

# Hubungan antara Gaya Pengurusan Konflik dan Kesejahteraan Psikologi Guru

## *Relationship between Conflict Management Style and Teachers' Psychological Well-Being*

Christina Andin\* dan Hastute Mohd Yunus  
Universiti Malaysia Sabah

\*Corresponding author: [christina@ums.edu.my](mailto:christina@ums.edu.my)

Dihantar: 29 November 2023 / Diterima: 31 Disember 2023

Received date: 29 November 2023 / Accepted date: 31 December 2023

Kajian ini bertujuan untuk melihat hubungan gaya pengurusan konflik dengan kesejahteraan psikologi guru. Reka bentuk kajian adalah Kuantitatif dengan pendekatan tinjauan menggunakan satu set soal selidik. Responden kajian melibatkan seramai 291 guru sekolah rendah yang dipilih secara rawak berstrata di daerah Tawau. Objektif khusus kajian adalah meliputi mengenal pasti tahap kesejahteraan psikologi dalam kalangan guru sekolah rendah, mengenal pasti gaya pengurusan konflik dan mengenal pasti hubungan antara gaya pengurusan konflik dan kesejahteraan psikologi Guru di Sekolah Rendah. Hasil kajian menunjukkan tahap kesejahteraan psikologi guru secara keseluruhannya ada sederhana (Min 3.50). Hanya satu daripada lima gaya pengurusan konflik pada tahap tinggi iaitu gaya kolaborasi (Min 3.80). Kajian mendapati bahawa pekali Korelasi Pearson antara Gaya Pengurusan Konflik dengan Kesejahteraan Psikologi adalah  $r=0.294$ ,  $p<0.05$ . Ini menunjukkan kedua pemboleh ubah berhubung secara positif dengan kekuatan perhubungan pada tahap yang lemah. Dapatan kajian boleh dimanfaatkan oleh agensi berkaitan untuk terus memberikan perhatian kepada isu kesejahteraan psikologi guru serta gaya pengurusan konflik.

Kata kunci: kesejahteraan psikologi, gaya pengurusan konflik, guru, sekolah

*This study aims to identify the relationship between conflict management style and teachers' psychological well-being. The research design is quantitative with a survey approach using a set of questionnaires. The study's respondents involved 291 primary school teachers who were randomly selected in a stratified manner in the Tawau district. The specific objective of the study is to identify the level of psychological well-being among primary school teachers, identify conflict management styles and identify the relationship between conflict management styles and the psychological well-being of Primary School Teachers. The study results show that the level of psychological well-being of teachers as a whole is in a moderate level (Mean 3.50). Only one of the five conflict management styles at a high level is the collaboration style (Mean 3.80). The study found that the Pearson Correlation coefficient between Conflict Management Style and Psychological Well-being is  $r=0.294$ ,  $p<0.05$ . This shows that both variables are positively related to the strength of the relationship at a weak level. The findings of the study can be used by relevant agencies to continue to pay attention to the issue of teachers' psychological well-being and conflict management styles.*

Keywords: psychological well-being, conflict management styles, teachers, schools

Guru merupakan tonggak kepada pelaksanaan pelbagai pelan pendidikan di peringkat sekolah. Dalam tugas sehari-hari guru berhadapan dengan pelbagai cabaran. Oleh yang demikian kesejahteraan psikologi dalam kalangan guru merupakan satu perkara yang perlu diberikan perhatian sewajarnya. Kesejahteraan psikologi merupakan sesuatu yang bersifat multidimensional dan didefinisikan dalam pelbagai bentuk (Diener et al., 2010; Hupert & So, 2013). Walaupun secara amnya, tiada definisi tunggal, namun terdapat kesepakatan umum dalam kalangan sarjana bahawa individu yang sejahtera dari segi psikologinya seharusnya mempunyai mood dan emosi positif (contohnya gembira, bahagia, bersemangat); rendah emosi negatif (contohnya takut, bimbang); berpuas hati dengan kualiti kehidupannya (umum; khusus seperti pekerjaan; kekeluargaan); dan berfungsi secara positif (memiliki autonomi; makna dan tujuan hidup).

