



UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

**ANTESEDEN BAGI KONFLIK INTERPERSONAL ANTARA
GURUGURU DENGAN PENGETUA SEKOLAH MENENGAH
KEBANGSAAN DI LEMBAH KLANG, MALAYSIA**

ONG SWEE LING

FPP 2008 17

**ANTESEDEN BAGI KONFLIK INTERPERSONAL ANTARA GURU-
GURU DENGAN PENGETUA SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN DI
LEMBAH KLANG, MALAYSIA**

**OLEH
ONG SWEE LING**

**Tesis Ini Dikemukakan Kepada Sekolah Pengajian Siswazah, Universiti Putra
Malaysia bagi Memenuhi Keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah**

Februari 2008



Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia untuk memenuhi keperluan ijazah Doktor Falsafah

**ANTESEDEN BAGI KONFLIK INTERPERSONAL
ANTARA GURU-GURU DENGAN PENGETUA SEKOLAH
MENENGAH KEBANGSAAN DI LEMBAH KLANG, MALAYSIA**

Oleh

Ong Swee Ling

Februari 2008

Pengerusi: Profesor Aminah Ahmad, PhD

Fakulti: Pengajian Pendidikan

Kajian ini dijalankan untuk mengkaji anteseden bagi konflik interpersonal yang dialami oleh guru-guru sekolah dengan pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di kawasan Lembah Klang dengan menggunakan Model Proses Konflik. Berdasarkan sorotan literatur, kajian ini telah memfokus kepada faktor komunikasi, struktur dan faktor peribadi sebagai anteseden bagi konflik interpersonal.

Borang soal selidik digunakan untuk mendapatkan data. Sejumlah 156 orang guru Sekolah Menengah Kebangsaan di Lembah Klang dipilih secara rawak sebagai sampel kajian. Data yang dikumpulkan daripada guru-guru digunakan untuk menguji hipotesis kajian. Ujian analisis data eksploratori, statistik



deskriptif (min, kekerapan, peratus) dan statistik inferensi (pekali korelasi hasil darab momen Pearson, analisis regresi berganda) digunakan untuk menganalisis data.

Hasil kajian ini menunjukkan guru-guru Sekolah Menengah Kebangsaan di Lembah Klang mengalami tahap konflik interpersonal sederhana dengan pengetua dalam kerja harian mereka. Tahap konflik interpersonal ini masih dalam tahap yang boleh diterima. Selain itu, tahap ini membolehkan para guru dan pengetua bekerjasama dalam usaha untuk menyempurnakan tugas atau mencapai misi dan visi sekolah. Hasil kajian ini menunjukkan konflik interpersonal berlaku dalam interaksi antara guru-guru dengan pengetua.

Berdasarkan analisis korelasi, pembolehubah kepuasan komunikasi, gaya komunikasi interpersonal yang berkesan, kebergantungan tugas, dan kuasa pengetua yang bersesuaian mempunyai perkaitan yang signifikan dan negatif dengan konflik interpersonal. Pembolehubah afektiviti negatif dan personaliti tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan konflik interpersonal.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahawa hanya sebahagian daripada model telah disokong oleh data kajian. Hasil ini membuktikan bahawa kepuasan komunikasi, kebergantungan tugas dan kuasa pengetua yang bersesuaian merupakan tiga peramal yang telah berjaya menyumbang sebanyak 64.6 peratus kepada varians bagi tahap konflik interpersonal. Ini bermakna dengan



meningkatkan kepuasan komunikasi interpersonal, kebergantungan tugas dan kuasa pengetua yang bersesuaian, tahap konflik interpersonal boleh dikurangkan.

Berasaskan keputusan kajian, adalah dicadangkan supaya para pendidik seharusnya lebih menitikberatkan peramal-peramal signifikan yang dihasilkan daripada kajian ini. Model Proses Konflik boleh digunakan oleh penyelidik akan datang untuk membantu mereka mengenal pasti anteseden bagi konflik interpersonal.

Abstract of thesis presented to the Senate of Universiti Putra Malaysia in fulfilment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy

**ANTECEDENTS OF INTERPERSONAL CONFLICT BETWEEN
TEACHERS AND PRINCIPALS OF SECONDARY SCHOOLS IN
KLANG VALLEY, MALAYSIA**

By

ONG SWEE LING

February 2008

Chairman: Profesor Aminah Ahmad, PhD

Faculty: Educational Studies

This research was conducted to examine the antecedents of interpersonal conflict experienced by school teachers with their principals of National-type Secondary Schools in the Klang Valley using Conflict Process Model. Based on the literature review, this research focused on communication, structural and personal factors as the antecedent factors.

