

## Sintesis Kesesuaian Amalan Kepimpinan Transformasi dan Amalan Kepimpinan Distributif dengan Pengurusan Konflik di Sekolah

*(Synthesis of the Suitability of Transformational Leadership Practices and Distributed Leadership Practices with Conflict Management in Schools)*

Siti Haida Binti Abdul Rahman<sup>1\*</sup>, Bity Salwana Binti Alias<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.  
Email: P134037@siswa.ukm.edu.my

<sup>2</sup>Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.  
Email: bity@ukm.edu.my

### ABSTRAK

#### CORRESPONDING

#### AUTHOR (\*):

Siti Haida Binti Abdul Rahman  
(P134037@siswa.ukm.edu.my)

#### KATA KUNCI:

Kepimpinan Tranformasi  
Kepimpinan Distributif  
Pengurusan Konflik

#### KEYWORDS:

Transformational Leadership  
Distributive Leadership  
Conflict Management

#### CITATION:

Siti Haida Abdul Rahman & Bity Salwana Alias. (2024). Sintesis Kesesuaian Amalan Kepimpinan Transformasi dan Amalan Kepimpinan Distributif Dengan Pengurusan Konflik di Sekolah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 9(12), e003131.  
<https://doi.org/10.47405/mjssh.v9i12.3131>

Sekolah merupakan organisasi yang mengoperasikan sistem pendidikan berdasarkan ketetapan dasar seragam dan standard piawaian yang ditentukan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Akan tetapi, sumber manusia dalam sesebuah sekolah yang terdiri daripada pemimpin, anggota pentadbiran, guru-guru dan kakitangan, mempunyai perbezaan dari segi latar belakang, taraf pendidikan, pengalaman kerja dan corak pemikiran. Perbezaan ini boleh mewujudkan konflik, yang sekiranya tidak ditangani dengan baik, akan mengganggu pengurusan dan pencapaian sekolah. Objektif artikel ini adalah untuk menganalisis teori dua dimensi pengurusan konflik, amalan kepimpinan transformasi dan amalan kepimpinan distributif, seterusnya mensintesis dimensi yang bersesuaian untuk diaplikasikan dalam situasi konflik. Metod yang digunakan adalah melalui pengumpulan literatur (data sekunder) daripada pelbagai sumber ilmiah. Analisis menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi dan kepimpinan distributif dapat diaplikasikan dalam pengurusan konflik dengan syarat pengetua bijak menyesaikannya dengan situasi konflik yang berlaku. Implikasi daripada artikel ini akan dapat memberi idea kepada penggubal polisi dalam usaha menganjurkan latihan yang bersesuaian dengan tujuan untuk menambahbaik kualiti kepimpinan di sekolah yang seterusnya akan turut membantu pemimpin menangani isu yang wujud di bawah kepimpinan mereka. Selain itu, penulisan artikel ini dapat memberikan sumbangan yang bermakna terhadap bidang pendidikan dengan membantu pengetua dalam memilih amalan kepimpinan yang tepat bagi menguruskan konflik di sekolah.

### ABSTRACT

Schools are organizations that operate educational systems based on standardized policies and standards set by the Ministry of Education Malaysia (KPM). However, the human resources in a school, consisting of leaders, administrative staff, teachers, and other personnel, vary in terms of background, educational level, work experience, and thinking patterns. These differences can lead to conflicts, which, if not properly managed, can disrupt school management and achievements. The objective of this article is to analyze the two-dimensional theory of conflict management, transformational leadership practices, and distributed leadership practices, and subsequently synthesize the appropriate dimensions to be applied in conflict situations. The method used is through the collection of literature (secondary data) from various scholarly sources. The analysis shows that transformational leadership and distributed leadership can be applied in conflict management, provided that the principal wisely adapts them to conflict situations that arise. The implications of this article are hoped to help policymakers in planning, drafting, and implementing programs or courses to enhance the quality of leadership in schools, which indirectly contributes to effective conflict management. Additionally, this article can provide meaningful contributions to the field of education by assisting principals in choosing the appropriate leadership practices for managing conflicts in schools.

**Sumbangan/Keaslian:** Kertas konsep ini mensintesis dimensi-dimensi dalam amalan kepimpinan transformasi dan amalan kepimpinan distributif yang sesuai diaplikasikan oleh pentadbir sekolah dalam menguruskan konflik. Penulisan kertas konsep ini dapat menyumbang kepada kepimpinan sekolah khususnya, selain pembaca pelbagai peringkat seperti pelajar institusi pengajian tinggi, para penyelidik, pembina dasar dan pihak yang memerlukan rujukan berkaitan bidang kepimpinan.

## 1. Pengenalan

Pengoperasian sebuah sekolah merupakan perkara yang kompleks dan mencabar kerana melibatkan pelbagai pihak berkepentingan merangkumi penggubal dasar, pemimpin sekolah, guru-guru, kakitangan, murid-murid, ibu bapa selain masyarakat dan persekitaran secara umum. Tanpa perancangan yang teliti dan pelaksanaan yang teratur, konflik boleh sahaja berlaku, memandangkan sekolah merupakan sebuah institusi yang bersifat dinamik dan sentiasa tertakluk kepada perubahan. Tidak semua pihak dapat memahami dan dengan mudah dapat menerima hasrat di sebalik suatu perubahan yang ingin dilaksanakan. Bermula daripada sekecil-kecil isu sehinggalah kepada isu yang lebih besar, mungkin menjadi faktor timbulnya konflik sekiranya ia tidak ditangani dengan baik. Kegagalan dalam menangani isu yang timbul boleh mendatangkan implikasi negatif kepada pencapaian matlamat dan kualiti sesebuah sekolah.

Kajian oleh [Muhammad \(2001\)](#), menunjukkan pengetua dan guru besar di Malaysia memperuntukkan 18.8 peratus daripada masa bekerja untuk menyelesaikan konflik

yang berlaku dalam persekitaran sekolah. Disebabkan oleh pola organisasi dan peranan di sekolah yang memerlukan komunikasi terbuka dengan pelbagai pihak, maka konflik sukar dielakkan. Percanggahan pendapat, perbezaan latar belakang, budaya kerja yang tersendiri, keperibadian, amalan, dan nilai serta keperluan juga kehendak ahli organisasi yang pelbagai boleh menjadi faktor kepada timbulnya konflik yang menjejaskan kelancaran pengurusan sekolah. Kesannya, hubungan warga sekolah menjadi tidak harmoni, semangat kerjasama pasukan sukar dibentuk, warga sekolah berasa tidak gembira, dan pastinya guru-guru merupakan golongan yang paling terkesan.

Konflik didefinisikan sebagai gangguan, halangan atau tingkah laku yang kurang berkesan sehingga menimbulkan ketidakserasian interaksi antara dua pihak (Deutsch, 1949). Konflik boleh diterjemahkan dalam pelbagai sudut iaitu (i) konflik diri (intrapersonal), (ii) konflik psikologi seperti kecelaruan personaliti, kegelisahan, takut dan malu, dan (iii) konflik antara individu (interpersonal) iaitu disebabkan oleh kegagalan bersosialisasi (Tam, 2000). Selain itu, konflik boleh tercetus di persekitaran dalaman sekolah, contohnya antara guru dengan pentadbir, atau di persekitaran luaran, contohnya antara guru dengan ibu bapa. Terdapat tiga jenis konflik yang biasanya berlaku dalam persekitaran sekolah iaitu (i) konflik berkaitan tugas dan fungsi, (ii) konflik dalam hubungan sosial, serta (iii) konflik semasa proses kerja dilaksanakan. Sarjana terdahulu menyifatkan konflik sebagai gambaran negatif yang menghakis persefahaman dan menghalang kerjasama dalam organisasi (Ramni & Zhimin, 2010).

