



INTERNATIONAL JOURNAL OF
EDUCATION, PSYCHOLOGY
AND COUNSELLING
(IJEPC)

www.ijepec.com



TAHAP GAYA PENGURUSAN KONFLIK DAN KOMITMEN
GURU SEKOLAH MENENGAH DAERAH BACHOK

*LEVEL OF CONFLICT MANAGEMENT STYLE AND COMMITMENT OF
BACHOK DISTRICT SECONDARY SCHOOL TEACHERS*

Mohd Faiz Mohd Yaakob^{1*}, Noraida Mustapai², Wan Rosni Wan Yakob³, Tuan Roslina Tuan Mat⁴

¹ School of Education, Universiti Utara Malaysia, Malaysia
Email: mohd.faiz@uum.edu.my

² School of Education, Universiti Utara Malaysia, Malaysia
Email: noraida9723@gmail.com

³ School of Education, Universiti Utara Malaysia, Malaysia
Email: wrosni@usm.my

⁴ School of Education, Universiti Utara Malaysia, Malaysia
Email: tuannaa.btpnkel@gmail.com

* Corresponding Author

Article Info:

Article history:

Received date: 06.06.2021

Revised date: 25.06.2021

Accepted date: 07.07.2021

Published date: 05.09.2021

To cite this document:

Yaakob, M. F. M., Mustapai, N., Yakob, W. R. W., & Mat, T. R. T. (2021). Tahap Gaya Pengurusan Konflik Dan Komitmen Guru Sekolah Menengah Daerah Bachok. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 6 (42), 53-62.

DOI: 10.35631/IJEPC.642005

This work is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



Abstrak:

Konflik interpersonal merupakan satu fenomena yang sangat biasa terjadi dan tidak dapat dielakkan dalam mana-mana organisasi termasuk sekolah. Maka, perkara ini memerlukan kepada satu pendekatan untuk memastikan keberkesanan organisasi secara berterusan. Perkara ini juga secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi komitmen guru-guru di sekolah. Tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti tahap gaya pengurusan konflik guru khususnya di sekolah menengah harian di daerah Bachok, Kelantan. Sejumlah 173 orang guru dari lima buah sekolah daerah Bachok di Kelantan telah mengambil bahagian dalam kajian ini. Keputusan kajian menunjukkan tahap setiap dimensi pengurusan konflik adalah berada pada tahap tinggi. Manakala tahap setiap dimensi komitmen guru turut berada pada tahap tinggi. Di samping itu, keputusan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan gaya pengurusan konflik berdasarkan jantina, umur, pengalaman mengajar dan taraf pendidikan. Pendedahan melalui latihan, kursus, bengkel dan seminar pengendalian konflik yang berkesan dan konstruktif diperlukan untuk meningkatkan komitmen guru ke arah mencemerlangkan lagi bidang pendidikan masa kini.

Kata Kunci:

Gaya Pengurusan Konflik, Komitmen Guru, Dimensi Gaya Pengurusan Konflik, Dimensi Komitmen Guru.

Abstract:

Interpersonal conflict is a very common and unavoidable phenomenon in any organization including schools. Therefore, it requires an approach to handle it to ensure the effectiveness of the organization on an ongoing basis, and whether directly or indirectly it affects the commitment of teachers in the school. The purpose of this study is to identify the level of the conflict management style of teachers, especially in day secondary schools in the district of Bachok, Kelantan. A total of 173 teachers from five schools in the Bachok district in Kelantan participated in this study. The results of the study show that the level of each dimension of conflict management is at a high level. While the level of each dimension of teacher commitment is also at a high level. In addition, the results of the study showed that there were no significant differences in conflict management styles based on gender, age, teaching experience, and educational level. Researchers have suggested that the MOE take several initiatives to reduce conflict among teachers by providing exposure through training, courses, workshops, and seminars on effective and constructive conflict management to increase teachers' commitment towards further excellence in the field of education today.