A set of questionnaires was used to gather data for this study. A random sample of 156 National-type Secondary School teachers in the Klang Valley area was selected for the purpose of the research. The data collected from the teachers were used to test the research hypotheses. Exploratory data analysis, descriptive statistics (mean, frequency count, percentages) and inferential statistics (Pearson



product moment correlation, multiple regression analysis) were used to analyze the data.

The findings of the research revealed that National-type Secondary School teachers in Klang Valley experienced moderate level of interpersonal conflict with their principals. The moderate level of interpersonal conflict was still within the acceptable level to enable both teachers and principals to work together to achieve the mission and vision of the schools. The research concluded that interpersonal conflict was prevalent in the interaction between teachers and principals.

Based on the correlation analysis, communication satisfaction, effective communication style, task interdependency and appropriate principal power were significantly and negatively related to interpersonal conflict. However, negative affectivity and personality were found to be insignificantly related to interpersonal conflict.

Results of multiple regression analysis revealed that the model was partially supported by the data. Interpersonal communication satisfaction, task interdependency and appropriate principal's power were the three predictors of interpersonal conflict, which contributed 64.6 percent to the variance of the interpersonal conflict. This implies that with increased communication

satisfaction, task interdependency and appropriate principal power, interpersonal conflict could be reduced.

In view of the findings of this study, it is recommended that educators should emphasize on the predictors generated from this study. This Process Conflict Model could be used by future researchers to guide them in identifying antecedents of interpersonal conflict.



PENGHARGAAN

Penyelidik ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang membantu secara langsung atau tidak langsung dalam penyediaan tesis ini.

Pertama sekali, penyelidik ingin mengucapkan jutaan terima kasih kepada penyelia-penyelia kajian, khasnya Profesor Dr. Aminah Ahmad, Profesor Madya Dr. Hj. Bahaman Abu Samah dan Dr. Jamilah Othman kerana membimbing saya dari peringkat permulaan penyelidikan sehinggalah terhasilnya tesis ini. Saya sungguh menghargai segala jasa, nasihat, tunjuk ajar, saranan, rangsangan, dan cabaran yang membina yang mereka berikan sepanjang masa pengajian penyelidik di bawah penyeliaan mereka. Atas perhatian, usaha, kepakaran, dan pengorbanan masa mereka, tidak dapat saya lafazkan kecuali jutaan terima kasih.

Kedua, ucapan ribuan terima kasih dan penghargaan juga ditujukan kepada Profesor Dr. Rahim Sail selaku pensyarah penyelidik yang telah memberi bimbingan dan saranan terutama pada peringkat kesahan soal selidik. Ucapan terima kasih juga ditujukan khas kepada Profesor Madya Dr. Azahari Ismail, Profesor Madya Dr. Jegak Uli, Dr. Khairuddin Idris, Dr. Shamsuddin Ahmad, dan Dr. Chua Lee Chuan kerana bimbingan dan saranan terutama pada peringkat awal penyelidikan ini.



Ketiga, penyelidik juga ingin merakamkan penghargaan kepada pegawai-pegawai Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pelajaran, Kementerian Pelajaran Malaysia serta Bahagian Pendaftaran, Jabatan Pelajaran Wilayah Persekutuan dan Jabatan Pelajaran Selangor kerana memberi keizinan untuk menjalankan kajian ini. Begitu juga terima kasih diucapkan kepada Bahagian Data Kementerian Pelajaran Malaysia, Bahagian Sekolah Menengah Jabatan Pelajaran Wilayah Persekutuan dan Selangor kerana sudi memberi maklumat yang diperlukan.

Keempat, penghargaan ditujukan kepada semua pengetua sekolah kajian kerana memberi keizinan menjalankan penyelidikan dan guru-guru yang menjadi subjek penyelidikan. Merekalah yang membolehkan penyelidik berjaya mengumpulkan data kajian. Tidak ketinggalan juga, ucapan terima kasih kepada para rakan seperti En. Chia Chew Ming, En. Ling Tiong Soon, En. Tan Chee Hian, Pn. Fam Li Poh, Cik Christy Low, Pn. Lim Hui Choo, Pn. Madawi, Pn. Ong Mek Hiok, En. Pok, Pn. Masiah, Pn. Ruziah, Pn. Wan Siew Ping, dan En. Teng Guan Wei kerana sudi membantu, menolong dan menasihati penyelidik untuk menjayakan penyelidikan ini.