Kajian yang dijalankan oleh Bahagian Psikologi dan Kaunseling, KPM (2018) menunjukkan 4.4 peratus guru mengalami tekanan pada tahap sederhana tinggi. Masalah kesejahteraan psikologi dalam kalangan guru-guru, akan menyebabkan mereka mudah menghadapi tekanan,

kemurungan, burnout dan berprestasi rendah (Normazwin, 2020). Sehubungan itu, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah memandang serius kesejahteraan psikologi dalam kalangan warga pendidik melalui usaha program untuk meningkatkan kesedaran kesejahteraan psikologi guru (#3A Sedar, Peka, Tindak) telah dilaksanakan berdasarkan cabutan daripada Mesyuarat Susulan Jemaah Menteri Bil.20/2018 bertarikh 23 November 2018 yang mengarahkan Bahagian Psikologi dan Kaunseling (BPsK) untuk membangunkan pelan tindakan meningkatkan kesihatan mental guru.

Guru di sekolah terdedah dengan pelbagai konflik dalam perkerjaan yang boleh memberi kesan kepada kesejahteraan psikologi guru. Secara umumnya perubahan peribadi-profesional dalam perkembangan seorang guru adalah berubah-ubah dan emosi seperti 'selalunya perasaan sakit hati, rasa bersalah, kebencian, ketakutan, ketidakadilan, dan rasa malu yang tidak disedari, adalah perkara biasa di antara orang guru dan identiti profesionalnya' (Day & Leitch, 2001; Steadman, 2021). Oleh itu organisasi kontemporari memerlukan pengurusan konflik dan bukan penyelesaian konflik (Rahim, 2005).

Pengurusan konflik tidak selalu melibatkan pengelakan, pengurangan atau penyelesaian konflik. Ia memerlukan strategi atau kaedah peringkat makro yang berkesan untuk mengurangkan disfungsi konflik sambil menambah baik fungsi konstruktif konflik untuk meningkatkan pembelajaran dan keberkesanan organisasi.

Objektif kajian adalah merangkumi yang berikut: (i) mengenal pasti tahap kesejahteraan psikologi dalam kalangan guru sekolah rendah; (ii) Mengetahui gaya pengurusan konflik dalam kalangan guru sekolah rendah; (iii) Mengetahui hubungan antara gaya pengurusan konflik dengan kesejahteraan psikologi guru.

### Kesejahteraan Psikologi

Myer et al. (2000) menghuraikan kesejahteraan sebagai kemampuan seseorang mencapai tahap kesihatan dan kesejahteraan diri yang optimum merangkumi fizikal, mental dan spiritual yang diintegrasikan oleh individu untuk kehidupan yang berkualiti di dalam masyarakat. Levy dan Guttman (1975) pula menyatakan bahawa konsep ini boleh juga disebut sebagai kesejahteraan psikologi, kesihatan mental, penyesuaian subjektif, ataupun kebahagiaan. Ryff, (1995) melihat kesejahteraan psikologi apabila seseorang memperoleh kebahagiaan, kepuasan hidup dan tidak adanya gejala-gejala kemurungan. Bradburn, Norman dan Noll (1969) menyatakan kebahagiaan merupakan hasil dari kesejahteraan psikologi dan merupakan tujuan tertinggi yang ingin dicapai oleh setiap manusia.