Keywords:

Conflict Management Style, Teachers' Commitment, Dimensions Of Conflict Management Style, Dimensions Of Teachers' Commitment

Pengenalan

Sistem pendidikan negara telah sekian lama menjadi fokus dan menarik perhatian oleh masyarakat terutama para ibu bapa. Justeru, sistem pendidikan di Malaysia perlu bertanggungjawab dan berkeupayaan bagi membentuk generasi baru yang mampu berhadapan dengan segala bentuk rintangan pada abad ke-21 (PPPM 2013-2025). Anjakan keempat jelas menekankan kualiti guru adalah penentu kepada keberhasilan murid (KPM, 2013). Sehubungan dengan itu, pendedahan guru kepada isu semasa dalam pembangunan pendidikan adalah cara untuk memastikan guru bersedia menghadapi cabaran dalam pencapaian matlamat pendidikan pada masa depan (Rahim, Nasri, & Talib, 2020). Antara cabaran yang perlu dilalui dan ditempuh oleh pendidik pada era ini adalah pendidikan pengurusan konflik (Rehman & Jaleel, 2020). Gaya pengurusan konflik adalah penentu produktiviti guru di sekolah menengah yang mana gaya akomodasi, berkolaborasi dan berkompromi adalah signifikan dengan produktiviti guru (Alimba & Abu, 2018). Ini menunjukkan bahawa guru yang mengamalkan gaya akomodasi, berkolaborasi dan berkompromi dapat mengendalikan konflik dengan berkesan di sekolah seterusnya meningkatkan prestasi akademik para pelajar (Larasati & Raharja, 2019).

Dapatan kajian Chandolia dan Anastasiou (2020), pemimpin sekolah menggunakan pelbagai gaya pengurusan konflik iaitu gaya kompromi, kolaborasi, melicinkan, memaksa dan mengelak dalam menangani konflik yang timbul. Kepimpinan transformasi dan transaksional dan gaya pengurusan konflik kompromi serta kolaborasi bersama-sama berkesan dalam penyelesaian konflik yang berjaya.

Pekerja yang komited cenderung bekerja lebih keras dan lebih cekap serta kekal dalam pekerjaan mereka lebih lama daripada pekerja yang kurang komited. Pengurusan diri pemimpin boleh mempengaruhi komitmen organisasi pekerja kerana mereka senang bekerja dengan pemimpin seperti itu disebabkan mereka lebih cenderung bertindak balas terhadap masalah dengan cara yang lebih terkawal dan mungkin lebih banyak akomodasi dengan pandangan yang berbeza dari orang bawahan (Waweru, Gachunga, & Kihoro, 2020). Sesungguhnya, wujud kaitan yang signifikan antara pengurusan diri pengetua dengan komitmen organisasi pendidik. Namun sebaliknya, dapatan kajian Mwesiga dan Malusu (2020), kajian menunjukkan bahawa keberkesanan pengetua sekolah dibatasi oleh ketidakmampuan mereka untuk memotivasi dan menyokong aktiviti pengajaran guru serta gagal memupuk komitmen guru.

Justeru itu, penyelidik merasakan satu keperluan untuk menjalankan kajian terperinci tentang gaya pengurusan konflik dan komitmen guru disebabkan oleh dapatan yang berbeza oleh para pengkaji terdahulu. Fokus utama penyelidikan ini adalah untuk mengetahui sedalam mana komitmen guru dipengaruhi oleh *mode* atau strategi pengurusan konflik berbeza di lima buah sekolah menengah harian di daerah Bachok.

Penyataan Masalah

Guru-guru yang tinggi komitmennya akan melaksanakan pengajaran dengan baik sekaligus memberi kesan kepada pencapaian akademik murid (Kariming & Ambotang, 2018). Dapatan ini disokong oleh Billy dan Taat (2020), komitmen guru yang tinggi menjurus kepada pencapaian cemerlang murid dan meningkatkan prestasi sekolah. Komitmen yang tinggi ini boleh menyebabkan tekanan dan ketidakstabilan kesejahteraan guru. Selain itu, anjakan keempat untuk mentransformasi sistem pendidikan negara dalam PPPM (2013-2025) turut menekankan kualiti guru yang menjadi pemangkin utama yang mencorakkan kecemerlangan dan kemenjadian seseorang pelajar. Utami, Sutjipto, & Mukhtar (2019), mengesyorkan bahawa konflik yang semakin meningkat akan menyebabkan berlaku penurunan dalam komitmen tugas. Perkara ini memberi maksud bahawa kewujudan konflik akan memberi kesan terhadap komitmen kerja guru dan pencapaian sekolah. Seandainya kewujudan konflik tidak diuruskan dengan baik, maka ianya terlalu rumit untuk dipulihkan kembali.