Akhir sekali, penghargaan yang tidak ternilai ditujukan khas kepada ahli-ahli keluarga saya atas sokongan moral dan galakan yang diberikan sehingga akhirnya saya berjaya menyiapkan tesis ini.

Sekian, terima kasih.



Saya mengesahkan bahawa Jawatankuasa Pemeriksa telah berjumpa pada 15 Feb 2008 untuk menjalankan pemeriksaan akhir bagi Ong Swee Ling untuk menilai tesis Doktor Falsafah beliau yang bertajuk “Anteseden bagi Konflik Interpersonal antara Guru-guru dengan Pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di Lembah Klang, Malaysia” mengikut Akta Universiti Pertanian Malaysia (Ijazah Lanjutan) 1980 dan Peraturan Universiti Pertanian Malaysia (Ijazah Lanjutan) 1981. Jawatankuasa Pemeriksa tersebut telah memperakukan bahawa calon ini layak dianugerahi ijazah Doktor Falsafah.

Ahli Jawatankuasa Pemeriksa adalah seperti berikut:

Habibah Elias, PhD

Profesor
Fakulti Pengajian Pelajaran
Universiti Putra Malaysia
(Pengerusi)

Maimunah Ismail, PhD

Profesor
Fakulti Pengajian Pelajaran
Universiti Putra Malaysia
(Pemeriksa Dalam)

Jegak Uli, PhD

Profesor Madya
Fakulti Pengajian Pelajaran
Universiti Putra Malaysia
(Pemeriksa Dalam)

Rozhan Mohammed Idrus, PhD

Profesor
Pusat Pendidikan Pengajian Jarak Jauh
Universiti Sains Malaysia
(Pemeriksa Luar)

HASANAH MOHD. GHAZALI, PhD

Profesor dan Timbalan Dekan
Sekolah Pengajian Siswazah
Universiti Putra Malaysia

Tarikh: 26 Mei 2008



Thesis ini telah dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi syarat keperluan untuk ijazah Doktor Falsafah. Ahli Jawatankuasa Penyeliaan adalah seperti berikut:

Aminah Ahmad, PhD

Profesor
Fakulti Pengajian Pelajaran
Universiti Putra Malaysia
(Pengerusi)

Bahaman Abu Samah, PhD

Profesor Madya
Fakulti Pengajian Pelajaran
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)

Jamilah Othman, PhD

Pensyarah
Fakulti Pengajian Pelajaran
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)

AINI IDERIS, PhD

Profesor dan Dekan
Sekolah Pengajian Siswazah
Universiti Putra Malaysia

Tarikh: 12 Jun 2008



PERAKUAN

Saya memperakui bahawa tesis ini adalah hasil kerja saya yang asli melainkan petikan dan sedutan yang tiap-tiap satunya telah dijelaskan sumbernya. Saya juga memperakui bahawa tesis ini tidak pernah dimajukan sebelum ini, dan tidak dimajukan serentak dengan ini, untuk ijazah lain sama ada di Universiti Putra Malaysia atau di institusi lain.

ONG SWEE LING

Tarikh: 23 Mei 2008



ISI KANDUNGAN

	Mukasurat
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	v
PENHARGAAN	viii
HELAIAN KELULUSAN	x
BORANG PENGAKUAN	xii
SENARAI JADUAL	xvi
SENARAI RAJAH	xvii
SENARAI SINGKATAN	xviii

BAB

I PENDAHULUAN

Pendahuluan	1
Pernyataan Masalah	10
Soalan-soalan Kajian	13
Objektif Kajian	13
Andaian	14
Skop Kajian	15
Kepentingan Kajian	17
Limitasi Kajian	22
Definisi Istilah	23

II SOROTAN LITERATUR

Pengenalan	25
Definisi Konflik	27
Konsep Konflik	31
Ciri-ciri Semula Jadi Konflik	32
Definisi Konflik Interpersonal	34
Teori dan Model Konflik	36
Teori Konflik	36
Teori Psikoanalisis	39
Teori Pertukaran Sosial	42
Model Konflik	47
Kerangka Teori Kajian	47
Model Proses Konflik	47
Antedesen bagi Konflik Interpersonal	51
Faktor Komunikasi	52