Kesejahteraan psikologi mempunyai kaitan dengan emosi, kefungsiannya; dan kepuasan hidup. Selaras dengan definisi literatur, maka pembangunan Indeks Kesejahteraan Psikologi Malaysia telah mengambil kira penilaian berkaitan emosi, kefungsiannya individu dan sosial (Diener et al., 2010; Hupert & So, 2013; Keyes, 2007; 2002; Seligman, 2011). Turut dimasukkan juga dalam indeks ialah penilaian terhadap kualiti hidup atau juga dikenali sebagai kepuasan hidup (Diener et al., 1985). Secara ringkasnya elemen dalam kesejahteraan psikologi adalah merangkumi: (a) Emosi positif (Positive Affect); Penilaian terhadap emosi, perasaan dan mood yang positif, elok dan menyenangkan misalnya gembira, ceria, dan senang hati (Diener et al., 2018); (b) Emosi Negatif (Negative Affect); Penilaian terhadap emosi, perasaan dan mood yang negatif, tidak elok dan tidak menyenangkan misalnya murung, sedih, dan bimbang (Diener et al., 2018); (c) Kepuasan Hidup (Life Satisfaction); Penilaian kognitif seseorang terhadap kualiti kehidupannya secara global (global judgements) berdasarkan kriteria atau faktor yang dianggap relevan oleh individu tersebut (Diener et al., 2018); (d) Kefungsian Psikologi (Functional Psychology); Penilaian terhadap kefungsiannya psikologi (Keyes, 2007; Jayawickreme et al., 2012), yang digambarkan melalui penerimaan sendiri, berupaya mengurus tanggungjawab harian, mempunyai perhubungan yang positif, ada peningkatan diri, autonomi sendiri dan memiliki makna dan tujuan hidup (Ryff, 1989); (e) Kesejahteraan Sosial (Social Wellbeing); Penilaian terhadap kefungsiannya dan reaksi individu dalam konteks sosial (Shapiro & Keyes, 2008) yang digambarkan melalui sumbangan sosial, penglibatan dalam komuniti, positif terhadap perkembangan masyarakat, berpandangan

baik terhadap orang lain, dan boleh memahami apa yang berlaku dalam masyarakat (Keyes, 1998).

### Gaya Pengurusan Konflik

Konflik adalah keadaan dua pihak yang mempunyai perbezaan matlamat (Antonioni, 1999). Kaimenyi (2014) menyatakan konflik boleh diurus dengan pendekatan tertentu serta pendekatan itu hendaklah bersesuaian mengikut keadaan konflik itu berlaku. Berdasarkan kajian lepas, teori Dual Concern yang diperkenalkan Blake dan Mouton (1964) diketengahkan dalam pendekatan pengurusan konflik. Menggunakan konsep yang sama daripada idea asal oleh Blake dan Mouton (1964), Rahim dan Bonoma (1979) menggunakan dua dimensi pengurusan konflik, iaitu aspek mengambil berat tentang kepentingan diri sendiri dan mengambil berat akan kepentingan pihak lain. Dimensi ini merangkumi lima cara pengurusan konflik iaitu bertolak ansur, penyelesaian masalah, bekerjasama, mengelak dan paksaan.

**Bertolak Ansor:** Pendekatan ini memerlukan keprihatinan dan toleransi bagi diri dan orang lain supaya dapat membuat keputusan yang diterima oleh semua pihak (Thomas & Kilmann, 1977). Individu memerlukan sikap prihatin dan toleransi terhadap diri sendiri dan pihak lain bagi memudahkan sesuatu keputusan dapat diterima oleh semua pihak. Ia bagi membantu meredakan konflik yang berlaku. Kaimenyi (2014) menyatakan pendekatan ini menumpukan penyelesaian masalah. Pendekatan ini disifatkan sebagai sangat tinggi mengambil berat diri sendiri dan orang lain. Pihak yang berkonflik sentiasa terbuka untuk mencapai kata sepakat walaupun berbeza pandangan yang akhirnya mewujudkan situasi menang-menang. Sikap terbuka individu terhadap diri sendiri dan pihak lain dalam menyelesaikan konflik meskipun mempunyai perbezaan pendapat namun berusaha mencari kata sepakat yang akhirnya situasi menang-menang tercapai antara kedua belah pihak yang berkonflik.

