

Pengaruh Konflik Organisasi Dan Kesehatan Mental Pekerja

Liley Afzani Saidi¹, Siti Nurhafizah Saleeza Ramlee¹ & Nur Haffiza Binti Rahaman¹
Universiti Pertahanan Nasional Malaysia (UPNM)

Abstrak

Artikel ini membincangkan secara terperinci mengenai pengaruh konflik dalam sesebuah organisasi dan kesan kepada kesihatan mental seseorang pekerja. Oleh itu, terdapat beberapa perincian yang akan diberikan perhatian iaitu melibatkan punca dan kesan konflik yang terjadi di sesebuah organisasi, kesan konflik organisasi kepada psikologi pekerja terutama melibatkan kesihatan mental serta perbincangan model konflik Thomas-Kilmann dalam menangani isu konflik dalam peringkat organisasi. Sehubungan itu, perbincangan dalam artikel turut memfokuskan berkaitan beberapa petunjuk dalam konflik organisasi melibatkan perbezaan personaliti, isu keterbukaan dalam penyelesaian masalah, kemahiran komunikasi antara pihak pengurusan dan pekerja, percanggahan idea serta gaya kerja serta perbezaan matlamat antara individu atau pasukan dalam sesebuah organisasi juga boleh menyumbang kepada konflik organisasi. Bagi konteks kesihatan mental, pelbagai kesan psikologi kepada pekerja melibatkan masalah tekanan, kebimbangan serta kemurungan berlaku dan ini akhirnya memberi kesan kepada kefungsi kepada pekerja untuk berfungsi dan bertindak secara produktif dalam organisasi. Sehubungan itu, fungsi pihak pengurusan juga perlu diperincikan bagi menangani isu kesihatan mental dalam kalangan pekerja terutamanya melibatkan isu konflik dalam sesebuah organisasi.

Kata Kunci: Konflik Organisasi, Kesihatan Mental, Pekerja

1. Pengenalan

Secara umumnya konflik boleh didefinisikan sebagai pertelingkahan, persaingan serta perbezaan antara dua individu atau dua kelompok. Terdapat pelbagai pandangan serta persepsi yang membincangkan konsep konflik dari pelbagai sudut termasuk dari aspek pengu rusan, psikologi serta pembangunan organisasi. Namun dalam sesebuah organisasi, konflik adalah sesuatu yang tidak boleh dielakkan dan kebiasaannya membawa kesan kepada individu, produktiviti dan keharmonian organisasi. Kebiasaannya konflik dalam sesebuah organisasi melibatkan percanggahan idea, kehendak serta keperluan. Menurut Patzak (2012), konflik boleh ditakrifkan sebagai satu watak antagonis individu melibatkan satu pihak yang membangkang, berselisih pandangan atau ketidakserasian antara dua pihak. Conrad (1991) menjelaskan bahawa konflik berlaku hasil dari interaksi sesama individu yang saling bergantung dan beranggapan bahawa hubungan mereka tidak lagi serasa, tidak konsisten serta berada dalam ketegangan. Robbins (2005) menjelaskan bahawa konflik merupakan satu permulaan proses yang mana satu pihak beranggapan bahawa satu pihak lain telah terjejas atau memberi kesan negatif kepada pihak yang pertama. Oleh itu konflik boleh berlaku disebabkan persepsi dari pihak kepada pihak yang lain dan persepsi tersebut bukanlah sesuatu yang benar atau pasti.

Dalam sesebuah organisasi, konflik yang terhasil dari individu atau kelompok sebenarnya memberi kesan secara langsung dan tidak langsung kepada pekerja dan organisasi. Isu berkaitan kesihatan mental dalam kalangan pekerja yang mengalami konflik sama ada dengan majikan atau disebabkan rakan sekerja atau disebabkan oleh perkara lain memberi kesan kepada kesejahteraan individu. Konflik yang

terjadi memberi kesan terutama melibatkan tekanan kepada pekerja. Umumnya kesihatan mental boleh ditafsirkan sebagai situasi dimana seseorang individu menyedari potensinya boleh berdaya tindak terhadap tekanan kehidupan, boleh bekerja dengan produktif dan boleh menyumbang kepada masyarakat (Kementerian Kesihatan Malaysia, 2011). Kesihatan mental juga merangkumi cara individu berfikir, merasa dan bertindak selain itu ia merujuk kepada cara individu menghadapi masalah serta mengatasi masalah yang dihadapi. Menurut Pertubuhan Kesihatan Sedunia (WHO) menjelaskan kesihatan mental adalah keadaan kesejahteraan di mana individu menyedari keupayaannya sendiri, dapat mengatasi tekanan normal kehidupan, dapat bekerja dengan produktif dan bermanfaat, dan mampu memberi sumbangan kepada komuniti. Apabila berbincang mengenai kesihatan mental, masalah utama yang selalu dibincangkan adalah melibatkan masalah tekanan, kebimbangan serta kemurungan.