Punca kewujudan konflik di sekolah antaranya disebabkan persekitaran yang tidak kondusif (Okoth & Yambo, 2016), kurangnya penglibatan guru dalam proses membuat keputusan (Frolova et al., 2019), kekeliruan tentang batas dan peranan suatu jawatan dalam hierarki organisasi (Meirink et al., 2020), guru berpengalaman enggan menerima perubahan (Meirink et al., 2020) dan jurang antara generasi (Man et al., 2017). Punca tercetusnya konflik perlu diselidiki dan kaedah penyelesaian yang sesuai perlu dikenalpasti serta tindakan segera perlu diambil agar konflik tidak menjadi bertambah serius. Ringkasnya, konflik perlu diurus dengan berkesan agar tidak menjejaskan pengoperasian dan prestasi sekolah (Goksoy & Argon, 2016). Pengurusan konflik yang tidak cekap akan menimbulkan lebih banyak masalah dan menjadi penghalang kepada peningkatan komitmen dan kepuasan kerja guru, sekaligus membantutkan usaha untuk membentuk budaya sekolah yang berkesan (Chandolia & Anastasiou, 2020).

Antara langkah menangani konflik yang boleh diambil, adalah pemilihan amalan kepimpinan yang tepat dan bersesuaian untuk diaplikasikan oleh pengetua. Menurut Mohd Fadhi et al. (2019), kejayaan institusi pendidikan sangat dipengaruhi oleh amalan kepimpinan. Namun demikian, sekiranya pengetua memilih corak kepimpinan yang tidak tepat, ia boleh menyumbang kepada tekanan dan menimbulkan konflik dalam kalangan warga sekolah. Pengetua mestilah menjadi seorang pemimpin yang berwibawa dalam mengurus dan memimpin, di samping dapat mempengaruhi seluruh sumber manusia yang ada untuk melaksanakan dasar pendidikan yang ditetapkan (Baskaran & Hamid, 2020). Pengetua mesti melengkapkan diri dengan kemahiran pentadbiran dan pengurusan organisasi terutamanya amalan kepimpinan yang berkesan agar sebarang konflik yang timbul dapat diselesaikan dengan cara paling cermat.

### 1.1. Objektif Kajian

- i. menganalisis kesesuaian amalan kepimpinan distributif dalam pengurusan konflik di sekolah.

- ii. menganalisis kesesuaian amalan kepimpinan transformasi dalam pengurusan konflik di sekolah.
- iii. mencadangkan amalan kepimpinan yang tepat bagi menguruskan situasi konflik yang berbeza di sekolah.

## 2. Definisi Istilah dan Teori

### 2.1. Kepimpinan

Kepimpinan berasal daripada kata akar “pimpin” yang membawa erti bimbing, pandu atau tunjuk. Menurut [Kamus Dewan \(2005\)](#), memimpin membawa erti memegang tangan dan membawa berjalan menuju ke suatu destinasi, manakala kepimpinan ialah “keupayaan dalam memimpin” dan kepemimpinan pula ertinya “keupayaan sebagai pemimpin atau daya seorang pemimpin”. [Gribben \(1972\)](#) mentakrif kepimpinan sebagai “*suatu bentuk usaha mempengaruhi sebuah pasukan bagi mendorong ahli pasukan berkenaan secara sukarela bertindak ke arah pencapaian matlamat bersama*”. Manakala [Koontz dan O’Donnel \(1976\)](#) berpendapat bahawa “*kepimpinan merupakan seni yang memerlukan kemahiran untuk mempengaruhi anggota pasukan berusaha dengan rela hati bagi mencapai hasrat yang ditetapkan*”. [Stogdill \(1974\)](#) dan [Fulmer \(1983\)](#) mempunyai pandangan yang hampir sama dengan mentafsirkan kepimpinan sebagai kemahiran kompleks yang melibatkan keupayaan untuk meyakinkan serta kebolehan untuk membantu individu lain supaya bekerja ke arah matlamat yang mesti dicapai. Manakala [Hollender \(1978\)](#), menjelaskan kepimpinan sebagai usaha saling mempengaruhi di antara ketua dan orang bawahannya, di mana, walaupun ketua itu mempunyai autonomi, namun kemampuannya dalam memimpin ditentukan oleh keupayaan memujuk dan bukan dengan pendekatan memaksa.

Berdasarkan pengertian yang telah dinyatakan, boleh disimpulkan bahawa kepimpinan adalah tentang pengaruh, autonomi, tanggungjawab dan peranan untuk menentukan hala tuju, merancang, menyusun, memberi arahan, menyelaras dan menyelia orang bawahan, secara berterusan ke arah pencapaian matlamat organisasi. Kepimpinan juga berkeupayaan untuk mengubah haluan organisasi melalui perancangan serta interaksi yang berkesan, di antara ketua dengan semua yang terlibat dalam menggalas peranan di organisasi berkenaan. Pemimpin perlu memilih kriteria-kriteria dalam gerak kepimpinannya, dan menjalankan pemantauan ke atas pasukan pimpinannya agar bekerja pada landasan yang betul, berorientasikan pencapaian, di samping mengukuhkan semangat kerja berpasukan ([Cartwright & Zender, 1960](#)). Keberkesanan kepimpinan dapat memberi kepuasan kepada pekerja untuk lebih bersungguh-sungguh bagi mencapai matlamat organisasi serta meningkatkan kecemerlangan prestasi.

### 2.2. Teori Pengurusan Konflik

Teori Dua Dimensi Pengurusan Konflik oleh [Thomas dan Kilmann \(1974\)](#) membincangkan tentang lima amalan dalam menangani konflik berasaskan dimensi *assertiveness* dan *cooperativeness*. Dimensi *assertiveness* membawa maksud usaha atau ketegasan pendirian seseorang untuk mencapai kepuasan peribadi. *Cooperativeness* pula diertikan sebagai percubaan seseorang menyesuaikan diri dengan pendapat pihak lain, bertujuan untuk memberi kepuasan bersama. Seterusnya, [Johnson dan Johnson \(1989\)](#) telah menjalankan kajian khusus tentang perkaitan antara *assertiveness* dengan *cooperativeness* sebagai penentu terhadap pemilihan amalan dalam menguruskan konflik dan mendapati kedua-dua dimensi ini tidak saling berkait. Menurut [Thomas dan](#)

Killman (1974), berdasarkan dua dimensi tersebut, terdapat lima cara lain yang digunakan sebagai respon kepada konflik seperti berikut:

### *2.2.1. Persaingan (Competition)*

Sebelah pihak akan membuat pilihan untuk bersaing bagi mencapai kepuasan dan memenuhi kepentingan peribadi, tanpa mempedulikan akibat kepada sebelah pihak lagi. Individu berkenaan akan berusaha mewujudkan keyakinan orang sekeliling untuk mempercayai bahawa dia berada di pihak yang benar. Manakala pandangan dan tindakan pihak satu lagi adalah tidak benar (Thomas & Killman, 1974). Selain itu, terdapat percubaan untuk meletakkan kesalahan ke atas pihak lawan atas situasi konflik yang berlaku.

### *2.2.2. Pemuafakatan (Collaboration)*

Apabila pihak-pihak yang terjebak dalam situasi konflik berhasrat untuk mencari penyelesaian dengan mencapai kepuasan bersama, amalan terbaik adalah dengan bermuafakat atau berkolaborasi (Thomas & Killman, 1974). Kaedah ini merupakan pendekatan penyelesaian yang menekankan situasi saling memahami dan saling memberi penjelasan dan bukan sekadar menyesuaikan beberapa pandangan yang berbeza.

### *2.2.3. Penghindaran (Avoiding)*

Terdapat juga pihak yang memilih amalan mengelak daripada berdepan dalam menangani konflik. Antara tindakan pengelakan yang ditunjukkan adalah seperti menjauhkan diri atau menyembunyikan masalah daripada pengetahuan umum (Thomas & Killman, 1974). Ia cenderung untuk membiarkan atau mengabaikan sahaja konflik tersebut dan berharap agar konflik akan berakhir secara semulajadi.

### *2.2.4. Mengalah (Accommodation)*

Amalan akomodasi bermaksud seseorang memilih untuk mengorbankan kepentingannya dan bersetuju untuk menerima pandangan daripada pihak lawan bagi menjernihkan keadaan konflik yang berlaku (Thomas & Killman, 1974). Antara tindakan akomodasi adalah seperti tindakan memohon maaf dan rela mengalah, serta menerima pendapat pihak lawan dengan mengenyahkan pandangan sendiri.