Pengurusan konflik yang berkesan perlu diterapkan dalam kalangan guru dan pemimpin sekolah untuk melahirkan guru-guru yang lebih komited sekaligus meningkatkan prestasi akademik pelajar. Kurangnya kejayaan guru dalam menguruskan konflik dengan berkesan akan memberikan natijah yang tidak baik kepada pelajar. Sehubungan dengan itu, pengetua juga harus memperkukuhkan strategi pengurusan konflik di sekolah meskipun sekolah mempunyai strategi pengurusan konflik, namun konflik tetap berkembang (Wainaina, Magoma, & Mange, 2020). Tenaga pengajar dengan tekanan kerja yang rendah akan lebih komited berbanding dengan tekanan yang tinggi (Odor, 2020).

Justeru itu, penyelidikan ini dijalankan bagi melihat sejauh mana tahap pengurusan konflik guru-guru memberi kesan kepada komitmen kerja guru sekaligus mempengaruhi pencapaian prestasi murid. kajian ini akan dilaksanakan di sekolah-sekolah menengah yang mempunyai prestasi rendah dari segi Gred Purata Mata Pelajaran (GPMP) dalam subjek Bahasa Melayu.

Tinjauan Literatur

Konsep Pengurusan Konflik

Thomas dan Killman (2000), melihat gaya pengurusan konflik sebagai dua parameter utama iaitu *cooperativeness* bermaksud kerjasama *assertiveness* pula bererti ketegasan. Gaya Pengurusan konflik yang wujud di sekolah adalah merujuk kepada beberapa konsep strategi. Ismail (1991), telah menyenaraikan lima strategi untuk menghadapi konflik yang wujud di sekolah. Antara konsep strategi gaya pengurusan konflik yang digunakan ialah penaklukan (*domination*), bekerjasama (*collaboration*), penjauhan (*avoidance*), mengalah (*accommodation*) dan bertolak ansur (*compromise*). Pengurusan konflik dalam konteks pendidikan menurut Erickson dan Noonan (2016), didefinisikan sebagai mengetahui bagaimana anda biasanya bertindak balas terhadap konflik, sebab-sebab tertentu di sebalik konflik dan mengambil langkah-langkah untuk menyelesaikan konflik. Tiga komponen penting dalam pengurusan konflik ialah memahami tindak balas semula jadi anda terhadap konflik, memahami konteks konflik, termasuk perspektif semua yang terlibat dan menerapkan pendekatan pengurusan konflik yang sesuai dengan keadaan.

Konsep Komitmen Guru

Definisi bagi komitmen dalam organisasi ialah kesanggupan pekerja untuk bekerja dengan bersungguh-sungguh bagi meningkatkan prestasi organisasi khususnya di sesebuah sekolah. Tambahan lagi, penglibatan subordinat atau para guru dalam bidang pekerjaan khususnya pendidikan akan meningkat apabila tahap komitmen mereka tinggi (Munian & Hasan, 2020). Selain itu, penemuan oleh Ibrahim, Halim dan Sulaiman (2017), menyatakan bahawa guru yang komited dapat menyumbang kepada pencapaian organisasi, juga memberikan imej yang baik kepada pelbagai pihak termasuk organisasi dan kementerian.