2. Proses Dan Peringkat Konflik Organisasi

Konflik organisasi kebiasanya juga boleh dikelaskan sebagai konflik yang berlaku di tempat kerja dan konflik ini digambarkan sebagai perselisihan faham antara pekerja atau kelompok yang berada dalam organisasi tersebut. Harus difahami bahawa konflik berlaku apabila terdapat interaksi antara dua pihak berkaitan tugas, keputusan atau percanggahan pendapat. Konflik yang terjadi dalam sesebuah organisasi boleh terjadi disebabkan oleh pelbagai faktor antaranya adalah faktor intrapersonal, interpersonal, intrakelompok, interkelompok dan intraorganisasi. Sehubungan itu konflik tidak terjadi secara tiba-tiba namun akan terdapat tanda-tanda awal serta puncanya.

Schermerhon (2002) menjelaskan bahawa terdapat lima tahap dalam proses konflik iaitu; (i) Konflik Terpendam; (ii) Konflik Dikesan; (iii) Konflik Disedari; (iv) Konflik Manifestasi dan; (v) Akibat Konflik. Konflik pada dasarnya sukar diuruskan secara strategik kerana terdapat perkara-perkara yang diluar jangka kerana akan terdapat kesukaran untuk mengurus, memahami dan mengenalpasti konflik terutama pada peringkat pendaman (*latent conflict*). Pada fasa pertama melibatkan Konflik Terpendam, kebiasanya individu atau kelompok tidak sedara bahawa terdapat konflik yang terjadi pada diri mereka. Konflik pada peringkat ini dilihat tersembunyi kerana individu yang berada dalam keadaan ini tidak menyedari apakah situasi atau keadaan yang berlaku boleh menimbulkan konflik. Jika pekerja dalam sesebuah organisasi berada dalam keadaan ini akan timbul perasaan ragu-ragu namun akan ada petunjuk-petunjuk yang menunjukkan kecenderungan berlakunya konflik. Selain itu akan timbul perasaan curiga, prasangka, hilang keyakinan, kurang bermotivasi serta sangsi. Kesannya individu akan dikuasai oleh emosi oleh mereka dan ketika itu pekerja yang mempunyai konflik akan memendamkan emosi dan konflik yang berlaku.

Fasa kedua iaitu konflik dikesan iaitu individu akan menunjukkan simptom serta tindak balas kepada diri individu. Pada peringkat ini, kesedaran pada peringkat kognitif mula disedai oleh individu yang mengalami konflik. Jika konflik berlaku dalam sesebuah organisasi, pekerja akan mula menunjukkan reaksi seperti ponteng kerja, sukar memberi persetujuan atau kerjasama, tidak mahu menerima pandangan atau teguran dan prestasi serta produktiviti akan berkurang. Walaupun pada peringkat ini kesan konflik mula dikenalpasti, konflik yang terjadi boleh diuruskan dengan menggunakan kaedah rundingan, kerjasama, kompromi dan bertolak ansur. Pada peringkat konflik manifestasi merupakan peringkat yang boleh dilihat secara realiti dan individu yang mempunyai konflik akan menunjukkan kesan kepada fisiologi dan juga hubungan mereka dengan individu lain. Individu pada peringkat ini akan mula menunjukkan tanda-tanda keletihan dan juga akan berlaku *burnout* selain berlaku pertembungan dalam bentuk kekerasan fizikal seperti perganduhan, pertengkaran serta pemberontakan. Peringkat ini juga individu akan mula bersaing dan akan wujud keadaan menang kalah. Penggunaan pendekatan rundingan dan bertolak ansur tidak lagi berfungsi dan kedua-dua pihak akan bertindak sama ada untuk menang atau kalah. Akibat Konflik adalah fasa yang terakhir yang merupakan kemuncak dalam berlakunya masalah konflik. Pada peringkat ini, terdapat kesan atau akibat yang akan berlaku yang pada akhirnya memberi impak sama ada dalam konteks positif atau negatif.