**Bekerjasama:** Pendekatan ini bersifat rendah mengambil berat diri sendiri dan tinggi untuk orang lain. Pendekatan ini lebih cenderung untuk memenuhi keperluan orang lain, sementara mengabaikan atau mengorbankan keperluan mereka sendiri (Wilmot & Hocker, 2010). Individu sentiasa mengutamakan keperluan orang lain, perkara ini diburukkan lagi apabila keperluan diri sendiri diabaikan bagi memenuhi keperluan orang lain meskipun dalam bentuk kerjasama antara kedua belah pihak.

**Mengelak:** Pendekatan ini bersifat rendah terhadap diri dan orang lain. Tindakan mengelak dalam menangani isu dan masalah yang timbul kebiasaannya melibatkan isu yang remeh (Kaimenyi, 2014). Individu yang berkonflik cuba lari dari masalah daripada cuba untuk menangani masalah tersebut. Pada kebiasaannya masalah itu hanya sekadar isu terpercil.

**Paksaan:** Pendekatan ini rendah dalam mengambil berat terhadap pihak lain tetapi tinggi terhadap diri sendiri. Ia selalu berakhir dengan keputusan kalah menang (Rahim & Magner, 1995). Pendekatan ini lebih mengutamakan diri sendiri berbanding sebelah pihak yang berkonflik. Segala keputusan akhirnya hanya untuk kepentingan diri sendiri. Kajian Rutner dan Riemenschneider (2015)

berhubung pengurusan konflik dan emotional labor ke atas pekerja dalam sektor teknologi maklumat mendapati surface acting signifikan terhadap pendekatan mengelak bersifat rendah terhadap diri dan orang lain. Sementara itu, surface acting juga signifikan melalui pendekatan bekerjasama yang mengambil berat diri sendiri dan orang lain. Kajian ini mendapati deep acting signifikan terhadap bertolak ansur yang mementingkan semua pihak serta pendekatan penyelesaian masalah yang bersifat tinggi untuk diri sendiri dan orang lain. Namun, deep acting juga mempunyai hubungan antara pendekatan mengelak dan bekerjasama yang bersifat rendah terhadap diri sendiri. Rutner dan Riemenschneider (2015) juga menjelaskan konflik berlaku disebabkan keletihan di tempat kerja yang membawa kepada emosi negatif terhadap pekerja. Emotional labor secara tidak langsung menjadi set peraturan emosi mereka untuk memastikan konflik yang berlaku dapat dikawal melalui pendekatan pengurusan konflik dengan surface acting dan deep acting.

### Metode

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berdasarkan tinjauan dengan satu set soal selidik sebagai instrument kajian. Kajian dijalankan di sekolah rendah daerah Tawau. Terdapat 6 zon sekolah di daerah Tawau dengan 60 buah sekolah dan 1298 populasi guru. Seramai 291 guru dipilih sebagai sampel kajian. Pemilihan sampel kajian adalah berdasarkan rawak berstrata daripada 6 zon sekolah tersebut. Satu set soal selidik yang mengandungi tiga bahagian utama telah digunakan sebagai instrument kajian. Bahagian pertama merupakan maklumat demografi responden. Bahagian Dua mengandungi 46 item mengukur konstruk kesejahteraan psikologi dan item-item diadaptasi daripada Instrumen Indeks Kesejahteraan Psikologi 2021 daripada Bahagian Pengurusan Psikologi, Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia. Bahagian Tiga mengandungi 28 item yang mengukur gaya pengurusan konflik yang diambil daripada Rahim Organizational Conflict Inventory – II (ROCI- II). Maklum balas untuk Bahagian Dua dan Tiga adalah menggunakan skala likert 5 mata (1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Kurang Setuju, 4 = Setuju dan 5 = Sangat Setuju). Soal

selidik diedarkan menggunakan *google form* iaitu secara dalam talian. Data yang diperoleh dikumpulkan dalam *google sheet* dan dianalisis menggunakan *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versi 21.0. Analisis tahap menggunakan nilai Min dan analisis perhubungan adalah berdasarkan Pekali Pearson.