Kaswan (2015), memberi maksud komitmen organisasi sebagai tahap dedikasi pekerja kepada organisasi tempat dia bekerja dan berkhidmat demi kepentingan organisasi di samping mempertahankan keahliannya. Definisi tersebut turut disokong oleh Nuryanti et al. (2020), yang menerangkan bahawa komitmen organisasi ialah situasi di mana seseorang pekerja ingin tetap kekal berada dalam sesebuah organisasi disebabkan oleh wujudnya keazaman yang tinggi bagi mencapai visi organisasi. Malah menurut beliau lagi, komitmen organisasi juga didefinisikan sebagai kemahuan yang kuat untuk kekal sebagai ahli organisasi tertentu dan berusaha bersungguh-sungguh untuk mencapai visi. Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2014), komitmen organisasi sebagai sikap bersedia untuk bekerja bersungguh-sungguh bagi mencapai matlamat organisasi serta amat berkeinginan untuk kekal dalam organisasi tersebut.

Teori Pengurusan Konflik

Teori awal resolusi gaya konflik ialah satu dimensi yang dicadangkan oleh Follet (1924) di mana dua gaya yang dicadangkan iaitu penghindaran dan penindasan. Kemudian Blake dan Mouton (1964), mengembangkan grid pengurusan yang mengandungi dua dimensi iaitu keprihatinan untuk pengeluaran (*concern for production*) dan keprihatinan untuk orang yang mempunyai empat gaya (*concern for people with four styles*). Gaya tersebut adalah memaksa (rendah-rendah untuk kedua-duanya), melicinkan, berkompromi dan penyelesaian masalah (tinggi-tinggi untuk kedua-duanya).

Seterusnya, Thomas dan Killman (1976; 2000), berdasarkan karya Blake dan Mouton telah melabelkan dua komponen dari tingkah laku konflik sebagai ketegasan (*assertiveness*) dan kerjasama (*cooperativeness*). Asertif adalah tingkah laku yang memuaskan keprihatinan hati

sendiri (*behavior that satisfies one's own concern*) sementara kooperatif adalah tingkah laku yang memuaskan keprihatinan orang lain (*behavior that satisfies another person's concerns*). Kedua-dua dimensi ini menghasilkan lima gaya pengurusan konflik iaitu ialah bersaing (*competing*), akomodasi (*accomodating*), mengelak (*avoiding*), kolaborasi (*collaborating*) dan bertolak ansur (*compromising*).

Model Thomas dan Killman telah menjadi asas kepada model Rahim (1983; 1985), yang mengemukakan lima gaya pengurusan konflik. Hasil kajian Ariffin et al., (2019) dan Zurlo et al., (2020), telah membuktikan bahawa Model Rahim 'Model Pengurusan Konflik' untuk konflik interpersonal (Rahim, 1983, 2001; Rahim & Bonoma, 1979), bertujuan untuk menggambarkan proses konflik dan perundingan. Seterusnya wujud perbezaan dalam dua dimensi gaya pengurusan konflik oleh Rahim dan Bonoma (1979), iaitu mengambil kira hati dan perasaan diri sendiri dan dalam masa yang sama mengambil kira hati dan perasaan orang lain (*concern for self and concern for others*) yang pada dasarnya menggambarkan orientasi motivasi seseorang individu pada masa berlakunya konflik. Berdasarkan kombinasi yang berbeza dari dua dimensi ini, lima gaya menangani konflik interpersonal telah dibezakan iaitu: penyatuan (*integrating*), kompromi (*compromising*), kelembutan/menyesuai (*obliging*), dominasi/menguasai (*dominating*) dan mengelak (*avoiding*).

Erickson dan Noonan (2016), telah menyatakan bahawa dalam konteks pendidikan pengurusan konflik dapat didefinisikan sebagai mengetahui bagaimana seseorang individu itu biasanya bertindak balas terhadap konflik, sebab-sebab berlakunya konflik dan langkah-langkah untuk menyelesaikan konflik.

i) Memahami respon semula jadi

Dimensi ini memberi gambaran bagaimana individu itu bertindak balas secara semula jadi terhadap konflik. Situasi ini ditunjukkan apabila individu dapat memikirkan cara yang berbeza untuk mengatasi perselisihan pendapat (Zurlo et al., 2020). Menurut dapatan oleh pengkaji ini, guru boleh menggunakan konfigurasi strategi yang berbeza untuk menangani dan menyelesaikan situasi konflik dengan pelajar secara cekap.