Tidak semua konflik yang berlaku akan memberikan kesan negatif atau dipanggil sebagai destruktif tetapi konflik juga boleh mendatangkan kesan positif iaitu bersifat positif atau dipanggil sebagai konstruktif. Sehubungan itu, seseorang individu dalam sesebuah organisasi sama ada melibatkan pihak pengurusan atau pekerja harus bijak menguruskan konflik kerana jika diuruskan dengan baik akan memberikan impak yang positif.

3. Kesan Kesihatan Mental Kepada Pekerja

Secara umumnya, kesihatan mental individu berkait dengan gaya hidup individu. Dalam konteks psikologi, individu yang mengalami konflik akan terdedah kepada masalah tekanan, kebimbangan serta masalah kemurungan. Satu lagi isu yang akan terjadi kepada pekerja yang mengalami konflik adalah tekanan. Secara umumnya tekanan ini boleh menyebabkan seseorang berada dalam keadaan yang tidak selesa yang akhirnya memberi kesan kepada kognitif, emosi dan tingkah laku seorang pekerja. *Dictionary of Human Behavior* (1981) menjelaskan bahawa tekanan merupakan ketegangan fizikal dan psikologi yang berpanjangan dalam satu tempoh masa yang boleh mengugut keupayaan seseorang untuk mengendalikan situasi. Selye (1998) menyebut tekanan merupakan satu tanggapan yang diberikan oleh tubuh badan yang tidak spesifik yang akhirnya memberi beban kepada kehidupannya. Dalam konteks psikologi, tekanan boleh dibahagikan kepada dua konsep utama iaitu *Eustress* dan *Distress*. *Eustress* adalah tekanan yang bersifat positif yang mana melibatkan tekanan yang bersifat membina terhadap individu yang akhirnya memberi kesan positif kepada individu secara psikologi. Sebagai contoh tekanan yang bersifat positif adalah kenaikan pangkat kepada individu di tempat kerja, pekerja menerima satu projek atau tugas yang melibatkan peningkatan kerjaya individu. Tekanan tersebut dilihat memberi impak yang positif kepada psikologi individu bagi meningkatkan potensi diri yang ada. Namun begitu *distress* adalah tekanan yang bersifat negatif yang membawa kesan kepada fisiologi dan psikologi individu. He dan Zhou (2002) menjelaskan jika tekanan yang bersifat negatif ini selalu dirasai oleh seseorang individu dalam tempoh yang lama akan memberikan kesan kepada kesihatan mental individu.