### *2.2.5. Kompromi (Compromising)*

Amalan kompromi dibuat apabila semua pihak yang terlibat berusaha untuk menyelesaikan konflik dengan mencari jalan tengah. Mereka mengambil langkah untuk berbincang dan mengorbankan beberapa kepentingan demi menyelesaikan konflik (Thomas & Killman, 1974). Dalam amalan kompromi, tidak dapat dipastikan pihak yang menang mahupun pihak yang tewas. Untuk mengawal konflik daripada berterusan, amalan kompromi ini boleh diaplikasikan, namun ia memerlukan persetujuan bersama untuk menerima penyelesaian yang mungkin tidak memberi kepuasan sepenuhnya.

### 2.3. Teori Kepimpinan Transformasi

Kepimpinan transformasi adalah amalan kepimpinan yang menumpukan usaha untuk memberi inspirasi dan motivasi kepada pengikut untuk mencapai potensi diri melangkaui jangkaan (Reza, 2019). Ciri yang perlu ada pada seorang pemimpin transformasi adalah berkarisma, berwawasan, dan mampu mewujudkan rasa bermakna dalam kalangan pengikut mereka, selain menggalakkan inovasi, memupuk persekitaran kerja positif dan menyokong serta memperkasa pengikutnya (Zacharo et al., 2018). Pemimpin transformasi menjelaskan visi organisasi dan memotivasikan pengikut untuk mencapai misi tersebut melalui tauladan yang ditunjukkan. Pemimpin transformasi juga dikaitkan dengan pembangunan bakat dan pemantauan berterusan serta mencipta suasana inklusif untuk menggalakkan inovasi dan perubahan (Zhu et al., 2005). Amalan kepimpinan transformasi mendapat perhatian dan pengiktirafan yang luas kerana keupayaannya untuk membawa perubahan yang berkesan dalam organisasi. Kepimpinan transformasi mampu mengubah budaya organisasi dari satu yang statik dan tidak berdaya maju menjadi satu yang dinamik dan bertenaga (Dewantoro, 2023). Ringkasnya, pemimpin transformasi mendorong kreativiti berfikir di luar kotak, mengatasi cabaran yang melanda untuk mencapai hasil luar biasa.

Bagi membangkitkan semangat dan motivasi dalam pasukannya, seorang pemimpin perlu mengenali dan menyokong bakat-bakat tersembunyi dalam organisasi, memberikan mereka peluang untuk berkembang dan berkongsi idea-idea inovatif (Walker, 2002). Ini dapat dicapai dengan cara memberikan kepercayaan kepada pasukan pimpinannya. Selain itu, pemimpin transformasi juga bertanggungjawab untuk membina budaya tempat kerja yang mudah menerima idea-idea baru untuk membawa organisasi ke hadapan dengan kaedah dan strategi terkini (Davis, 2019). Pemimpin transformasi bukan sahaja memberikan hala tuju dan inspirasi, tetapi juga menjadi suri teladan kepada pasukannya. Mereka perlu mempraktikkan nilai dan prinsip dengan integriti dan kejujuran. Pemimpin transformasi yang berkesan adalah pemimpin yang menghormati dan mempercayai pasukannya, mendengar pandangan mereka, dan berkolaborasi ke arah kecemerlangan bersama.

Seiring perubahan dan kemajuan dunia pendidikan yang pesat berkembang, kepimpinan transformasi menjadi semakin penting dalam sesebuah sekolah. Pengetua yang merupakan pemimpin di sekolah perlu mempunyai keupayaan untuk melihat jauh ke hadapan, membaca keperluan masa akan datang, dan memacu sekolah ke arah yang lebih baik. Dengan mempraktikkan kepimpinan transformasi, pengetua dapat menggerakkan warga sekolahnya untuk menerima pembaharuan dan mencapai kecemerlangan meskipun berdepan dengan cabaran perubahan yang kompleks. Menurut Bass (1985) Amalan kepemimpinan transformasi dicirikan oleh empat elemen utama iaitu (i) pengaruh ideal, (ii) motivasi inspirasi, (iii) rangsangan intelektual, dan (iv) pertimbangan individu. Seorang pemimpin transformasi yang hebat semestinya mampu memberi iham kepada pasukannya untuk meneroka kekuatan yang terpendam dalam diri mereka. Mereka juga boleh memperkukuh hubungan interpersonal dan memberi impak yang kuat terhadap perkembangan organisasi melalui hubungan yang positif, mesra, dan penuh makna.

Kepimpinan transformasi telah berkembang dengan penyertaan para penyelidik yang memberikan sumbangan kepada pembangunan amalan kepemimpinan ini. Downton (1973) telah memperkenalkan Teori Kepimpinan Transformasi manakala Burns (1978) mengembangkan teori ini dengan mengenengahkan kemampuan pemimpin untuk

menjadi sumber inspirasi dalam meningkatkan motivasi pasukan pimpinannya. Bass (1985) pula memperkenalkan empat komponen utama iaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individu. Seterusnya, Bass dan Avolio (1994), telah menambahbaik konsep kepemimpinan transformasi dan mendapati bahawa kepemimpinan transformasi memberi kesan positif terhadap kepuasan, komitmen, dan prestasi kerja. Amalan kepemimpinan ini telah mendapat pengiktirafan sebagai amalan yang berkesan dalam pelbagai industri dan sektor, serta telah digunakan dalam dunia pendidikan. Sehingga kini, pengkaji-pengkaji masih berminat menyelidik tentang amalan ini dalam konteks budaya yang berbeza dan menghubungkan kaitkannya dengan pelbagai isu pendidikan semasa.

Amalan kepemimpinan transformasi sangat berkesan dalam situasi yang memerlukan perubahan, penyesuaian, dan pertumbuhan organisasi (Ambarwati, 2009). Ia sangat relevan dalam konteks pendidikan di Malaysia bagi memastikan apa jua anjakan dan perubahan dapat difahami oleh pemimpin di sekolah dan dilaksanakan oleh guru-guru ke arah peningkatan kualiti pendidikan dan pembangunan holistik pelajar-pelajar. Amalan kepemimpinan ini mesti dimainkan melalui pembinaan visi dan misi yang jelas dan membantu meningkatkan keupayaan pengajaran dan pembelajaran melalui pelbagai inisiatif. Selain itu, pengetua juga berperanan dalam membangunkan budaya sekolah yang lebih inklusif dengan menyokong pelbagai aktiviti dan menggalakkan budaya kreatif, inovatif dan aktif di sekolah (Siswanto & Firmansyah, 2024). Pengetua perlu turut bekerjasama padu dengan ibu bapa dan masyarakat setempat dalam usaha memperkukuh hubungan antara sekolah dan masyarakat.

Melalui amalan kepemimpinan transformasi juga, pengetua perlu melaksanakan penambahbaikan kepada kurikulum dan program pengajaran, peningkatan tahap kecekapan guru, aplikasi teknologi dalam pengajaran, serta peningkatan infrastruktur dan kecekapan penggunaan sumber di sekolah (Wiyono, 2019). Usaha-usaha ini dapat meningkatkan mutu pendidikan negara agar sejajar dengan perkembangan dunia pendidikan global. Membina visi dan misi yang jelas, sebagai rumusan kepada tujuan khusus dan strategi efektif yang akan membentuk identiti dan pencapaian adalah amat penting dalam amalan kepemimpinan transformasi. Melalui kejelasan visi dan misi, guru-guru mendapat panduan untuk menggerakkan kecekapan mereka bagi menyampaikan ilmu kepada pelajar (Man et al., 2017). Pelajar pula mendapat kepastian mengenai matlamat yang perlu dicapai, serta cara untuk mencapainya. Manakala, ibu bapa turut dapat memahami apa yang sepatutnya dibuat dalam menyokong perkembangan pendidikan anak-anak.

Visi dan misi adalah penting untuk pemimpin sekolah memacu perjalanan pentadbiran mereka ke arah matlamat yang hendak dicapai. Dalam era pendidikan semasa yang sentiasa berubah dan berkembang, sekolah perlu sentiasa beradaptasi dengan perubahan. Visi dan misi yang jelas akan membantu pentadbir sekolah mengenal pasti isu-isu utama dan merangka strategi yang sesuai dalam menghadapi cabaran-cabaran pendidikan yang semakin kompleks. Semangat untuk mencapai prestasi terbaik dalam pendidikan akan dipupuk dan dikekalkan melalui visi dan misi yang jelas dan semua pihak akan berasa terdorong untuk berusaha lebih gigih dan bekerjasama untuk mencapai matlamat bersama.