	Kepuasan Komunikasi Interpersonal	52
	Gaya Komunikasi yang Berkesan	60
	Faktor Struktur	68
	Kuasa Pengetua yang Bersesuaian	68
	Kebergantungan Tugas	73
	Faktor Pembolehubah Peribadi	79
	Afektiviti Negatif	79
	Personaliti	84
III	METODOLOGI KAJIAN	91
	Pendahuluan	91
	Reka Bentuk Kajian	92
	Kerangka Konsep Kajian	94
	Pembolehubah Bebas	95
	Pembolehubah Bersandar	95
	Hipotesis Kajian	96
	Populasi dan Sampel Kajian.	97
	Persampelan	100
	Penentuan Saiz Sampel	107
	Prosedur Persampelan	112
	Instrumen Kajian	114
	Skala Likert Dalam Instrumen Kajian	122
	Kajian Rintis	125
	Kebolehpercayaan Kajian Rintis	128
	Kebolehpercayaan Alat Ukur	129
	Kesahan Alat Ukur	131
	Pengumpulan Data	132
	Penganalisisian Data	133
	Analisis Data Eksploratori (EDA)	134
	Analisis Deskriptif	139
	Analisis Korelasi	139
	Analisis Regresi Berganda	141
	Pekali Penentuan	143
	Kesimpulan	143
IV	PENEMUAN DAN PERBINCANGAN KAJIAN	145
	Pengenalan	145
	Profil Demografi Responden	145
	Tahap Konflik Interpersonal	150
	Anteseden bagi Konflik Interpersonal	154
	Tahap Kepuasan Komunikasi Interpersonal	156
	Tahap Gaya Komunikasi Interpersonal	157
	Tahap Sumber Kuasa Pengetua yang Bersesuaian	157
	Tahap Kebergantungan Tugas	158



Tahap Afektiviti Negatif	159
Tahap Personaliti	159
Hubungan antara Anteseden Komunikasi, Struktur dan Pembolehubah Peribadi dengan Konflik Interpersonal	161
Kepuasan Komunikasi Interpersonal	162
Gaya Komunikasi Interpersonal	164
Kuasa Pengetua yang Bersesuaian	166
Kebergantungan Tugas	169
Afektiviti Negatif	171
Personaliti	171
Rumusan	172
Model Regresi Konflik Interpersonal Kajian	173
Konflik Interpersonal Sebagai Peramal	174
Rumusan Kajian	179
V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN	181
Pengenalan	181
Ringkasan Kajian	181
Rumusan Kajian.	188
Implikasi Kajian	189
Cadangan Kajian	196
Cadangan untuk Amalan	196
Cadangan untuk Kajian Seterusnya	200
RUJUKAN	202
LAMPIRAN	231
BIODATA PENYELIDIK	246



SENARAI JADUAL

Jadual		Mukasurat
1	Sekolah Menengah: Bilangan Sekolah, Murid dan Guru Mengikut Negeri Pada Tahun 2001	17
2	Pandangan Lama dan Baru Mengenai Konflik	30
3	Pengagihan Sekolah Mengikut Daerah	113
4	Pengkategorian Tahap Kuasa Pengetua yang Bersesuaian	119
5	Jenis Personaliti	122
6	Pekali Kebolehpercayaan Terhadap Beberapa Pembolehubah	128
7	Output Ujian Normality: Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk	135
8	Diagnosis Kekolinearan	138
9	Pekali	138
10	Taburan Umur, Tempoh Perkhidmatan dan Tempoh Berkhidmat di Bawah Pengetua Sekarang	147
11	Taburan Jantina, Bangsa, Status, Tahap Pendidikan, Jawatan Disadang dan Mata Pelajaran yang Diajar	149
12	Tahap Konflik Interpersonal antara Guru-Guru dengan Pengetua	150
13	Tahap Kepuasan Komunikasi Interpersonal Responden	156
14	Tahap Kecenderungan Penggunaan Gaya Komunikasi yang Berkesan	157
15	Tahap Kecenderungan Penggunaan Sumber Kuasa Pengetua yang Bersesuaian	158
16	Tahap Kecenderungan Kebergantungan Tugas antara Pengetua dengan Guru	159
17	Tahap Afektiviti Negatif di Kalangan Guru	159
18	Tahap Jenis Personaliti Guru	160
19	Ringkasan Pekali Korelasi Pearson Pembolehubah Bebas dengan Konflik Interpersonal	162
20	Model bagi Pekali Penganggaran	176
21	ANOVA	178