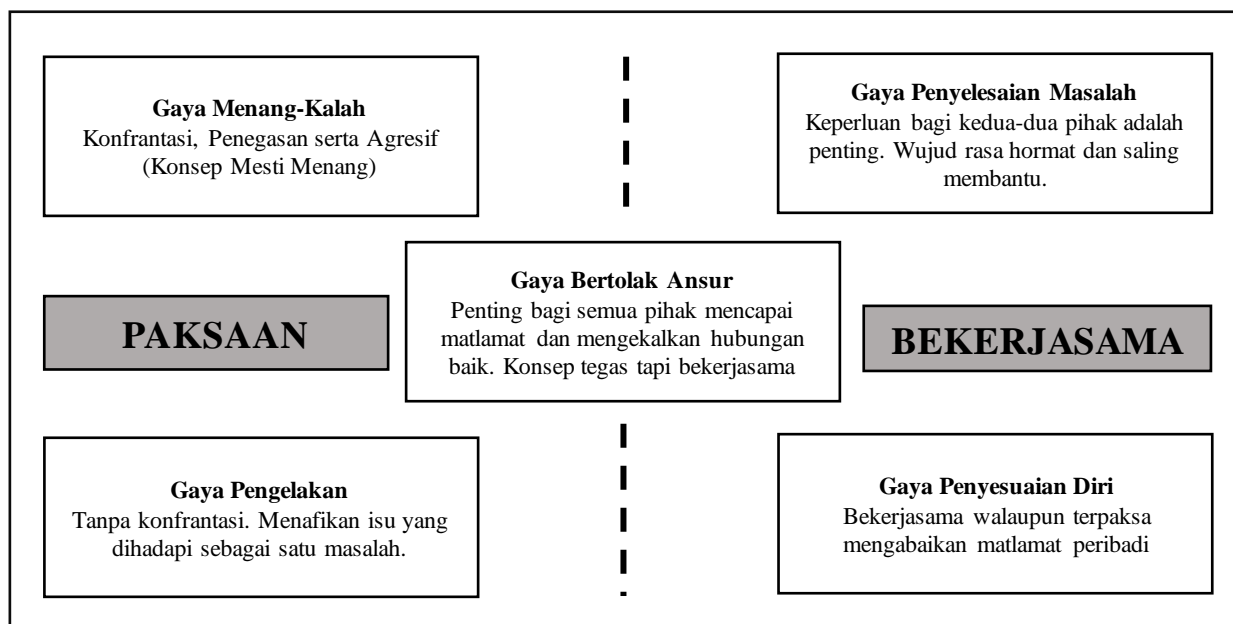
Baguma (2001) menjelaskan tekanan kerja boleh berlaku kesan dari faktor individu itu sendiri. Selain itu, tekanan yang terjadi dari faktor luaran boleh menjadi sebagai penyumbang kepada tekanan individu. Tekanan yang terjadi di tempat kerja boleh berlaku apabila keperluan tugas yang tidak sepadan dengan sumber serta kehendak pekerja. Kesan tekanan kerja ke atas individu dipengaruhi oleh gaya penyelesaian masalah yang dimiliki oleh individu dan setiap individu mempunyai kemahiran penyelesaian masalah yang berbeza. Dalam konteks konflik organisasi, individu yang mempunyai masalah konflik dengan organisasi tidak kira sama ada melibatkan aspek pengurusan atau individu, mereka akan mengalami tekanan yang memberi kesan kesihatan mental seperti masalah kebimbangan dan kemurungan. Menurut Laporan Kesihatan dan Morbiliti Kebangsaan (2001) menunjukkan bahawa statistik prevalen mengenai kadar kemurungan akibat daripada tekanan kerja menyumbang sebanyak 20%. Pada peringkat global statistik menunjukkan bahawa kira-kira 450 juta pekerja mengalami masalah kemurungan yang serius. Laporan yang sama pada tahun 2019 menunjukkan 2.3% atau setengah juta rakyat Malaysia dalam kalangan orang dewasa. Mengikut Laporan Kementerian Kesihatan (2008) mendapati 400,227 pesakit di Malaysia mendapat bantuan psikiatri dan mengikut laporan yang sama punca masalah kesihatan mental di tempat kerja adalah disebabkan oleh beban kerja melampau, selain tempoh masa bekerja panjang, kurangnya kawalan, kerja rutin, konflik antara individu, kurangnya ganjaran dan masalah organisasi.

Laporan oleh Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu (PBB) juga menunjukkan bahawa tekanan kerja merupakan penyumbang terbesar terhadap lima penyakit utama didunia iaitu penyakit jantung, kemurungan melampau, strok, penyakit paru-paru yang kronik dan kencing manis menjelang tahun 2020.

Kajian oleh Rohany dan Fatimah (2006) tekanan merupakan fenomena yang penting dan seringkali dikaitkan dengan prestasi kerja individu dan tahap kesihatan serta produktiviti seorang pekerja. Tekanan yang berpanjangan juga boleh menjejaskan produktiviti serta kualiti seorang pekerja jika tidak ditangani dengan berkesan serta baik. Sehubungan itu, tekanan kerja yang tidak diurus dengan baik boleh memberi kesan negatif kepada kesejahteraan individu. Selain itu, seorang pekerja yang mengalami masalah tekanan juga dilihat akan kurang bermotivasi, kerap tidak hadir ke pejabat, kurang atau enggan berkerjasama antara ahli-ahli lain, kurang bertolak ansur, masalah dalam menyesuaikan diri yang akhirnya memberikan kesan kepada prestasi individu serta organisasi

