review*, 3(1), 59–68.
- Killmann. R.H & Thomas, K.W. 1977. Developing a forced-choice measure of conflict – handling behaviour: The mode instrumen. *Education and Psychological Measurement* 37:309-325
- Kapur, R. (2018). Transformational leadership and employee productivity. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/323694996_Transformational_Leadership_and_Employee_Productivity.
- Karacabey, M. F., Bellibaş M.S. & Adams, D. (2020): Principal leadership and teacher professional learning in Turkish schools: examining the mediating effects of collective teacher efficacy and teacher trust, *Educational Studies*. Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/loi/ceds20>.
- Kajian oleh Nor Mohamad Zulhairi Ismail et al. (2016) menyenaraikan faktor beban tugas yang banyak menjadi punca guru berasa tiada kepuasan untuk bekerja. Keadaan ini akan menjejaskan komitmen para guru terhadap sekolah (Nahid, 2011).
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan induk pembangunan pendidikan 2013-2025*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1978). Four Perspectives on Conflict Management: An Attributional Framework for Organizing Descriptive and Normative Theory. *Source: Academy of Management Is Collaborating with JSTOR to Digitize, Preserve and Extend Access to The Academy of Management Review*, 3(1), 59–68.
- Lee, M., & Louis, K. S. (2019). Mapping a strong school culture and linking it to sustainable school improvement. *Teaching and Teacher Education*, 81(1), 84-96.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham, England: Open University Press.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). Transformational school leadership effects: A replication, school effectiveness and school improvement. *An International Journal of Research, Policy and Practise*, 10(4), 451-479.
- Lin, L. K., & Halim, L. (2016). Pengaruh penglibatan ibu bapa/ penjaga dalam pencapaian akademik Sains pelajar di Sekolah Berprestasi Tinggi Melaka. Retrieved from: <https://sted18.files.wordpress.com/2016/12/2-8-low-kai-lin-lilia-halim.pdf>

- Liu, P., Li, L., & Wang, J. (2019). Understanding the relationship between transformational leadership and collective teacher efficacy in chinese primary schools. *International Leadership of School*, 23(5), 604-617.
- Lokman Mohd Tahir, Hamdan Said, Rosni Zamuddin Shah Sidek, M. Al-Muzammil Yassin, & Sanitah Mohd Yusof. (2008b). Analisis Kepemimpinan Pengetua Sekolah Menengah Di Johor. *Research Vote No 78279*.
- Man, S. H. (2018). Kolaboratif kreatif sekolah dan komuniti: Merangkai titik-titik fokus sekolah TS25. Retrived from: <https://esidang.iab.edu.my/pluginfile.php/5348/>.
- Mehrabi, J., Nasiri, R., & Mastcheshmi, M. (2015). The relationship between conflict management style and performance Case study: Secondary teachers Dorud city. *Journal of Novel Applied Sciences*, 4(4), 410–413.
- Moberg, P. J. (2001). Linking Conflict Strategy To The Five-Factor Model: Theoretical And Empirical Foundations. *The International Journal of Conflict Management*, 12(1), 47–68.
- Mohd Sahid, M. F., & Mustaffa, M. S. (2008). Penglibatan ibu bapa dalam membantu membuat kerja rumah (Matematik) di kalangan pelajar tingkatan dua: Satu tinjauan di sebuah sekolah menengah di daerah Muar. Retrieved from: <http://eprints.utm.my/id/eprint/7677/1/P34-MohdFami%26Shaharom.pdf>
- Msila, V. (2012). Conflict Management and School Leadership. *Journal Communication*, 3(1), 25–34. Moberg, P. J. (2001). Linking Conflict
- Muniandy, K., & Mansor, A. (2018). Kepimpinan transformasional guru besar dan hubungannya dengan tahap efikasi sendiri guru. Retrieved from <https://seminar.utmspace.edu.my/lspgabc2018/Doc/20.pdf>.
- Munian, S., Hasan, S. (2020). Hubungan antara kepimpinan transformasi guru besar dengan komitmen kerja dalam kalangan guru sekolah rendah di Daerah Kulim Bandar Baharu, Kedah. *Malaysian Journal Sciences and Humanities*, 5(3), 136-150.
- Nir A. E. & Eyal, O. (2003). School based management and the role conflict of the school superintendent. *Journal of Educational Administration*, 41(5), 547–564.
- Nor Mohamad Zulhairi Ismail, Jamalul Lail Abdul Wahab, & Ruzita Md Hassan. (2016). Kepuasan kerja guru dan perbezaannya berdasarkan pencapaian sekolah. *Jurnal Personalita Pelajar*, 19 (), 49-54.
- Norris, E. M. (2016). Managing Conflict in a Time Critical Environment-A Neglected Non-Technical Skill Submission for Special Edition—Team Management. *Open Journal of Applied Sciences*, 6(2), 123–130.
- Nuddin, A.(2017). *Strategi pengurusan konflik pentadbir terhadap iklim Sekolah Menengah di Daerah Bone, Indonesia*. Universiti Teknologi Malaysia (Unpublished doctoral dissertation). Universiti Teknologi Malaysia, Skudai Johor.
- Omar, Z., & Esa, A. (2008). Persepsi guru terhadap hubungan pihak sekolah dengan ibu bapa: Satu proposal. *Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan*.
- Paraskevopoulos T. A. (2008). *Conflicts among Teachers at School*. Athens: Grigoriou Publications (in Greek).
- Persaud, A., & Murphy, Y. G. (2019). School leadership and education diplomacy. *Childhood Education*, 95(2), 20-28.
- Rahim, M. A. (1983a). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368–376
- Rajimin, R. (2006). *Hubungan pengaruh ibu bapa terhadap pencapaian penilaian menengah rendah (PMR) bagi mata pelajaran Sains: Tinjauan di salah sebuah*