SENARAI RAJAH

Rajah		Mukasurat
1	Perhubungan Persaingan-Konflik	32
2	Model Proses Konflik	47
3	Kerangka Kerja Konseptual Hubungan Antedesen bagi Konflik Interpersonal antara Guru-guru dengan Pengetua	96
4	Sampel dan Kaedah Persampelan Kajian Menggunakan Kaedah Persampelan Pelbagai Peringkat	106
5	Scatterplot	136
6	Plot Q-Q Normal bagi Reja Pemiawaian Regresi	137



SENARAI SINGKATAN

BPPDP	: Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pelajaran
CL	: Comparison Level
CLalt	: Comparison Level of Alternatives
CSM	: Communicator Style Measure
EDA	: Exploratory Data Analysis
JPS	: Jabatan Pelajaran Selangor
JPWP	: Jabatan Pelajaran Wilayah Persekutuan
KL	: Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur
KPM	: Kementerian Pelajaran Malaysia
PIBG	: Persatuan Ibu Bapa dan Guru
PPD	: Pejabat Pelajaran Daerah
RLPI	: Rahim Leader Power Inventory
ROCI 1	: Rahim Organizational Conflict Inventory 1
RRJP3	: Rangka Rancangan Jangka Panjang 3
SFNA	: Strain-Free Negative Affectivity
SMK	: Sekolah Menengah Kebangsaan



BAB I

PENDAHULUAN

Konflik adalah suatu keadaan yang benar (DiPaola & Hoy, 2001), semula jadi yang normal (Almost, 2006; Cornille, Pestle & Vanwy, 1999; Schwarzwald, Koslowsky & Brody-Shamir, 2006; Voronin, 1995) dan sebenarnya berlaku di sekolah (Cornille et al., 1999; Voronin, 1995). Johnson dan Johnson (1996) dalam kajian mereka telah menyatakan bahawa sekolah adalah penuh dengan konflik dan keadaan konflik yang wujud semakin bertambah teruk, seperti yang telah dibuktikan dalam kajian Ramli (2000). Data kajian Hodson (1997) menunjukkan konflik interpersonal antara individu dengan individu mempunyai hubungan yang negatif dan signifikan. Oleh itu, adalah tidak hairan bahawa konflik interpersonal berlaku di sekolah. Guru, pentadbir dan pekerja serta dasar sekolah adalah pencetus konflik interpersonal tetapi sentiasa diabaikan (Johnson & Johnson, 1996). Selain itu, kurangnya keberkesanan guru dan pentadbir dalam mengurus proses penyelesaian konflik interpersonal juga merupakan cabaran bagi sekolah dalam mengatasi atau menyelesaikan masalah konflik interpersonal (Johnson & Johnson, 1996).

Pengetua sekolah ialah seorang yang mengetuai atau memimpin sesebuah sekolah. Pengetua merupakan orang yang paling penting dan berpengaruh dalam sesebuah sekolah. Pengetua bertanggungjawab terhadap segala aktiviti yang berjalan di sekolah yang meliputi pentadbiran, kewangan, kurikulum, kokurikulum, persekitaran, kakitangan dan murid. Keupayaan pengetua sebagai pemimpin dan pengurus sekolah juga menentukan kesan terhadap iklim sekolah, suasana

pembelajaran, tahap profesionalism, kepuasan di kalangan guru-guru dan kakitangan serta pencapaian akademik murid (Goor & Schwen, 1997; NSEduNet Pengurusan, 2002).

Menurut Hart dan Bredeson (1996), peranan pengetua adalah sebagai seorang perantara yang bertujuan untuk menyatupadukan sesebuah sekolah. Oleh itu, pengetua bukan sahaja menambahkan pengalaman pendidikan bagi semua pembelajaran pendidikan tetapi juga adalah perantara yang membawa kepada pendamaian konflik yang wujud bersama dengan nilai, tradisi dan lain-lain lagi. Bekas Ketua Pengarah Pelajaran, Datuk Abdul Rafie menyatakan pengetua adalah pembolehubah paling kritikal dalam ruang lingkup kepimpinan di sekolah dan kualiti kepimpinan mereka menjadi penentu mutu sekolah yang dipimpin (Mohd Azrone, 2001). Seiring dan bertepatan dengan slogan yang berbunyi “kepimpinan pengetua menentukan arah dan suasana sekolah. Ringkasnya keberkesanan sesebuah sekolah adalah bergantung kepada pengetua.