ii) Memahami konteks

Dalam dimensi ini, guru perlu memahami konteks konflik dan masalahnya serta berusaha untuk mencari penyelesaian yang terbaik. Ianya merujuk kepada perspektif semua individu yang terlibat. Punca kepada permasalahan diselidik terlebih dahulu dan bukannya terus membuat kesimpulan ke atas konflik yang berlaku (Rehman & Jaleel, 2020).

iii) Terapkan pendekatan

Dimensi aplikasi pendekatan bermaksud langkah-langkah yang perlu digunakan untuk mengatasi konflik. Gaya pengurusan konflik berkompromi atau bertolak ansur digunakan dalam menyelesaikan konflik, dalam situasi yang lain pula individu cenderung menggunakan gaya pengurusan konflik mendominasi dan berkolaborasi.

Teori Komitmen Organisasi

Teori komitmen organisasi mengandungi teori *side-bet*, *affective dependence*, *multi-dimension period* dan *new development*. *Dimension period* digunakan secara meluas dalam penyelidikan komitmen organisasi (Meyer, 1991;1997). Komitmen organisasi terdiri daripada tiga jenis iaitu komitmen afektif, berterusan dan normatif. Komitmen afektif merujuk kepada keterikatan emosi yang dimiliki oleh pekerja terhadap organisasi di mana dia bekerja dan pada masa yang sama, mempunyai kepercayaan yang kuat terhadap nilainya. Tambahan lagi, Allen dan Meyer

(2000), menyatakan bahawa komitmen afektif berlaku apabila pekerja itu tetap berada dalam organisasi dengan rela hati.

Manakala komitmen berterusan pula dikaitkan dengan kepercayaan pekerja bahawa meninggalkan kerja adalah terlalu mahal nilainya. Seorang pekerja merasakan paksaan untuk terus berada dalam organisasi. Dia percaya bahawa dia mesti bekerja di dalamnya, kerana kos pergi terlalu tinggi, dia telah melabur terlalu banyak di dalamnya atau dia tidak dapat mencari pekerjaan lain (Lichtenstein, Drumwright, & Braig, 2004).

Jenis komitmen ketiga dan terakhir adalah komitmen normatif. Menurut Meyer dan Allen (1991), ia bergantung kepada norma-norma sosial yang menentukan dedikasi organisasi. Komitmen normatif dihasilkan dari rasa tanggungjawab moral untuk terus berada di dalamnya dan ianya boleh dilihat dalam konteks apabila seorang pekerja tetap bersama organisasi kerana dia secara moral atau beretika untuk melakukannya.

Metodologi Kajian

Kaedah kajian ini menggunakan reka bentuk kajian tinjauan secara rentas (*Cross Sectional*). Kajian tinjauan ini bersesuaian untuk kajian ini kerana menjimatkan masa dan kos.

Populasi Kajian

Penyelidik mendapati bahawa populasi guru di lima buah sekolah yang dipilih adalah seramai 314 orang guru iaitu 124 orang guru lelaki dan 190 orang guru perempuan.

Sampel Kajian

Berdasarkan kepada pengiraan saiz sampel, nilai minimum sampel guru adalah seramai 173 orang berdasarkan saiz populasi yang sebenar iaitu sebanyak 314 orang. Merujuk kepada jadual saiz sampel daripada saiz populasi, saiz sampel yang diperolehi adalah memadai seperti yang telah dinyatakan oleh Krejic dan Morgan (1970). Apabila saiz populasi sebanyak 314 orang, maka sampelnya adalah seramai 173 orang. Oleh itu pengiraan saiz sampel sebanyak 173 orang adalah nilai saiz populasi minimum yang dicadangkan oleh Krejic dan Morgan (1970).

Instrumen Kajian

Soal selidik gaya pengurusan konflik terdiri daripada soal selidik gaya pengurusan konflik yang telah diadaptasi daripada instrumen asal *Conflict Management Formative Questionnaire Technical Report* hasil usaha Erickson dan Noonan (2018). Komitmen terhadap organisasi menggunakan alat ukur adalah soal selidik *TCM Employee Commitment Survey* yang telah dibangunkan oleh Allen dan Mayer (1996). Ia terbahagi kepada tiga komponen iaitu: 1) komitmen afektif, 2) komitmen normatif dan 3) komitmen berterusan dan ianya telah diaplikasikan dalam kajian oleh Grego-Planer (2020).