4. Model Konflik Thomas-Kilmann

Model konflik Thomas-Kilmann (1974) merupakan satu model yang di inspirasikan dari awal oleh Thomas dan Kilmann menjadikan satu model dan teori pengurusan konflik yang perpaksikan kepada dua dimensi iaitu aspek ketegasan dan juga kerjasama. Menurut teori ini, terdapat lima gaya dalam pengurusan konflik iaitu melalui; (i) Gaya Menang-Kalah; (ii) Gaya Penyelesaian Masalah; (iii) Gaya Bertolak Ansur; (iv) Gaya Pengelakan dan (v) Gaya Penyesuaian Diri. Perlu difahami bahawa gaya yang digunakan dalam proses penyelesaian konflik akan memberi kesan yang besar kepada kesan (*outcome*) konflik. Kesan ini akan menentukan sama ada pengurusan konflik ini akan memberi kesan positif atau sebaliknya. Berdasarkan rajah 1.0 menunjukkan gaya yang terdapat model ini.



Rajah 1.0 *Gaya Pengurusan Konflik Dalam Model konflik Thomas-Kilmann (1974)*

Dalam model ini, elemen yang paling penting merupakan gaya komunikasi yang dipamerkan dalam proses penyelesaian konflik. Gaya komunikasi yang dipamerkan dalam setiap teknik dalam model ini diterjemahkan dalam bentuk tingkah laku dan ini secara tidak langsung berkait dengan model pengurusan konflik yang dipelkenalkan oleh Blake dan Mouton pada tahun 1964. Oleh itu, dalam proses penyelesaian konflik elemen berkaitan komunikasi serta tingkah laku sebenarnya mempengaruhi antara satu sama lain. Berdasarkan lima gaya yang terdapat model konflik Thomas-Kilmann, terdapat tahap penegasan (*assertiveness*) serta tahap kerjasama (*cooperative*) yang berbeza. Sehubungan itu, dalam usaha menyelesaikan konflik yang berlaku, individu boleh memilih gaya pengurusan konflik yang bersesuaian berdasarkan keperluan diri. Oleh itu, pengurusan konflik di organisasi semestinya pemilihan gaya pengurusan konflik berbeza mengikut situasi yang berlaku. Malike (2008) menjelaskan,

individu yang terlibat dalam proses pengurusan konflik terdiri daripada individu pesaing (*competitor*), individu yang mengelak (*avoider*), orang yang bertolak ansur (*compromiser*), individu yang boleh menyesuaikan diri (*accommodator*) dan individu yang boleh bekerjasama (*collaborator*).

a) Gaya Persaingan

Bagi pengurusan konflik mengikut gaya persaingan, terdapat perbuatan atau tingkah laku yang ekstrem akan dilakukan bagi mencapai hasrat atau keperluan diri. Dalam konteks organisasi, gaya pengurusan konflik persaingan akan menyebabkan keputusan daripada konflik tersebut mempunyai istilah “Menang-Kalah”. Sehubungan itu, pihak yang menang atau berjaya dalam konflik tersebut akan menjadi dominan dan menyebabkan wujud perasaan tidak puas hati dalam proses penyelesaian konflik tersebut. Pengurusan konflik gaya persaingan juga menonjolkan penggunaan kuasa dari satu pihak atau individu untuk menang. Selain itu, tahap penegasan individu dalam proses penyelesaian konflik juga tinggi berbanding menggunakan kaedah kerjasama dalam proses penyelesaian masalah. Gaya ini juga mendedahkan individu yang terlibat mengambil risiko dalam usaha memastikan mereka berjaya dalam konflik yang berlaku agar matlamat individu tersebut tercapai.

b) Gaya Bertolak Ansur

Gaya bertolak ansur atau dikenali dengan berkompromi merupakan satu teknik yang popular dan mudah digunakan. Menurut Borisoff dan Victor (2011) menjelaskan bahawa gaya kompromi ini melibatkan semua pihak yang terlibat dalam proses penyelesaian konflik yang berlaku. Sehubungan itu, dalam pengurusan konflik di organisasi, gaya ini dilihat signifikan dalam usaha mengekalkan hubungan kerjasama antara semua pihak tanpa mengabaikan hak dan keperluan kedua-dua pihak. Selain itu, kepentingan dalam mencapai matlamat bagi kedua-dua pihak menjadi titik pertemuan dalam pengurusan konflik namun unsur berkaitan ketegasan masih wujud dan masih boleh menjalinkan kerjasama.