Malangnya, hubungan yang terlalu formal yang dikuatkuasakan oleh pengetua di sesetengah sekolah menjadikan sekolah seolah-olah satu institusi sosial yang ketat. Brown dan Ralph (1992) menjelaskan bahawa kebanyakan sekolah merupakan institusi birokrasi yang tidak memberi peluang kepada guru untuk membuat keputusan. Kekurangan autonomi ini menyebabkan guru berasa seolah-olah dirinya terasing dan hanya bekerja mengikut arahan daripada pihak pentadbir. Wisniewski dan Gargiulo (1997) juga memperhatikan bahawa strategi pengurusan pentadbir yang terlalu berkuasa, atau kawalan terlalu ketat ke atas guru akan menyebabkan

guru berasa curiga terhadap kebolehan diri sendiri dalam proses membuat keputusan.

Harrison (1998) juga menegaskan bahawa guru sentiasa menganggap mekanisme birokrasi sebagai satu pelanggaran ke atas autonomi, mereka percaya bahawa masalah organisasi berlaku di sekolah boleh diuruskan dengan lebih berkesan apabila mereka mempunyai kebebasan untuk membuat penilaian atau keputusan secara profesional supaya memenuhi keperluan setiap individu. Sebagai contoh, temuan Zakaria (2000) mendapati penglibatan guru dalam proses membuat keputusan adalah penting kerana dapat meningkatkan keberkesanan sekolah dari segi kualiti proses pengajaran dan pengajaran, kecemerlangan akademik murid, kecekapan pengurusan kurikulum dan kokurikulum kualiti disiplin murid serta kualiti kepemimpinan pengetua. Pengstruktur organisasi sekolah juga dapat ditingkatkan kecekapannya jika guru melibatkan diri bersama-sama dalam proses membuat keputusan (Zakaria, 2000). DiPaola dan Hoy (2001) bersependapat dengan mereka dan menyatakan pentadbir yang ingin membentuk satu iklim profesionalisme di sekolah perlu memberi guru dengan lebih autonomi dan bukan bergantung kepada kuasa untuk mengawal para guru. Mulford dan rakan (2007) telah membuktikan bahawa kriteria yang diperlukan untuk menjadi sebuah sekolah yang cemerlang ialah pengetua perlu menghormati dan mempercayai serta memberi kuasa kepada para guru untuk menjalankan tugas.

Mekanisme birokrasi ini menyebabkan banyak konflik interpersonal dan masalah yang timbul antara pihak sekolah, murid, ibu bapa, guru dan masyarakat setempat tidak dapat diselesaikan dengan berkesan (Kertas Kerja Kajian Sistem Pendidikan

Kebangsaan, 2002). Contoh seperti Kalaiselvam (2000) yang menjalankan kajian ke atas SRJK Tamil mendapati gaya kepimpinan guru besar yang bersifat rigid dan tidak menyokong adalah punca yang membawa kepada pepecahan. Ini disebabkan guru berpersepsi guru besar kurang prihatin terhadap kebajikan harian mereka. Guru besar sentiasa terasing daripada guru dan sering mengharapkan para guru bekerja dengan lebih keras. Akibatnya, kepercayaan dan semangat kerja guru adalah rendah dan perpecahan lebih tinggi.

Voronin (1995) menjelaskan peraturan yang terlalu ketat akan melemahkan inisiatif dan semangat guru sebagai seorang pendidik. Ini selaras dengan kajian Schaefer dan Moos (1996) mendapati orang bawahan yang sentiasa mempunyai masalah dengan pegawai atasan mereka cenderung mempunyai semangat kerja yang rendah dan menghadapi stres yang negatif. Begitu juga dengan pegawai bawahan yang berkomitmen tinggi juga mengalami stres yang tinggi daripada konflik interpersonal sama ada berkaitan dengan pekerjaan atau tidak (Cheng, 2002). Penemuan kajian Rainey (1995), Rainey dan Hardy (1999) dan Schaefer dan Moos (1996) menunjukkan bahawa konflik interpersonal mempunyai hubungan yang konsisten dengan *burnout*; akibatnya ramai pegawai telah meninggalkan pekerjaan mereka. Ini disebabkan mereka tidak mengetahui bagaimana untuk menguruskannya, dan mengalami kebimbangan apabila ia berlaku (Simonsen & Klisch, 2001).