Dapatan Kajian

Jadual 1.0: Tahap Gaya Pengurusan Konflik

	N	Min	Sisihan (SP)	piawai
Gaya pengurusan konflik	173	4.117	.361	
Memahami respon semula jadi terhadap konflik	173	4.111	.397	
Memahami konteks konflik	173	4.162	.450	
Aplikasi pendekatan pengurusan konflik	173	4.082	.354	

Keputusan menunjukkan gaya pengurusan konflik di sekolah menengah daerah Bachok berada pada tahap tinggi ($M = 4.117$, $SP = .361$) dengan ketiga-tiga dimensi tersebut menunjukkan nilai dapatan yang tinggi. Dimensi memahami respon semula jadi berada pada tahap tinggi ($M = 4.111$, $SP = .397$) diikuti dengan dimensi memahami konteks yang turut berada pada tahap tinggi ($M = 4.162$, $SP = .450$). Seterusnya, dimensi aplikasi pengurusan konflik yang juga menunjukkan tahap tinggi ($M = 4.082$, $SP = .354$). Hasil dapatan menunjukkan bahawa guru-guru mengamalkan ketiga-tiga dimensi gaya pengurusan konflik di sekolah dengan amat baik.

Jadual 1.1: Tahap Komitmen Guru di Sekolah Menengah Daerah Bachok

	N	Min	Sisihan piawai (SP)
Komitmen guru	173	4.075	.386
Komitmen afektif	173	4.096	.445
Komitmen berterusan	173	4.071	.389
Komitmen normatif	173	4.059	.401

Dapatan menunjukkan komitmen guru sekolah menengah daerah Bachok berada pada tahap tinggi ($M = 4.075$, $SP = .386$) dengan tiga dimensi juga berada pada tahap yang sama. Dimensi tersebut ialah komitmen afektif berada pada tahap tinggi ($M = 4.096$, $SP = .445$). Diikuti dengan dimensi komitmen berterusan juga berada pada tahap tinggi ($M = 4.071$, $SP = .389$). Akhir sekali, dimensi komitmen normatif juga berada pada tahap tinggi ($M = 4.059$, $SP = .401$). Dapatan ini jelas menunjukkan guru-guru sekolah menengah daerah Bachok memiliki komitmen yang amat baik.

Keputusan kajian juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan gaya pengurusan konflik berdasarkan jantina, umur, pengalaman mengajar dan taraf pendidikan.

Perbincangan

Berdasarkan kepada analisis hasil dapatan kajian yang dilaksanakan, gaya pengurusan konflik berada pada tahap yang tinggi. Situasi ini memberi maksud bahawa gaya pengurusan konflik yang telah dipraktikkan oleh guru mampu menyelesaikan konflik sekaligus meningkatkan pencapaian murid di samping menambahkan keharmonian hubungan antara warga sekolah dan keberkesanan sekolah (Larasati & Raharja, 2019). Dapatan ini turut disokong oleh kajian Ariffin et al. (2019), yang menegaskan bahawa pengendalian konflik yang berkesan ternyata

meningkatkan komitmen dan prestasi organisasi. Ianya disokong oleh hasil dapatan oleh Ferrer (2020), setiap individu mempunyai kemampuan untuk menggunakan kelima-lima mod pengendalian konflik (*competing, accommodating, collaborating and compromising, avoiding*).