- sekolah di daerah Pontian, Johor.* (Unpublished degree's thesis). Universiti Teknologi Malaysia, Johor Bahru.
- Ramni, K., & Zhimin, L. (2010). A survey on conflict resolution mechanisms in public secondary schools: A case of Nairobi province, Kenya. *Educational Research and Reviews*, 5(5) (May), 242–256.
- Ramli Awang Mat Tam. 2000. Hubungan antara faktor dan gaya pengurusan konflik dalam organisasi. Tesis sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Rialmi, Z., & Morsen, M. (2020). Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pt utama Metal Abadi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 3(2), 1-7.
- Sev, J. T., Kwahar, N., Emakwu, J., Dewua, P., & Agema, J. R. (2016). Conflict Management Approaches: A Tool for Productive Employee Performance in Business Organizations (A Study of Dangote Cement Plc, Gboko Plant). *International Journal of Business and Management Review*, 4(5), 1-22.
- Saiti, A. (2015). Conflicts in schools , conflict management styles and the role of the school leader : A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 582–609.
- Schermerhon, J.R., J.G. Hunt and R.N. Osborn. 2003. *Organizational Behavior*, 7th ed. New York: John Wiley & Sons Inc
- Seyedeh, N. S., Parisa J., Tahereh C., KhadijehT., & Behnaz M. (2014). Studying the effect of emotional intelligence on conflict management styles. *Kuwait Bab ArabianJurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(1), 12-19.
- Shahmohammadi, N. (2014). Conflict Management among Secondary School Students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 159, 630–635.
- Sheldon, S. B. (2015). Moving beyond monitoring: A district leadership approach to school, family, and community partnerships. In Sheldon, S. B., & Kim, E. M. (Eds.), *Family-school partnerships in context* (pp 45-63). Springer International Publishing.
- Shin, L. F. (2020). Kompetensi kepemimpinan perubahan pengetua dan efikasi sendiri guru: Suatu pemerhatian awal. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(9), 90-97.
- Simon, B. D. J. & Heike, B. (2013). The importance of a homogeneous transformational leadership climate for organizational performance. *International Journal of Leadership Studies*, 8(1). Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/299498283>.
- Spaho, K. (2013). Organizational Communication And Conflict Management. *Management*, 18(1), 103–118.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1988). Self-efficacy and work-related performance: A meta- analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Talib, A. F., Mansor, A., & Surat, S. (2019). Amalan kepemimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru di Daerah Kuala Langat. *International Journal of Education, Psychology and Counselling*, 4(27), 63-75.
- Tetting, D. L. (2010). *An Examination Of The Relationship Between Education And Conflict Management Styles Of Rural Law Enforcement Officers*. PhD. Thesis. Capella University. UMI Number: 3404658.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal Of Organizational Behavior*, 13(3), 265–274.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889–935). Chicago: Rand-McNally