Meningkatkan kualiti penyampaian dan penerimaan pembelajaran juga menjadi elemen penting bagi amalan kepemimpinan transformasi. Pentadbir sekolah perlu menyediakan pelbagai peluang dan sokongan efektif kepada tenaga pengajar dalam memperkembang

kemahiran pedagogi yang berimpak tinggi (Ibrahim & Amin, 2017). Melalui persekitaran yang kondusif dan program pembangunan profesional yang berterusan, guru-guru dapat meningkatkan kecekapan serta keberkesanan dalam mendidik pelajar seterusnya memberi kesan yang cemerlang kepada kualiti pendidikan Malaysia. Dalam usaha ini, pengetua perlu mengambil inisiatif untuk memperluas pelaksanaan kaedah pengajaran inovatif, yang menjadikan pengajaran dan pembelajaran lebih menarik, interaktif, serta melibatkan pelajar secara aktif. Pengetua juga harus memberi penekanan kepada pembangunan kemahiran berfikir kritis, kemahiran komunikasi, dan kolaborasi, agar para guru berdaya saing sebagai ejen perubahan dalam dunia pendidikan.

#### 2.4. Teori Kepimpinan Distributif

Perkembangan peranan kepimpinan kini bukan setakat berfokus kepada peranan individu tertentu sahaja sebaliknya beralih kepada sekumpulan pemimpin yang mempunyai peranan dan tanggungjawab bersama (Harris, 2013). Perubahan peranan kepimpinan membawa kepada pengagihan tanggungjawab di mana konsep kepimpinan kini lebih meluas merangkumi elemen hubungan, interaksi, situasi dan juga sikap antara pemimpin dan pasukan pimpinannya. Seperti mana hasrat Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025, amalan distributif perlu menjadi salah satu daripada pendekatan agar semangat kerja berpasukan dapat diwujudkan di sekolah. Kepimpinan distributif dapat membuka peluang kepada semua ahli organisasi untuk bersama-sama melaksanakan dasar pendidikan. Aspek interaksi, tugas berkumpulan, saling mempercayai, perkongsian autonomi, kolektif dan kolaborasi merupakan aspek penting dalam kepimpinan distributif. Konsep kepimpinan distributif ditakrifkan sebagai penyebaran atau perkongsian peranan kepimpinan dalam kalangan pemimpin yang dilantik secara rasmi dengan ahli di bawah kepimpinannya (Hulpia et al., 2010). Menurut Williams (2011), prinsip yang mendasari amalan kepimpinan ini adalah pemberian hak dan peluang untuk terlibat dalam proses membuat keputusan yang berkaitan dengan bidang tugas.

Perkembangan amalan kepimpinan ini dilihat pesat sekitar tahun 2000 di mana ia seiring dengan teori kepimpinan perkongsian oleh Pearce dan Conger (2003) serta Hulpia dan Devos (2009). Walau bagaimanapun, amalan ini adalah lebih sistematik berbanding kepimpinan perkongsian, dan ia mengurangkan beban dalam pemusatan kepimpinan dengan meningkatkan peranan pemimpin dan pekerja memikul tanggungjawab secara bersama. Secara tidak langsung, amalan kepimpinan ini dapat merapatkan jarak yang wujud antara ketua dan ahli pasukan, serta hubungan baik dapat dipelihara (Gronn, 2008). Amalan distributif ini adalah sesuai dengan perubahan dalam sistem pendidikan seperti mana kajian Hulpia dan Devos (2009) yang menjelaskan komitmen pekerja dapat ditingkatkan dengan sokongan dan kerjasama daripada pemimpin. Kajian ini juga menyatakan amalan kepimpinan distributif memerlukan pemimpin untuk turun padang melaksanakan tugas secara bersama bagi mengelakkan isu di samping melancarkan usaha mencapai matlamat organisasi.

Kepimpinan distributif berpotensi memperkukuh iklim positif sesebuah organisasi dari segi keyakinan dan kebersamaan matlamat apabila pekerja diberi tanggungjawab untuk melibatkan diri dalam kepimpinan (Razali et al., 2024). Dengan itu, pekerja berasa yakin dan akan menunjukkan kesetiaan yang tinggi serta kekal berkhidmat dengan organisasi dalam jangka masa yang panjang. Bush dan Ng (2019), berpandangan bahawa, pelaksanaan amalan ini hendaklah berlandaskan semua elemen, supaya pengagihan peranan kepimpinan dibuat secara menyeluruh tanpa mengganggu perjalanan

organisasi. Lima dimensi distributif, iaitu (i) misi, visi dan matlamat, (ii) budaya sekolah, (iii) pendekatan pembuatan keputusan, (iv) sistem penilaian dan perkembangan profesional, dan (v) amalan kepimpinan telah diperkenalkan oleh [Elmore \(2000\)](#). Manakala, [Gordon \(2005\)](#) telah mengurangkannya kepada empat dimensi berikut:

#### (i) Visi, Misi dan Matlamat

[DuFour dan Eaker \(1998\)](#) menyatakan visi adalah hala tuju yang ingin dicapai oleh sesebuah organisasi, dan misi merupakan tujuan penubuhan organisasi tersebut. Visi, misi dan matlamat institusi pendidikan tidak mungkin berkesan seandainya ia tidak difahami dengan jelas, tidak terkini serta tidak mewakili nilai-nilai yang selari dengan matlamat pendidikan di peringkat kebangsaan ([Gordon, 2005](#)).

#### (ii) Budaya Sekolah

Sejarah sesebuah institusi pendidikan akan membentuk budaya yang merangkumi keyakinan, nilai-nilai dan norma institusi berkenaan ([DuFour & Eaker, 1998](#); [Gordon, 2005](#)). Kerjasama merupakan salah satu komponen budaya yang mustahak dalam konsep distributif untuk mewujudkan suasana harmoni melibatkan semua pihak dalam pengoperasian sekolah.

#### (iii) Perkongsian Tanggungjawab

Perkongsian tanggungjawab bermaksud pemimpin dan pasukannya berganding bahu memikul peranan secara bersama untuk kecemerlangan institusi ([Gordon, 2005](#)). Ia hendaklah dilaksanakan dengan mengambil kira kepakaran dan pengalaman ahli tanpa mengeneipkan kepentingan organisasi ([Elmore, 2000](#)).

#### (iv) Amalan Kepimpinan

Konsep distributif menuntut seorang pemimpin berkomunikasi untuk mengarahkan tugas, menjelaskan rasional suatu keputusan yang diambil dan mengamalkan interaksi yang berkesan di bawah kepimpinannya ([Gordon, 2005](#)). Peranan yang perlu dimainkan mesti disebar luas kepada pasukannya dengan kaedah yang sesuai, sama ada secara rasmi atau tidak. Konsep ini menuntut pemimpin untuk memahami tanggungjawab dan mempunyai hubungan baik dengan pasukan pimpinannya.

### 3. Metod Kajian

Penghasilan artikel ini adalah melalui kaedah analisis dan sintesis literatur berdasarkan data sekunder sedia ada seperti artikel ilmiah, buku, jurnal, tesis, kajian terdahulu dan pelbagai bahan bertulis lain ([Syofian & Gazali, 2021](#)). Maklumat dan pengetahuan tentang teori dua dimensi pengurusan konflik, amalan kepimpinan transformasi dan amalan kepimpinan distributif dikumpul dan dianalisis untuk membina kefahaman, seterusnya sintesis dimensi kepimpinan yang bersesuaian untuk menangani konflik dapat dicadangkan. Huraian yang menyokong analisis dibina untuk menyampaikan cadangan kepada pembaca amnya dan pemimpin khususnya, bagi memilih amalan kepimpinan yang sesuai diaplikasikan dalam pengendalian konflik di sekolah. Kajian ini tidak mengumpul data primer, tetapi memberi fokus pembinaan pemahaman dan interpretasi terhadap maklumat sekunder.