Berdasarkan kepada analisis dapatan kajian, komitmen guru sekolah menengah di daerah Bachok berada pada tahap yang tinggi. Tahap tinggi menunjukkan golongan ini memberikan komitmen penuh terhadap kepemimpinan sekolah. Para guru mempunyai kesetiaan, identifikasian serta penglibatan dalam sekolah yang tinggi sebagai tempat pekerjaan (Meyer & Allen, 1997). Tambahan lagi, penemuan ini turut disokong oleh Grego-Planer (2020), yang mana tahap komitmen guru adalah tinggi bermaksud guru subjek pendidikan jasmani lebih komited berbanding guru subjek lain. Sebagaimana Darvish dan Rezaei (2011), semakin ramai pengikut merasakan keaslian dalam ciri-ciri pemimpin maka mereka semakin berpuas hati dan komited terhadap organisasi. Menurut Mwesiga dan Malusu (2020), tahap komitmen guru adalah tinggi dari segi pemerhatian terhadap pengajaran kepada tanggungjawab. Hal ini jelas menunjukkan bahawa guru amat komited dalam melaksanakan tugas dalam aspek pengajaran dan pembelajaran.

Selain itu, tidak terdapat perbezaan antara yang signifikan gaya pengurusan konflik berdasarkan jantina, umur, pengalaman mengajar dan taraf pendidikan. Hal ini bermaksud jantina, umur, pengalaman mengajar dan taraf pendidikan tidak mempengaruhi komitmen guru di sekolah menengah daerah Bachok.

Kesimpulan

Pengurusan konflik yang berkesan ternyata meningkatkan tahap komitmen guru di sekolah menengah daerah Bachok pada tahap yang amat baik. Justeru itu, implikasi kajian mencadangkan pendedahan yang berterusan dan proaktif kepada guru-guru mengenai cara mengurus konflik perlu diteruskan dari semasa ke semasa kerana konflik sentiasa muncul. Pengurusan konflik ini juga perlu dikaji bersama elemen kepimpinan, spiritual, kecerdasan emosi, stail disiplin untuk mendapatkan tingkah laku kewarganegaraan organisasi yang terbaik. Konflik yang diurus dengan baik sudah semestinya meningkatkan keberkesanan sekolah khususnya kepada kepuasan kerja dan komitmen guru yang menjurus kepada kecemerlangan prestasi akademik pelajar. Selain itu, aspek penyeliaan semasa proses Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdP), Iklim Sekolah, Efikasi Kendiri Guru dan Kompetensi Pengajaran Guru wajar dikaji bersama untuk kajian yang akan datang. Kajian-kajian berkaitan dengan pelbagai pemboleh ubah ini perlu disepadukan kerana kurangnya data kajian berkaitan perkara tersebut di Malaysia khususnya pada era pendidikan abad ke-21. Kesemua pemboleh ubah ini perlu diadun dengan baik dan empirikal untuk mendapatkan penambahbaikan kepada pendidikan di Malaysia khususnya.

Rujukan

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In R. D. Goffin, & E. Helmes (Eds.), *Problems and solutions in human assessment* (pp. 121–138). Boston, MA: Springer. doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8_13.

- Alimba, C. N., & Abu, P. B. (2018). A correlation study on conflict managements styles and teachers' productivity in public secondary schools in Nigeria. *International Multi-Disciplinary Journal*, 12(1), 77-88.
- Ariffin, H. D. F., Mazhisham, P. H., & Rochimin, A. T. (2019). The relationship between conflict handling styles and organizational commitment at Eversafe Extinguisher Sdn. Bhd. *Journal of Management and Muamalah*, 9(2), 4-16.
- Billy, L. J., & Taat, M. S. (2020). Budaya Sekolah: Hubungannya dengan komitmen guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(10), 207-216.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: Key orientation for achieving production through people*. Houston, Texas: Gulf Publishers.
- Chandolia, E., & Anastasiou, S. (2020). Leadership and conflict management style are associated with the effectiveness of school conflict management in the region of Epirus, NW Greece. *European Journal of Investigation in Health Psychology and Education*, 10, 455-468.
- Darvish, H., & Rezaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management & Marketing*, 6(3), 421-436.
- Erickson, A. S. G., & Noonan, P. M. (2018). Conflict management formative questionnaire. In A. S. G. Erickson, & P. M. Noonan (Eds.), *The skills that matter: Teaching interpersonal and intrapersonal competencies in any classroom* (pp. 183-184). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Ferrer, J. A. B. M. (2020). Conflict management styles of secondary school principals and its relationship to organizational climate of the selected schools in Quezon City. *European Academic Research*, VII(11), 5483-5503.
- Follett, M. P. (1924). *Creative experience*. Moscow, Russia: Рипол Классик.
- Grego-Planer, D. (2020). Three dimension of organizational commitment of sports school employees. *Journal of Physical Education and Sport*, 20(2), 1150-1155.
- Ibrahim, M. Y. (2017). *Sembang santai penyelidikan*. Besut, Terengganu: Bandar Ilmu.
- Ismail, Y. (1991). *Mengurus secara Islam*. Kuala Lumpur, Malaysia: A. S. Nordeen.
- Kariming, N. F. A., & Ambotang, A. S. (2018). Hubungan iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru tingkatan 6 zon Pantai Timur Sabah. *Jurnal Komunikasi Borneo*, 6, 53-64.
- Kaswan. (2015). *Sikap kerja: Dari teori dan implimentasi sampai bukti*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku organisasi: Organizational behavior buku 1* (Edisi 9). Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(1), 607-610.
- Larasati, R., & Raharja, S. (2019). Conflict management in improving schools effectiveness. *Proceedings of the 3rd International Conference on Learning Innovation and Quality Education*, 397, 191-197. doi: 10.2991/assehr.k.200129.025
- Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E., & Braig, B. M. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4), 16-32.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of orgazational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Munian, S., & Hasan, S. (2020). Hubungan antara kepemimpinan transformasi guru besar dengan komitmen kerja dalam kalangan guru sekolah rendah di daerah Kulim Bandar Baharu. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(6), 136-150.