c) Penyesuaian Diri

Gaya penyesuaian diri melibatkan tahap kerjasama yang tinggi bagi satu pihak namun dari aspek penegasan diri dalam penyelesaian konflik adalah rendah. Kebiasanya jika individu yang mengalami konflik memilih gaya penyelesaian konflik seperti ini mereka akan dilihat bertingkah laku lembut dan tidak agresif serta menyerahkan keinginan mereka kepada satu pihak yang lain. Pada peringkat ini juga, individu yang menggunakan konsep ini akan lebih mengutamakan satu pihak sahaja manakala satu pihak lagi akan dilihat akan membuat penyesuaian diri. Tahap kerjasama dalam gaya penyesuaian dilihat tinggi walaupun melibatkan isu-isu peribadi. Jehn (2001) menerangkan gaya ini sesuai digunakan apabila isu yang dihadapi tidak begitu penting oleh satu pihak yang lain, apabila satu pihak tidak menginginkan kemenangan dalam konflik yang dihadapi, satu pihak memikirkan keharmonian serta tidak ada persaingan yang berlaku dalam isu yang dihadapi. Umumnya, individu yang memilih gaya pengurusan konflik ini lebih mengutamakan persetujuan dalam isu yang dibangkitkan.

d) Gaya Kerjasama

Bagi gaya kerjasama memerlukan tahap pengendalian konflik yang tinggi iaitu melibatkan penegasan serta komitmen yang baik dari semua pihak. Menurut Thomas dan Kilmann (1974) menjelaskan gaya ini memerlukan kesepaduan yang baik dalam proses menyelesaikan masalah. Meskipun kaedah ini dilihat mempunyai peluang yang tinggi dalam proses menyelesaikan konflik, namun kaedah ini memerlukan kerjasama yang kukuh serta memerlukan kreativiti serta empati daripada pihak yang terlibat. Berdasarkan perkembangan semasa dalam kajian melibatkan gaya pengurusan konflik, tidak kesemua konflik yang berlaku boleh diselesaikan dengan kaedah ini disebabkan oleh halangan dalam pembentukan kerjasama oleh pihak yang terlibat.

Jika diteliti, gaya pengurusan konflik ini melihat kepada sisi konsep “menang-menang” bagi kedua-dua pihak yang terlibat. Andaian asas gaya kerjasama dalam pengurusan konflik menjelaskan bahawa semangat berpasukan serta konsep kerjasama adalah penting dalam menyelesaikan konflik yang berlaku. Walaupun terdapat perbezaan namun dalam konteks ini, kesepakatan serta misi mengekalkan perhubungan yang ada adalah panduan utama dalam memastikan kedua-dua pihak berpuas hati dengan corak penyelesaian konflik yang dilaksanakan. Menurut Malike (2008.) terdapat dua kelemahan gaya penyelesaian konflik melalui gaya kerjasama iaitu pertama proses penyelesaian akan mengambil masa yang panjang serta tenaga yang banyak dan kedua adalah berkemungkinan akan terdapat segelintir pihak yang cuba mengambil kesempatan daripada sikap keterbukaan dan kepercayaan yang dipamerkan.

e) Gaya Pengelakan

Walaupun model ini memperkenalkan lima gaya pengurusan konflik namun pemilihan gaya pengurusan konflik tersebut sangat bergantung kepada keadaan kerana keadaan yang berbeza memerlukan kaedah yang tertentu untuk disesuaikan (Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J.M. and Euwema, 1999). Menurut Wood dan Bell (2008) pengurusan konflik menggunakan dua dimensi atau kaedah digunakan secara meluas dalam pengurusan konflik. Salah satu pendekatan gabungan adalah menggunakan pendekatan teori “*Big Five Personality*” dalam menyelesaikan isu konflik. Penggunaan teori personaliti dalam menyelesaikan konflik bukanlah sesuatu yang asing malah terdapat hubungan yang signifikan antara faktor personaliti dan gaya pengurusan konflik terutama dalam peringkat organisasi.