## 4. Sintesis Kesesuaian Teori Kepimpinan dengan Teori Pengurusan Konflik

### 4.1. Teori Kepimpinan Transformasi & Teori Dua Dimensi

Amalan kepimpinan transformasi dalam pengurusan konflik adalah aspek penting untuk dipertimbangkan dalam konteks pengurusan sekolah. Kepimpinan transformasi memiliki dimensi yang dapat membantu pengurusan konflik, seperti rangsangan intelektual dan pertimbangan individu. Ia juga menekankan hubungan baik antara pemimpin dan guru melalui dimensi pengaruh ideal di mana guru-guru akan merasa usaha mereka disokong dan dihargai oleh pemimpin (Wiyono, 2019). Faktor-faktor seperti inspirasi dan motivasi yang ditunjukkan oleh pemimpin juga memainkan peranan penting dalam menghindari konflik di sekolah. Selain itu, amalan kepimpinan transformasi boleh meningkatkan kepercayaan dan membentuk hubungan kerja yang baik antara pemimpin dan guru. Amalan kepimpinan transformasi yang mengutamakan kesejahteraan dan kepuasan kerja guru dapat mewujudkan persekitaran kerja yang positif, yang membawa kepada peningkatan komitmen guru (Hulpia & Devos, 2009). Penerapan amalan ini dapat menyumbang kepada penambahbaikan sistem pendidikan, peningkatan prestasi pelajar, dan peningkatan tahap profesionalisme guru. Secara keseluruhan, kepimpinan transformasi relevan untuk diamalkan kerana ia menyokong pelaksanaan reformasi pendidikan, meningkatkan kepuasan guru, dan menyumbang kepada peningkatan prestasi sekolah.

Teori Kepimpinan Transformasi menekankan kepimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mempertimbang kepentingan peribadi mereka demi mencapai matlamat organisasi yang lebih bermakna (Reza, 2019). Setiap elemen utama dalam teori ini sekiranya bijak dimainkan oleh pengetua, akan dapat menghindarkan konflik, mahupun membantu menyelesaikan konflik yang sedang terjadi.

Dimensi pertama iaitu pengaruh ideal adalah berkaitan dengan keupayaan pengetua sebagai pemimpin di sekolah untuk membina hubungan emosional yang kuat dengan guru-guru termasuk membina kepercayaan antara dua pihak (Bass, 1985). Dimensi ini memerlukan seorang pengetua yang berkarisma dan disegani dengan sifat-sifat suri teladan yang boleh memandu guru-guru untuk mencontohinya dalam memberikan komitmen terhadap kerja. Guru-guru mahupun warga sekolah yang terjerat dalam konflik memerlukan seorang penasihat yang adil dan berwibawa bagi membantu mereka menyelesaikan kekusutan. Pengetua seharusnya menjadi pakar rujuk dalam menyelesaikan konflik yang timbul, dan mampu memberikan jalan penyelesaian terbaik (Jambo & Hongde, 2020). Ketokohan dan ketajaman fikiran seorang pengetua yang sering melahirkan kreativiti dalam menghadapi situasi konflik akan memberikan keyakinan kepada guru-guru untuk mendapatkan pandangan daripada beliau. Dimensi ini merupakan tunjang kepada kejayaan kepimpinan seorang pengetua di sekolah.

Dimensi yang kedua iaitu motivasi inspirasi merupakan ciri pengetua yang mampu menjadi contoh kepada orang bawahan. Pengetua perlu, dengan jelas dan logik, menyatakan hala tuju melalui visi, misi dan matlamat, seterusnya menggerakkan mereka untuk berusaha mencapainya (Bass, 1985). Pengetua yang bijak memainkan peranan, contohnya bertegas pada situasi yang memerlukan kesegeraan, berkompromi dalam hal-hal kebajikan, bersemangat dalam usaha ke arah kecemerlangan, akan dapat menjadi sumber kekuatan pengikutnya. Selain itu, pengetua perlu tampil dengan idea-idea segar agar dapat mengalirkan tenaga positif bagi memastikan guru-guru sentiasa bermotivasi menghadapi perubahan seterusnya menimakan risiko konflik di sekolah.

Dimensi ketiga pula adalah berkaitan Rangsangan Intelektual di mana seorang pengetua hendaklah menggalakkan anggota kumpulan untuk berfikir secara kreatif dan inovatif dalam menghadapi perubahan sistem pendidikan, mencari penyelesaian terbaik untuk sesuatu masalah dan bertindak bijak dalam menyelesaikan isu (Bass, 1985). Kebijaksanaan sebegini akan menghasilkan situasi tenteram dan suasana sekolah yang kondusif serta terhindar daripada elemen-elemen negatif yang mengganggu pengoperasian pendidikan di sekolah. Kewarasan akal dalam membuat pertimbangan, berdepan dengan kesibukan beban tugas dan cabaran yang mendatang amat perlu diamalkan oleh pengetua dan diterapkan dalam kalangan guru-guru. Rangsangan sebegini dapat membantu warga sekolah menghindarkan tekanan yang menjadi punca tercetusnya konflik dan melahirkan ketenangan agar mereka kekal kompeten, berdaya maju dan tidak melayan isu yang merencatkan proses pendidikan secara holistik.

Dimensi keempat adalah pertimbangan individu yang memerlukan pengetua mempunyai keprihatinan tinggi terhadap guru-guru pimpinannya dan warga sekolah keseluruhannya (Bass, 1985). Setiap guru-guru datang daripada latar belakang yang berbeza, mempunyai pelbagai keperluan, menaruh harapan yang tidak sama, dan melalui proses perkembangan tersendiri. Setiap seorang daripada mereka layak mendapat pertimbangan yang adil, dan ini menguji keperibadian pengetua sebagai seorang pemimpin transformasi. Justeru, mereka mempunyai persepsi, kefahaman dan cara yang berlainan dalam menghadapi konflik. Pengetua perlu meraikan setiap pendapat dengan memberikan pertimbangan secara *case by case* agar situasi dapat diselesaikan dengan cermat tanpa mengeruhkan lagi konflik yang timbul (Goksoy & Argon, 2016). Konflik yang ditangani dengan teliti akan melahirkan kelegaan dan seterusnya mendatangkan manfaat kepada iklim sekolah.

Keempat-empat dimensi dalam Teori Kepimpinan Transformasi sekiranya diintegrasikan dengan Teori Dua Dimensi akan dapat melahirkan beberapa amalan pengurusan konflik secara berhemat. Pengetua transformasi perlu mengenal pasti situasi untuk disesuaikan dengan amalan pengurusan konflik tertentu. Misalnya, dalam kes yang memerlukan ketegasan, dengan amalan “pengaruh ideal”, pendekatan *assertiveness* iaitu dengan membiarkan dan tidak melayan konflik lebih sesuai diaplikasikan, manakala dalam kes yang memerlukan tindakan psikologi, amalan “pertimbangan individu” diintegrasikan dengan *cooperativeness* iaitu pendekatan kolaborasi atau kompromi mungkin lebih efektif. Gabungan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasi dengan strategi pengurusan konflik yang spesifik, boleh mencipta budaya organisasi yang lebih baik dalam menghadapi dan menyelesaikan konflik.

## 42. Teori Kepimpinan Distributif dan Teori Dua Dimensi

Amalan Kepimpinan Distributif merupakan pendekatan untuk mengagihkan peranan dan autonomi antara pemimpin dan pasukannya. Pendekatan amalan kepemimpinan ini seharusnya mempunyai struktur yang lebih tersusun agar penurunan serta perjalanan kuasa yang dibuat mengikut garis komunikasi yang tepat tanpa meminggirkan individu guru yang layak diberi kuasa. Amalan kepemimpinan ini juga seharusnya dapat mengukuhkan budaya kerja berpasukan sekiranya pengetua bijak mengatur strategi agihan fungsi dalam kalangan guru-guru pimpinannya (Kuppan & Razak, 2021). Amalan kepemimpinan distributif bukanlah satu amalan kepemimpinan yang asing dalam sistem pendidikan Malaysia, malah ia telahpun diamalkan sekian lama melalui kerjasama unit-unit, panitia mata pelajaran, kumpulan guru bertugas, rumah sukan, badan beruniform, kelab permainan dan agihan jawatankuasa kerja untuk melaksanakan program-program

di sekolah. Namun, sekiranya amalan kepimpinan ini tidak dilaksanakan dengan cermat, konflik masih boleh timbul disebabkan ketidakpuasan hati terhadap agihan peranan yang kurang cekap.