### Dapatan Kajian

**Tahap Kesejahteraan Psikologi:** Tahap Kesejahteraan psikologi diukur melalui enam konstruk utama. Jadual 1 menunjukkan nilai min untuk setiap konstruk. Dapatan kajian menunjukkan tiga konstruk yang berada pada tahap yang tinggi iaitu Emosi Positif (min 4.15), Kefungsian Psikologi (Min 4.15), dan Keterlibatan Pekerja (Min 3.99). Dua konstruk berada pada tahap yang sederhana iaitu Kepuasan Hidup (Min 3.99) dan Kesejahteraan Sosial (Min 3.63). Hanya satu konstruk berada pada tahap rendah iaitu Emosi Negatif. Secara keseluruhan Kesejahteraan Psikologi guru berada pada tahap sederhana (Min 3.50).

**Gaya Pengurusan Konflik:** Gaya Pengurusan Konflik meliputi lima konstruk utama. Jadual 2 menunjukkan hasil dapatan. Hanya satu konstruk gaya pengurusan konflik berada pada tahap tinggi iaitu Kolaborasi dengan nilai min 3.80. Empat konstruk lagi pada tahap sederhana iaitu Kompromi (Min 3.68), Bersaing (Min 3.50), Penyesuaian (Min 3.37), dan Mengelak (Min 3.00).

**Hubungan Gaya Pengurusan Konflik dengan Kesejahteraan Psikologi:** Jadual 3 menunjukkan nilai pekali korelasi yang diperoleh dari hasil analisis yang telah dijalankan. Kajian mendapati bahawa pekali Korelasi Pearson antara Gaya Pengurusan Konflik dengan Kesejahteraan Psikologi adalah  $r = .294, p = .000 (p < .05)$ . Ini menunjukkan kedua pemboleh ubah berhubung secara positif dengan kekuatan perhubungan pada tahap yang lemah.

**Jadual 1**

*Tahap Kesejahteraan Psikologi*

No	Konstruk	Skor Min	Interpretasi
1	Emosi Positif	4.15	Tinggi
2	Kefungsian Psikologi	4.15	Tinggi
3	Keterlibatan Pekerja	3.99	Tinggi
4	Kesejahteraan Sosial	3.63	Sederhana
5	Kepuasan Hidup	3.40	Sederhana
6	Emosi Negatif	2.32	Rendah
	<b>Nilai Keseluruhan</b>	<b>3.50</b>	<b>Sederhana</b>

## Jadual 2

### Tahap Gaya Pengurusan Konflik

No	Konstruk	Skor Min	Interpretasi
1	Kolaborasi	3.80	Tinggi
2	Kompromi	3.68	Tinggi
3	Bersaing	3.50	Tinggi
4	Penyesuaian	3.37	Sederhana
5	Mengelak	3.00	Sederhana

## Jadual 3

### Hubungan antara Gaya Pengurusan Konflik dengan Kesejahteraan Psikologi Guru

Pembolehubah	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Interpretasi Kekuatan Hubungan
KPsi & GPKn	.294	.000	Lemah

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

## Perbincangan dan Kesimpulan

Hasil kajian menunjukkan bagi tahap Kesejahteraan Psikologi (KPsi) guru sekolah rendah adalah pada tahap sederhana. Berdasarkan pada tahap dan pengertian pada skala Likert yang dikeluarkan oleh Kesejahteraan Psikologi Dan Keperluan Perkhidmatan Kaunseling Dalam Kalangan Guru Di Kementerian Pendidikan Malaysia pada tahun 2020, guru yang mempunyai tahap kesejahteraan psikologi sederhana perlu menjalani sesi kaunseling. Kajian Siti Fardaniah dan Salma (2017) menunjukkan bahawa kualiti kehidupan bekerja mempengaruhi kualiti perkhidmatan guru. Kualiti perkhidmatan dapat ditingkatkan sekiranya kualiti kehidupan bekerja dalam keadaan sejahtera dan baik (Normazwin et al., 2020). Oleh yang demikian, sesi kaunseling diperlukan sebagai salah satu proses rawatan agar kesejahteraan psikologi guru dapat ditingkatkan.