5. Langkah Ke Arah Penyelesaian Konflik

Terdapat pelbagai kaedah dalam proses penyelesaian konflik dalam konteks organisasi. Malike (2008) menerangkan empat kaedah dalam langkah dalam penyelesaian konflik iaitu pertama melibatkan Dasar Pintu Terbuka. Dasar Buka Pintu sebenarnya mengalakkan pekerja yang berada dalam sesebuah organisasi untuk berbincang secara terbuka mengenai konflik yang berlaku. Kebebasan untuk berbincang memberi peluang untuk setiap pihak menyatakan hasrat yang ingin dinyatakan. Peranan pihak pengurusan pada peringkat ini penting dalam memastikan hubungan antara pihak pengurusan dan pekerja sentiasa dibina dengan selain mengurangkan konflik yang lebih teruk. Kaedah yang kedua adalah melibatkan rundingan. Rundingan melibatkan kaedah yang dilihat langkah dalam proses menyelesaikan masalah. Rundingan adalah proses mencari jalan penyelesaian tanpa campur tangan pihak ketiga (Lamberton, L. H., & Evans-Minor, 2002). Langkah ketiga adalah menggunakan kaedah pengantara. Proses ini dilihat sebagai pemudahcara yang melibatkan orang ketiga yang membantu menyelesaikan konflik yang berlaku. Kebiasaannya pengantara ini kebiasaannya mempunyai peranan secara berkecuali dalam membantu proses menyelesaikan konflik yang berlaku dalam sesebuah organisasi. Langkah yang terakhir adalah proses timbang tara iaitu penglibatan orang ketiga yang membantu dalam mengulas serta memberikan pandangan terhadap sesuatu pertikaian yang terjadi antara individu atau pihak pengurusan dengan pekerja. Keputusan yang dibuat oleh timbang tara akan membawa kepada keputusan akhir yang menyelesaikan konflik yang berlaku.

6. Cadangan Dan Kesimpulan

Pengurusan konflik oleh pihak pengurusan adalah penting bagi membantu mengelakkan berlakunya masalah kesihatan mental dalam kalangan pekerja. Tidak dapat dinafikan bahawa setiap organisasi mempunyai konflik yang tersendiri namun pengurusan konflik yang sesuai perlu dipilih mengikut situasi yang berlaku. Konflik yang tidak diuruskan dengan baik boleh mencetuskan pelbagai kesan buruk yang akhirnya memberikan kesan kepada pekerja serta organisasi. Perlu difahami bahawa konflik yang tidak diurus dengan baik turut memberi kesan kepada kesejahteraan individu termasuk aspek kesihatan mental. Tekanan yang dihadapi oleh pekerja akibat konflik boleh membawa kepada masalah kecelaruan mental jika tidak diurus dengan baik. Kesedaran pada peringkat awal dalam menguruskan konflik juga perlu bagi memastikan setiap individu mempunyai kemahiran penyelesaian masalah yang berkesan.

RUJUKAN

- Borisoff, D., & Victor, D. A. (2011). *Conflict Management: A Communication Skills Approach*.
- Conrad, C. (1991). Communication in Conflict: Style-Strategy Relationships. *Communication Monographs*, 58(2)(135–155).
- Jehn, K. . (2001.). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530–557.
- Kementerian Kesihatan Malaysia. (2001). *Laporan Kesihatan dan Morbiliti Kebangsaan*.
- Kementerian Kesihatan Malaysia. (2008). *Laporan Kementerian Kesihatan*.
- Kementerian Kesihatan Malaysia. (2011). *Laporan Kesihatan dan Morbiditi Kebangsaan*.
- Lamberton, L. H., & Evans-Minor, L. (2002). *Human relations: Strategies for success (2nd ed.)*. McGraw-Hill.
- Malike, B. (2008.). *Pengurusan Konflik*. ILB Books.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J.M. and Euwema, M. (1999). Patterns of Styles in Conflict Management and Effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 10 No, 5–24.
- Omar, R. N. & F. (2006). *Kesejahteraan Manusia: Perspektif Psikologi. Kajian tekanan kerja dan kesihatan pekerja*. . Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Patzak, R. . (2012). *Project Management: Guidelines for the Management of Projects, Project Portfolios, Programs, and Project-Oriented Companies*. LindeInternational.
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*.
- Schermerhorn, R. J., Hunt, J.G., Osborn, R.N., & Uhl-Bien, M. (2002). *Organizational Behavior (7th ed)*.
- Selye, H. (1998.). Stress without distress. *Ociety, Stress, and Disease*, Vol. 5. *Ol*, 257–262.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*.
- Wood, V. F., & Bell, P. A. (2008). Predicting Interpersonal Conflict Resolution Styles from Personality Characteristics. *Personality And Individual Differences*, 45(1), 126–131.