Tambahan pula, orang atasan memandangkan diri sendiri sebagai orang yang terpenting atau kritikal dalam sesebuah organisasi dan sebaliknya menganggap orang bawahan adalah kurang penting (Jones, 2001). Berasaskan kepercayaan ini, ramai orang atasan menyalahgunakan status ini membuat apa jua yang mereka suka.

Akibat peranan yang negatif dimainkan oleh pentadbir sekolah terhadap guru akan membawa kepada berlakunya konflik interpersonal (Maslovaty, 2000). Sebagai contoh, sikap pegawai-pegawai atasan seperti pihak pentadbir sekolah yang berasa diri mereka lebih superior sering kali menindas guru-guru dengan lagak dan ego mereka (Veerakumar, 2004).

Komunikasi juga merupakan salah satu faktor yang boleh menyebabkan berlakunya konflik interpersonal. Mohd Kassim (1999), menegaskan bahawa masalah komunikasi sering berlaku antara pengetua dengan gurunya di dalam sesebuah sekolah, terutama dalam situasi di mana pengetua ditakuti oleh guru. Dalam keadaan ini, guru sebagai penerima isyarat tidak yakin tentang tujuan sebenar pengetua yang memberi isyarat. Masalah salah tafsir isyarat akan sering berlaku yang akhirnya mencetuskan konflik interpersonal antara dua pihak (Mohd Kassim, 1999). Selain itu, Ramli Awang (2000) menjalankan kajian ke atas 170 responden di lapan buah SMK Daerah Kerian, Perak. Dapatan telah mengenal pasti faktor yang menyebabkan konflik interpersonal di kalangan guru adalah faktor persekitaran yang menekan, perbezaan pendapat dan kekurangan maklumat.

Walaupun masalah komunikasi merupakan salah satu faktor yang membawa kepada konflik interpersonal tetapi Wisniewski dan Gargiulo (1997) mengatakan jika pentadbir merupakan seorang yang berorientasikan tugas, berkomunikasi dua hala dan membantu guru mencapai tugasnya dengan lebih berkesan, maka kecekapan peribadi dapat diperkembangkan. Beliau juga mengatakan jika interaksi interpersonal secara positif dan komunikasi secara proaktif berlaku, stres dapat

dikurangkan dan perkembangan profesional serta komitmen terhadap institusi dapat dipertingkatkan.

Selain itu, konflik interpersonal juga berlaku apabila pengetua menyuruh guru menyelesaikan dilema yang wujud dan pengetua menganggap tugas yang diberi adalah tanggungjawab guru berprofesional (Tirri & Kirsi, 1999). Guru melaporkan peranan mereka – pengajar – sentiasa berkonflik dengan jangkaan pentadbir (Wisniewski & Gargiulo, 1997). Bacharach dan Bamberger (1995) menerangkan ramai guru memandang penyertaan mereka dalam sesuatu tugas hanya merupakan strategi pentadbiran yang bertujuan untuk mencapai matlamat pentadbir dan juga strategi keamanan jika dibanding dengan berkongsi kuasa. Mereka berpendapat tugas utama mereka ialah berkaitan dengan bilik darjah sahaja dan bukan perkara yang berkaitan dengan seluruh sekolah.

Voronin (1995) merumuskan bahawa anteseden bagi konflik interpersonal berlaku di kalangan guru dengan guru dan guru dengan pentadbir adalah seperti (1) tingkah laku yang tidak sopan antara satu sama lain, (2) jadual waktu yang tidak bersesuaian, (3) inovasi di sekolah kurang teliti, (4) mengagihkan tanggungjawab orang lain kepada guru lain dan, (5) ketidakadilan membahagikan kerja atau tugas serta (6) penderaan daripada pentadbir. Kajian ini sama dapatan dengan kajian tempatan yang dijalankan oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pelajaran (BPPDP) (1980) bertajuk ‘Kajian mengenai masalah pentadbiran di sekolah’ mendapati pengagihan tugas yang dilakukan oleh pihak pentadbir dengan sewenang-wenangnya tanpa berlandaskan garis panduan tertentu juga mendorong berlakunya konflik interpersonal. Apabila konflik interpersonal menjadi semakin