Seterusnya Kesejahteraan psikologi juga sering dikaitkan dengan pelbagai konflik yang dihadapi oleh guru di sekolah. Guru didapati mengalami konflik dengan pentadbir sekolah, ibu bapa pelajar dan guru dalam isu termasuk operasi institusi pendidikan, pentadbiran, pelajar dan hal ehwal peribadi (Wiradendi, Supriyati, Purwana, 2019). Situasi ini memerlukan gaya pengurusan konflik yang berkesan di sekolah. Hasil kajian ini mendapati terdapat amalan gaya pengurusan konflik secara kolaborasi, kompromi dan bersaing yang lebih dominan berbanding gaya penyesuaian dan mengelak. Menurut Follett (1982) dan Van de Vliet (1996) gaya kolaborasi merupakan gaya pengurusan konflik

yang terbaik apabila terdapat kerjasama dan sokongan daripada persekitaran. Walau bagaimanapun menurut Ding (1996) bahawa gaya pengurusan konflik banyak bergantung kepada situasi yang dihadapi dan akan berubah-ubah mengikut situasi yang timbul. Usaha dalam pengurusan konflik ini sangat penting agar guru dapat memberikan fokus kepada meningkatkan keberkesanan sekolah (Erturk, 2022).

Hasil kajian ini mendapati hubungan Gaya Pengurusan Konflik dengan Kesejahteraan Psikologi menunjukkan kedua pemboleh ubah berhubung secara positif dengan kekuatan perhubungan pada tahap yang lemah. Hal ini menunjukkan bahawa amalan pengurusan konflik di Sekolah meningkatkan tahap kesejahteraan psikologi guru, Seandainya kewujudan konflik tidak diuruskan dengan baik, maka ianya terlalu rumit untuk dipulihkan kembali. (Mohd Faiz, 2021). Sehubungan dengan itu, guru besar juga harus memperkukuhkan strategi pengurusan konflik di sekolah meskipun sekolah mempunyai strategi pengurusan konflik, namun konflik tetap berkembang (Wainaina, Magoma, & Mange, 2020).

Sebagai kesimpulan, kesejahteraan psikologi guru perlu diberi perhatian berterusan agar sentiasa berada pada tahap yang tinggi. Gaya pengurusan konflik yang berkesan juga perlu dipraktikkan oleh pemimpin sekolah walaupun dalam kajian ini hanya terdapat perhubungan yang lemah dengan kesejahteraan psikologi guru. Gaya pengurusan konflik yang berkesan akan mengujudkan persekitaran kerja yang baik dan situasi sebegini boleh membantu emosi positif dalam kalangan guru.

## Rujukan

- Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management style. *International Journal of Conflict Management*, 9, 336–355.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Bradburn N. (1969). *The structure of psychological well-being*. Chicago: Aldine.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W. et al. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Soc Indic Res* 97, 143–156. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9493-y>.
- Diener, E., & Emmons, R. A. (1985). The independence of positive and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 1105–1117.
- Diener E, Lucas R. E., Oishi S. (2018). Advances and open questions in the science of subjective well-being. *Collabra Psychol*, 4(1),15. doi: 10.1525/collabra.115. Epub 2018 May 24. PMID: 30637366; PMCID: PMC6329388.
- Day, C. & Leitch, R. (2001). Teachers' and teacher educators' lives: The role of emotion. *Teaching and Teacher Education*, 17(4), 403–415.