- Mwesiga, A., & Malusu, J. (2020). Effectiveness of school headship and teachers' commitment in Kagera Region, Tanzania. *International Journal of Contemporary Applied Researches*, 7(5), 41-60.
- Nuryanti, Y., Novitasari, D., Nugroho, Y. A., Fauzi, A., Ghazali., & Asbari, M. (2020). Meningkatkan komitmen organisasi dosen: Analisis pengaruh kepemimpinan perguruan tinggi dan kepuasan intrinsik & ekstrinsik dosen. *Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 561-581.
- Odor, H. O. (2020). Work related stress and employee commitment at Delta Polytechnic, Ogwashi Uku. *International Journal of Information, Business and Management*, 12(3), 135-147.
- Rahim, A., & Bonomo, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
doi: 10.2466/pr0.1979.44.3c.1323
- Rahim, M. A. (1983). Measurement of organizational conflict. *The Journal of Social Psychology*, 109(2), 189-199.
- Rahim, M. A. (1985). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *Journal of Social Psychology*, 126(1), 79-86.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. Westport, CT: Quorum Books.
- Rahim, M. Z. A., Nasri, N. M., & Talib, M. A. A. (2020). Pedagogi responsif budaya: Kesedaran, pengetahuan dan kesediaan guru. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 45(1), 25-34.
- Rehman, T., & Jaleel, F. (2020). Conflict management strategies used by public secondary school teachers in Lahore. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 9(3), 558-569.
- Thomas, K. W., & Killman, R. H. (1976). Thomas-Killman Conflict Mode Instrument. *Group & Organization Studies*, 1(2), 249-251.
- Thomas, K. W., & Killman, R. H. (2000). *Thomas-Killman Conflict Mode Instrument*. New York, NY: XICOM.
- Utami, D. T., Sutjipto., & Mukhtar, M. (2019). The Influence of personality, conflict and trust on commitment of duties of principal public elementary schools in DKI Jakarta province. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 436, 927-931.
- Wainaina, R. N., Magoma, C., & Mange, D. (2020). Influence of principals' conflict Management strategies on conflict resolutions in secondary schools in Murang'a County, Kenya. *European Journal of Education Studies*, 7(4), 99-112.
- Waweru, N. M., Gachunga, H., & Kohoro, J. M. (2020). Influence of principals' self-management on the organisational commitment of teachers in secondary school in county governments in Kenya. *Independent Journal of management & production*, 11(4), 1434-1453.
- Zurlo, M. C., Vallone, F., Dell' Aquila, E., & Marocco, D. (2020). Teachers' patterns of management of conflicts with students: A study in five European countries. *Europe's Journal of Psychology*, 16(1), 112-127.