Kajian oleh [Kuppan dan Razak \(2021\)](#) membuktikan kerjasama yang erat melalui pembudayaan kepimpinan distributif memberi kesan positif terhadap budaya kerja berpasukan dalam kalangan guru seterusnya memberi impak yang besar kepada murid. Keseronokan bekerja dalam kalangan guru penting bagi mewujudkan suasana harmoni di sekolah. Guru yang mempunyai keseronokan bekerja akan bersikap terbuka menerima arahan, positif terhadap perubahan dan idea-idea baru, menerima kehadiran rakan sekerja baru serta guru-guru muda yang baru dilantik dengan kelapangan hati seterusnya membina iklim sekolah yang kondusif. Keadaan ini dapat mendorong peningkatan inovasi dan merangsang pendekatan pengajaran yang lebih baik untuk peningkatan pencapaian pelajar di sekolah itu. Kajian oleh [Lee dan Mohd Hamzah \(2023\)](#) kepimpinan distributif mempunyai daya tarikan untuk mengeratkan hubungan baik warga sekolah manakala kajian oleh [Jambo dan Hongde \(2020\)](#) menyatakan bahawa pengetua yang mengamalkan amalan kepimpinan distributif dapat melibatkan guru-guru dalam pengurusan sekolah agar mereka lebih faham tentang tanggungjawab dan bersedia memikulnya apabila mereka menjawat jawatan sebagai pengetua kelak. Kepimpinan distributif dapat membina hubungan akrab dan saling memahami serta dalam suasana positif yang dapat mengelakkan tercetusnya situasi konflik.

Budaya distributif ini juga dapat merapatkan jarak antara pemimpin dan pasukannya ([Yusoff et al., 2016](#)). Walaubagaimanapun, amalan ini juga boleh menimbulkan kesan dan risiko seperti seolah-olah termansuhnya sistem kepemimpinan berhierarki yang sekiranya tidak dikawal akan mewujudkan konflik yang lebih besar. Kajian oleh [Ancona dan Backman \(2017\)](#) juga sependapat bahawa amalan distributif berkemungkinan mewujudkan isu negatif sekiranya sikap guru-guru, budaya sedia ada, penggunaan masa dan sumber tidak disepadukan ke arah kerjasama. Keberkesanan amalan kepimpinan ini sangat bergantung kepada penerimaan seseorang individu dan budaya yang telah terbina dalam sesebuah organisasi itu.

Meskipun Teori Kepimpinan Distributif dan Teori Dua Dimensi pengurusan konflik mempunyai konsep berbeza dalam bidang psikologi organisasi dan pengurusan, tetapi kedua-duanya boleh diintegrasikan untuk meningkatkan kualiti kepimpinan dan pengurusan konflik di sekolah. Teori kepimpinan distributif menganggap kepimpinan tidak terhad kepada seorang pengetua sahaja, tetapi ia boleh diagihkan dalam kalangan guru-guru lain yang berkelayakan ([Kuppan & Razak, 2021](#)). Ini bermakna tanggungjawab dan kuasa untuk membuat keputusan dan mempengaruhi guru-guru dan serta warga sekolah boleh dibahagikan kepada individu yang mampu mengendalikannya seperti kaunselor, guru senior mahupun mana-mana guru yang bersesuaian. Teori Dua Dimensi pula mengenal pasti lima amalan asas untuk mengurus konflik, sama ada bertujuan mencapai kepuasan peribadi atau kepuasan bersama, gabungan kedua-dua teori ini, boleh dilaksanakan oleh pengetua di sekolah mengikut kesesuaian situasi konflik yang timbul.

Penggabungan dua teori ini boleh dimulakan dengan meningkatkan kesedaran dan memberi latihan kepada guru-guru untuk menguatkan pemahaman terhadap kelebihan pegagihan tanggungjawab dan kaedah pengurusan konflik. Langkah ini dapat membantu guru-guru mendapat kefahaman untuk memainkan peranan yang tepat dalam aspek kepimpinan dan bagaimana mereka boleh mengurus konflik dengan lebih efektif bagi

mencapai kepuasan bersama (*cooperativeness*) dengan amalan berkompromi dan berkolaborasi. Selain itu, pengetua perlu mengambil langkah seterusnya dengan melaksanakan pembahagian tanggungjawab untuk mengurus konflik yang tidak hanya terletak pada seorang ketua atau individu tertentu yang mempunyai kuasa rasmi sahaja. Setiap individu dalam organisasi harus memikul tanggungjawab untuk menyelesaikan konflik yang timbul dengan segera menggunakan dimensi-dimensi dalam teori dua dimensi mengikut kesesuaian keadaan.

Selain itu, pengetua perlu menggaakkan budaya kolaborasi dengan melibatkan guru-guru dalam mencari penyelesaian terbaik yang terhampir dapat memuaskan hati semua pihak. Penyelesaian konflik secara bersama akan menjadi lebih ringan untuk ditanggung berbanding kaedah penyelesaian secara berasingan yang mungkin lebih mengeruhkan keadaan. Penglibatan semua guru untuk membuat keputusan, termasuk bagaimana konflik perlu ditangani dapat menghasilkan jalinan sihat dan meningkatkan komitmen terhadap penyelesaian konflik yang berlaku (Baskaran & Hamid, 2020). Namun, amalan pengurusan konflik mesti dipilih secara berhemat kerana tidak semua situasi memerlukan kolaborasi, dan ada sesetengah konflik memerlukan kaedah berbeza agar tidak menjadi lebih serius. Guru-guru harus dididik untuk mengenal pasti situasi di mana amalan-amalan lain seperti menghindar, tolak ansur, berkompromi, atau bersaing mungkin lebih sesuai digunakan

Langkah yang paling penting dan perlu diutamakan adalah kemahiran komunikasi. Pendekatan kepimpinan distributif dan pengurusan konflik yang efektif sangat bergantung pada komunikasi berkesan antara pengetua dan guru-guru, juga sesama guru. Semua pihak harus didorong untuk berkomunikasi secara terbuka, jujur, dan menjadi pendengar yang baik. Dengan menggabungkan teori kepimpinan distributif dengan teori dua dimensi pengurusan konflik, organisasi boleh mencipta budaya kerja yang lebih inklusif dan responsif, di mana semua anggota merasa dihargai dan berdaya saing secara sihat dalam mengatasi konflik dan mencapai matlamat organisasi.

## 5. Perbincangan

Integrasi antara teori kepimpinan dengan teori pengurusan konflik di sekolah adalah penting untuk menciptakan budaya kerja yang kondusif dan produktif. Kedua-dua teori kepimpinan transformasional dan distributif mempunyai kelebihan tersendiri, dan kesesuaian setiap teori dengan teori dua dimensi pengurusan konflik di sekolah bergantung pada beberapa faktor, termasuk budaya sekolah, struktur pengurusan, dan matlamat utama yang hendak dicapai.

Teori Kepimpinan Transformasional lebih berfokus kepada bagaimana seorang pengetua itu menggalakkan dan memotivasi guru-guru untuk mencapai potensi terbaik mereka. Pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasi akan memberikan visi yang jelas, menggalakkan pemikiran kreatif, mempertimbang keperluan individu, dan membina hubungan emosi yang kuati dengan guru-guru pimpinannya (Dewantoro, 2023). Sebagai contoh, dalam konteks pengurusan konflik, pengetua transformasi boleh menggunakan amalan kolaboratif untuk menyelesaikan konflik dengan positif dan produktif, serta mempromosikan pembangunan pembelajaran dalam kalangan guru-guru agar pemahaman yang padu dapat dibentuk.