- D. Z. Ding (1996). Exploring Chinese conflict management styles in joint ventures in the people's republic of China. *Management Research News*, 19(9), 43.
- Ertürk, R. (2022). Conflict in schools: A qualitative study. *Participatory Educational Research*, 9(1), 251–270. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1657226>
- Huppert, F. A., & So, T. T. C. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social Indicators Research*, 110(3), 837–861. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9966-7>.
- Follet. M.P. (1997). *Constructive conflict*. Dynamic Administration. New York: Hippocrene.
- Jayawickreme, E., Forgeard, J. C., & Seligman, E. P. (2012). The engine of well-being. *Review of General Psychology*. <https://doi.org/10.1037/a0027990>
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121–140. <https://doi.org/10.2307/2787065>
- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43, 207–222. doi: 10.2307/3090197.
- Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: A complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist*, 62, 95–108. doi: 10.1037/0003-066X.62.2.95.
- Kaimenyi, C. K. (2014). The influence of conflict management styles on leadership approaches within small-scale businesses in Kenya. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(9), 55–59. <https://doi.org/10.9790/487x-16915559>
- Levy, S., & Guttman, L. (1975). On the multivariate structure of wellbeing. *Social Indicators Research*, 2, 361–388.
- Mohd Faiz Mohd Yaakob, N. M. (2021). Tahap gaya pengurusan konflik dan komitmen guru sekolah menengah daerah Bachok. *International Journal of Education, Psychology and Counselling (Ijpec)*, 53–62.
- Myers, J. E., Sweeney, T. J., & Witmer, J. M. (2000). The wheel of wellness counseling for wellness: A holistic model for treatment planning. *Journal of Counseling & Development*, 78, 251–266.
- Normazwin Yahya, Halawiah Sanas Ishak, Nordiana Binti Abd Rahim, & Halimatun Saadiah Usulidin. (2020). Kesejahteraan psikologi dan keperluan perkhidmatan kaunseling dalam kalangan guru di Kementerian Pendidikan Malaysia. *Jurnal Psikologi dan Kaunseling*, 11, 1–32.
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323–1344.
- Rahim, M. A. & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80, 122–132.
- Rahim, M. A. (2005). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *SSRN Electronic Journal*.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.
- Rutner, P., & Riemenschneider, C. K. (2015). The impact of emotional labor and conflict-management style on work exhaustion of information technology professionals. *CAIS*, 36, 13.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Shapiro, A. & Keyes, C. L. M. (2008). Marital Status and Social Well-Being: Are the Married Always Better Off? *Social Indicators Research*, 88(2), 329–346.
- Siti Fardaniah Abdul Aziz & Salma Che Mat (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasi, keberkesanan latihan dan kualiti kehidupan bekerja terhadap kualiti perkhidmatan guru di Malaysia. *Journal of Social Sciences and Humanities: Special Issue*(3), 1–14.
- Steadman, S. (2021). Conflict, transition and agency: Reconceptualising the process of learning to teach. *Teaching and Teacher Education*, 103475.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1977). 'Developing a forced-choice measure of conflict behavior: The "MODE" instrument'. *Educational and Psychological Measurement*, 37, 309–325.
- Wainaina, R. N., Magoma, C., & Mange, D. (2020). The Influence of Principals' Conflict management Strategies on Conflict resolutions in Secondary School in Murang'a Country.
- Van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behavior: Theoretical frontiers*. Hove, UK: Psychology Press.
- Wilmot, W. & Hocker, J. (2010). *Interpersonal Conflict*. McGraw-Hill.
- Wiradendi Wolor, C., Supriyati, Y., & Purwana, D. (2019). Effect of organizational justice, conflict management, compensation, work stress, work motivation on employee performance sales people. *Humanities & Social Sciences Review*, 165–171.