- Thomas, K. W. (2008). Making Conflict Management a Strategic Advantage. *White Paper Conflict. Edmonton: Vopel, Klaus W.*, 1–9.
- Thomas, K. W., Thomas, G. F., & Schaubhut, N. (2008). Conflict Styles of Men and Women at Six Organization
- 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.
- Turin Ahmad. (1995). *Gaya Pengurusan Konflik Di Kalangan Guru-Guru Sekolah Menengah Daerah Kota Setar, Kedah Darul Aman*. Ijazah Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Valckx, J., Vanderlinde, R., & Devos, G. (2019). Departmental PLCs in secondary schools: The importance of transformational leadership, teacher autonomy, and teacher self-efficacy. *Educational Studies*, 46(3), 1-20.
- Verma, V.K. (1998). *Conflict management*. The project management institute project management handbook ed. Jeffrey Pinto
- Vestal, B. D. (2011). *An Investigation Of Preferred Conflict-Management Behaviors In Small-School Principals*. Ph.D. Thesis. Texas A&M University. UMI Number 3471242
- Wariso. (2013). *Pengelolaan Konflik Kinerja Guru: Studi Situs SMP Negeri 7 Klaten*. Thesis Sarjana. Universitas Muhammadiyah Surakarta-Indonesia.
- Windlinger, R., Warwas, J., & Hostettler, U. (2019). Dual effects of transformational leadership on teacher efficacy in close and distant leadership situations. *School Leadership and Management*, 40(1), 64-187.
- Wong, B. C., & Thien, L. M. (2020). Kepimpinan transformasional pengetua dan efikasi sendiri guru: Satu kajian empirikal di sekolah menengah persendirian Cina di Pulau Pinang, Malaysia. *Asia Pasific Journal of Educators and Education*, 35(2), 17-37.
- Yusof, Y., Saad, N., & Sankaran, S. (2019). Hubungan antara tingkahlaku guru besar dengan efikasi sendiri guru sekolah rendah. *International Journal of Education Psychology and Counselling*, 4(31), 350-358.
- Yildirim, I., Akan, D., & Yalçın, S. (2015). Relationship Between School Managers' Conflict Management Styles and Interpersonal Cognitive Distortions. *Online Science and Tech Journal*, 45(2), 147–153.
- Zakaria, M. F., & Mat, N. (2018). Kesan kepimpinan transformasi pengetua ke atas keseimbangan kerja dan kehidupan guru. *International Academic Research Journal of Social Science*, 4(1), 19-27.
- Zakaria, U. K. (2014). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tekanan Kerja Dalam Kalangan Guru Sekolah Menengah Daerah Hulu Terengganu, Terengganu Darul Iman.
- Zheng, X., Yin, H., & Li, Z. (2018). Exploring the relationship among instructional leadership, professional learning communities and teacher self-efficacy in China. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(1), 1-17.

Journal Article

- Antonova, A. (2011) Empathy As Speech Manipulation Target in Pre-election Discourse of Great Britain. *GEMA Online® Journal of Language Studies*. 11(3), 97-107.

Book

Ellis, R. (2003). *Task-based Language Learning and Teaching*. Oxford: Oxford University Press.

Chapter in Book

Dodd, S. (1989). Lexicomputing and the Dictionary of the Future. In G. James, (Ed.). *Lexicographers and Their Works* (pp. 83-93). Exeter: University of Exeter Press.

Internet Source

Faizah Abdul Majid, Zalizan Jelas & Norzaini Azman. (2002). Selected Malaysian Adult Learners' Academic Reading Strategies: A Case Study. Retrieved August 16, 2005 from <http://face.stir.ac.uk/Majidp61.htm>

Conference Paper / Proceedings

Wang, Y. & Le, T. (2011). Teaching, learning and management: A case study of intercultural communication and education. AARE 2006 Conference Proceedings, 27-30 November, Adelaide EJ ISSN 1324-9339 (2007).

Shahizah Ismail Hamdan. (2008). Science fiction minds and bodies: Reconsidering the borders of human subjectivity. Paper presented at The Novel and Its Borders. A Conference at the Centre for the Novel. Scotland: University of Aberdeen, July.

Thesis

Nambiar, R. (2005). Language learning and language use strategies of tertiary learners for academic literary: Towards a theoretical and pedagogical model of learning. Unpublished Ph.D thesis, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Malaysia.

Biodata Penulis

Anita bt Chee Nee Md berkelulusan ijazah sarjana Sains Kepengetuaan dari Universiti. Bergiat aktif dalam pertandingan pidato dan perbahasan dan merupakan johan pidato Daerah Kuala Muda Yan serta pembahas pertama Daerah Kuala Muda Yan. Memenangi tempat kedua pidato peringkat negeri Kedah. Memenangi tempat ketiga gusti puisi peringkat Negeri Pulau Pinang. Penerima Anugerah Khas PPD Kota Setar Pengurusan Kelas Cemerlang kelas abad ke 21 (2016). Bertugas sebagai Penolong Kanan Hal Ehwal Murid di SK Sg Baru. Beliau merupakan pelajar terbaik Kursus Kemahiran Bahasa di UITM Merbok (2000), graduan terbaik keseluruhan Diploma Pengajian Melayu di Institut Perguruan Kampus Sultan Abdul Halim (2009), graduan terbaik Ijazah Sarjana Muda dengan kepujian Pengajian Melayu (2015) di Institut Perguruan Perlis. Melanjutkan pelajaran untuk menambah option (Bahasa Inggeris) di ELTEC (2015) dan merupakan sarjana Sains Kepengetuaan. Pengarang Kedua

Prof Madya Dr Siti Noor Ismail merupakan Ketua Jabatan Kepimpinan Pengurusan Kepimpinan dan Inovasi Pusat Pengajian Pendidikan di Universiti Utara Malaysia, Sintok. Beliau mempunyai pengalaman mengajar melebihi 20 tahun, dan berpengalaman luas dalam pendidikan, hasil dari perkhidmatan beliau di Universiti Utara Malaysia, Institut Pendidikan Guru dan juga Maktab Rendah Sains MARA