Manakala, Teori Kepimpinan Distributif pula menekankan bahawa kepimpinan tidak harus berpusat pada pengetua sahaja, tetapi boleh dan harus diagihkan kepada guru-

guru untuk dipikul bersama (Jambo & Hongde, 2020). Ini bermakna tanggungjawab untuk membuat keputusan boleh melibatkan semua pihak yang relevan. Dalam konteks pengurusan konflik, teori ini boleh menggalakkan penglibatan aktif guru-guru dalam proses penyelesaian konflik, di mana, dengan menggunakan amalan pengurusan konflik yang sesuai, kaedah penyelesaian yang lebih demokratik dan inklusif dapat dilaksanakan. Walau bagaimanapun, kebijaksanaan pengetua dalam menguruskan konflik, sama ada ingin memilih gara transformasi atau amalan distributif amat bergantung kepada faktor kesesuaian sekolah berkenaan. Kepimpinan distributif mungkin lebih sesuai untuk diintegrasikan dengan teori dua dimensi pengurusan konflik kerana ia menuntut penglibatan semua pihak dalam proses. Ini boleh membantu membina kemahiran sosial dan kestabilan emosi, serta membentuk nilai-nilai demokrasi dan kerjasama. Selain itu, pihak yang terlibat dengan konflik dapat membuat refleksi diri ke arah penambahbaikan pada masa hadapan. Tambahan lagi, kepimpinan distributif boleh membantu membina komuniti sekolah yang kuat dan kohesif, di mana semua warga akan merasa dihargai dan diraikan (Jambo & Hongde, 2020). Kepimpinan distributif juga dilihat lebih fleksibel dalam menguruskan konflik di mana pemberian kuasa kepada lebih banyak individu mengurangkan beban yang perlu ditanggung oleh sebahagian individu tertentu sahaja. Keputusan tentang teori kepimpinan mana yang lebih sesuai turut bergantung pada keunikan atau budaya tersendiri sesebuah sekolah berkenaan. Kedua-dua teori kepimpinan transformasi dan distributif mempunyai potensi untuk meningkatkan kecekapan pengurusan konflik di sekolah, dan integrasi antara kedua-dua teori juga boleh dipertimbangkan untuk mencipta model kepimpinan yang lebih kukuh dan berkesan.

Antara ciri-ciri sekolah yang lebih sesuai menggunakan teori kepimpinan distributif untuk diintegrasikan dengan teori dua dimensi bagi menguruskan konflik adalah sekolah yang memiliki budaya demokrasi dan inklusif, iaitu sekolah yang menggalakkan penglibatan aktif guru-guru dalam proses pengambilan keputusan, selain menekankan hubungan sosial dan emosi yang akrab. Pengetua yang memilih pendekatan distributif juga perlu memastikan majoriti guru-gurunya mempunyai kemahiran interpersonal dan kemahiran menyelesaikan masalah serta dapat berhubung dengan sihat sesama mereka. Sekolah juga harus mempunyai struktur pengurusan yang lebih fleksibel yang kurang terikat dengan hierarki tradisional dan lebih terbuka kepada pembahagian tanggungjawab dan kuasa. Seterusnya, pengetua distributif terlebih dahulu, perlu berjaya membina iklim sekolah yang berfokus kepada budaya saling menghargai, kurang persaingan dan mesra.

Manakala, sekolah yang lebih sesuai menggunakan teori kepimpinan transformasi untuk diintegrasikan dengan teori dua dimensi bagi menguruskan konflik di sekolah adalah sekolah yang memiliki visi yang jelas di mana pengetua telah menetapkan matlamat yang dapat digunakan sebagai landasan untuk menyelesaikan konflik. Selain itu, pengetua telahpun memupuk iklim kerja yang bermotivasi dan pengetua sememangnya merupakan sumber inspirasi kepada guru-guru pimpinannya. Pengetua yang giat berusaha untuk membangunkan semangat dan motivasi guru-gurunya, boleh menggunakan kebijaksanaan untuk memanipulasikan konflik sebagai peluang pertumbuhan dan pembelajaran. Pengetua transformasi boleh menggalakkan kreativiti dan inovasi dalam mencari kaedah penyelesaian konflik yang paling sesuai (Zacharo et al., 2018). Ketua transformasi perlu mempunyai karektor yang kuat dan mampu mempengaruhi guru-guru dalam proses penyelesaian konflik.

Secara keseluruhan, pilihan antara kepemimpinan distributif dan transformasi untuk mengurus konflik di sekolah sangat bergantung kepada budaya sekolah itu sendiri, matlamat pendidikan yang ditetapkan untuk dicapai, dan keperluan khusus di sekolah berkenaan. Kedua-dua teori boleh memberikan nilai yang berbeza dan kedua-duanya boleh digunakan secara berasingan atau digabungkan untuk mencipta model kepemimpinan yang paling sesuai dalam menguruskan konflik yang wujud di sekolah.

## 6. Rumusan

Pemilihan dan amalan kepemimpinan yang bersesuaian dengan pengurusan konflik di sekolah amat penting dalam mewujudkan suasana sekolah yang kondusif bagi membolehkan pengoperasian pendidikan dapat berjalan dengan baik. Pemakaian amalan kepemimpinan yang berkesan dalam menangani konflik di sekolah akan memberi implikasi positif terhadap hubungan interpersonal antara pengetua dengan guru, sesama guru, para pelajar dan seluruh warga sekolah umumnya. Hubungan baik ini dapat mencipta suasana sekolah yang lebih harmoni dan kondusif serta memberi kesan baik kepada aktiviti pembelajaran selain aktiviti-aktiviti sekolah yang lain. Selain itu, amalan kepemimpinan pengetua yang tepat dalam menguruskan konflik akan memberi kestabilan emosi kepada guru-guru, di mana mereka akan merasai nilai keadilan dan meminimumkan tekanan kerja sekaligus meningkatkan kesejahteraan mental.

Selain itu, peningkatan motivasi dan kepuasan kerja juga merupakan implikasi yang akan diperoleh sekiranya pengetua mengamalkan amalan kepemimpinan yang bijak dalam pengurusan konflik di sekolah. Guru-guru dan kakitangan yang merasakan suara mereka didengari dan pandangan mereka dihargai dalam proses penyelesaian konflik, tentunya lebih bermotivasi untuk memberikan khidmat yang terbaik. Ini boleh meningkatkan produktiviti dan komitmen mereka terhadap misi sekolah seterusnya meningkatkan penyampaian pendidikan yang akan melonjakkan pencapaian sekolah. Amalan kepemimpinan yang bersesuaian dalam menguruskan situasi konflik juga dapat membentuk budaya sekolah yang lebih positif. Amalan kepemimpinan yang baik dalam mengurus konflik, di mana semua pihak mendapat pertimbangan dan diperlakukan dengan adil boleh mendorong keterbukaan sikap dan ketenangan emosi semua pihak dalam melaksanakan peranan masing-masing.

Amalan kepemimpinan yang relevan dalam menguruskan konflik juga dapat mendidik warga sekolah agar bijak membuat keputusan berdasarkan kematangan dan pandangan holistik. Melalui pengalaman menghadapi dan menyelesaikan konflik, warga sekolah boleh meningkatkan kecerdasan emosi, yang memberi impak dalam aspek sosial. Pemilihan amalan kepemimpinan yang bersesuaian juga dapat menyediakan pemimpin pelapis dalam kalangan guru dan pelajar. Apabila pasukan pimpinan berpeluang melihat bagaimana konflik diurus dengan baik oleh pengetua, mereka dapat menyerap tenaga positif dan mempelajari ciri-ciri keterampilan kepemimpinan seperti komunikasi efektif, negosiasi, dan pemikiran kritis. Amalan kepemimpinan yang efektif dalam mengurus konflik boleh memperbaiki kemampuan untuk membuat keputusan kolektif yang adil dan berdasarkan kepada persetujuan dan kepuasan semua pihak. Tidak dinafikan, implikasi daripada amalan kepemimpinan terbaik dalam menguruskan konflik akan meningkatkan kualiti pendidikan di sekolah berkenaan, di mana suasana sekolah yang bebas konflik membolehkan guru dan pelajar memberi fokus kepada aktiviti pembelajaran tanpa terganggu dengan isu-isu lain.

Konflik yang tidak diurus dengan baik oleh pengetua boleh membawa kepada perasaan tidak selamat dalam kalangan warga sekolah. Kepimpinan yang efektif boleh membantu mengurangkan risiko konflik berubah menjadi lebih serius seperti timbulnya kekerasan dan keadaan yang tidak diinginkan dengan merisikokan keselamatan warga sekolah. Akhir sekali, amalan kepimpinan yang dapat diaplikasikan dalam pengurusan konflik akan meningkatkan reputasi sekolah dalam komuniti, yang boleh meningkatkan minat calon pelajar baharu mahupun guru-guru dari sekolah lain untuk menjadi sebahagian daripada warga sekolah tersebut. Keadaan sebegini pasti memberi implikasi positif kepada sistem pendidikan negara di mana penyampaian ilmu menjadi proses yang menyeronokkan dan pencapaian cemerlang dari segi akademik, kemenjadian murid, kokurikulum dan aspek-aspek lain dapat dicapai. Ringkasnya, amalan kepimpinan yang bersesuaian dalam pengurusan konflik di sekolah boleh membawa kepada pelbagai implikasi positif yang memberi kesan meluas dalam pelbagai aspek pengoperasian pendidikan dan pembangunan individu.

### **Kelulusan Etika dan Persetujuan untuk Menyertai Kajian (*Ethics Approval and Consent to Participate*)**

Tidak berkenaan.

### **Penghargaan (*Acknowledgement*)**

Kertas konsep ini adalah hasil penulisan laporan bagi subjek Teori Asas Pendidikan yang dihasilkan oleh penulis pertama bersama penyelia sebagai penulis kedua.

### **Kewangan (*Funding*)**

Penulisan kertas konsep ini tidak melibatkan sebarang implikasi kewangan dan kos penerbitan adalah atas tanggungan sepenuhnya oleh penulis sendiri.

### **Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest*)**

Tiada sebarang konflik kepentingan berkaitan penyelidikan, penulisan mahupun penerbitan kajian ini.

### **Rujukan**

- Ambarwati, S. D. A. (2009). Mengelola perubahan organisasional: Isu peran kepemimpinan transformasional dan organisasi pembelajaran dalam konteks perubahan. *Jurnal Siasat Bisnis*, 2(8), 155-176.
- Ancona, D., & Backman, E. (2017). *Distributed Leadership from Pyramids to Networks: The Changing Leadership Landscape*. MIT Leadership Center.
- Baskaran, K., & Hamid, A.H. (2020) Amalan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah di bandar Banting. *International Journal of Education and Pedagogy*, 2(1), 264–284.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994) Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. *Thousand Oaks*. Sage Publications.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press. Collier-Macmillan.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bush, T., & Ng, A.Y.M. (2019) Distributed leadership and the Malaysia Education Blueprint. *Journal of Educational Administration*, 57(3), 279–295.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1960). *Group Dynamics: Research and Theory*. Harper & Row.
- 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(1), 455–468.
- Davis, G. (2019). *Exploring the strategies executive leaders need to reduce intergenerational friction in a business organization* [Doctoral dissertation, Colorado Technical University].
- Deutsch, M. (1949) A theory of cooperation and competition. *Human Relations Journal*, 2(2), 129–152.
- Dewantoro, A.Q. (2023) Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di mediasi budaya organisasi dan motivasi. *Jurnal Manajerial*, 10(2), 393–409.
- Downton, J.V. (1973). *Rebel Leadership*. Free Press.
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement*. National Educational Services.
- Elmore, R. (2000). *Building a New Structure for School Leadership*. The Albert Shanker Institute.
- Frolova, E.V., Rogach, O.V., Ryabova, T.M. & Zuykina, A.V. (2019) Factors of conflict in the educational environment of the modern school. *European Journal of Contemporary Education*, 8(3), 513–523.
- Fulmer, R.M. (1983). *Practical Human Relation*. Richard Irwin, Inc.
- Goksoy, S., & Argon, T. (2016). Conflicts at schools and their impact on teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 4(4), 197–205.
- Gordon, Z.V. (2005). *The effect of distributed leadership on student achievement*. [Doctoral Disertation, Central Connecticut State University].
- Gribben, J.J. (1972). *Effective Managerial Leadership*. American Management Association.
- Gronn, P. (2008) The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 141–158.
- Harris, A. (2013) Distributed leadership: Friend or foe? *Educational Management Administration and Leadership*, 41(5), 545–554.
- Hollender, E.P. (1978). *Leadership Dynamics*. Free Press.
- Hulpia, H., & Devos, G. (2009) Exploring the link between distributed leadership and job satisfaction of school leaders. *Educational Studies*, 35(2), 153–171.
- Hulpia, H., Devos, G., & Keer, H.V. (2010) The influence of distributed leadership on teachers' organizational commitment: A multilevel approach of educational research. *Journal of Educational Research*, 103(1), 40-52.
- Ibrahim, M. Y., & Amin, A. (2017). Model kepemimpinan pengajaran pengetua dan kompetensi pengajaran guru. *JuKu: Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 2(1), 11-25.
- Jambo, D., & Hongde, L. (2020) The effect of principal's distributed leadership practice on students' academic achievement: A systematic review of the literature. *International Journal of Higher Education*, 9(1), 189–198.
- Johnson, D.W., & Johnson, R. (1989). *Cooperation and Competition: Theory and Research*. Interaction Book Company.
- Kamus Dewan. (2005). *Kamus Dewan. (4th ed.)* Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Koontz, H., & O'Donnel (1976). *Management: A System and Contingency Analysis of Managerial Function*. New York.
- Kuppan, R., & Razak, A.Z.A. (2021) Kepimpinan distributif guru besar dan komitmen guru di sekolah kebangsaan di daerah Gombak. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8(4), 20–35.
- Lee, H. K., & Mohd Hamzah, M. I. (2023) Amalan kepimpinan distributif guru besar dan hubungannya dengan komitmen guru SJKC. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(1), 1-20.
- Man, J., Don, Y., & Ismail, S.N. (2017) Kepimpinan transformational dan kualiti guru generasi Y. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(1), 29–42.
- Meirink, J., Van der Want, A., Louws, M., Meijer, P., Oolbekkink-Marchand, H.O., & Schaap, H. (2020) Beginning teachers' opportunities for enacting informal teacher leadership: Perceptions of teachers and school management staff members. *European Journal of Teacher Education*, 43(3), 1-15.
- Mohd Fadhli, M. Fauzi, F., Fadzrul Hafiz Johani, O. A. L., Natrah Rani, & Faiz Daud. (2019). Hubungan antara persepsi amalan kepimpinan di tempat kerja dan stres pekerjaan pekerja. *Jurnal Akademika*, 89(3), 63–74.
- Muhammad, J. (2001). *Kelakuan Organisasi* (4th ed.) Leeds Publications.
- Okoth, E.A., & Yambo, J.M.O.J. (2016) Determining causes of conflicts in secondary schools. *Journal of Harmonized Research in Management*, 2(2), 135–142.
- Pearce, C.L., & Conger, J.A. Editorial. (2003). *Shared Leadership: Reframing the How's and Whys of Leadership*. Sage Publications, Inc.
- 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), 242–256.
- Razali, K.M., Musa, K., Bakar, M.Z.A., & Muis, A.M.S.A. (2024) Kajian kes: Pengupayaan warden dalam tata cara pengurusan disiplin pelajar sekolah berasrama di Negeri Sembilan. *Jurnal Pendidikan Bitara UPSI*, 17(2), 89–100.
- Reza, M. H. (2019). Components of transformational leadership behavior. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research*, 5(3), 119-124.
- Siswanto, D. H., & Firmansyah, A. B. P. D. A. (2024). Korelasi budaya sekolah dan kepimpinan pengetua sekolah dengan prestasi guru di Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah Mlati. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 11(3), 49-58.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Free Press.
- Syofian, M., & Gazali, N. (2021). Kajian literatur: Dampak covid-19 terhadap pendidikan jasmani. *Journal of Sport Education (JOPE)*, 3(2), 93-102.
- Tam, R.A.M. (2000). *Hubungan antara faktor dan Amalan pengurusan konflik dalam organisasi* [Tesis sarjana, Universiti Utara Malaysia].
- Thomas, K.W., & Kilmann, R.H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. XICOM.
- Walker, J.W. (2002), Perspectives: Talent pools, the best and the rest, *Human Resource Planning*, 25(3), 12-14.
- Williams, C.G. (2011) Distributed leadership in South African schools: Possibilities and constraints. *South African Journal of Education*, 31(2), 190-200.
- Wiyono, B. (2019). Hakikat kepemimpinan transformasional. *INTIZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 74-83.
- Yusoff, Z.J.M., Don, Y., & Ismail, S.N. (2016) Pengaruh kepimpinan distributif terhadap pengurusan konflik dalam kalangan pemimpin sekolah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 41(2), 165–171.

- Zacharo, K., Marios, K., & Dimitra, P. (2018). Connection of teachers' organizational commitment and transformational leadership. A case study from Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 17(8), 89–106.
- Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39–52.