

PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK DAN PERUBAHAN PERILAKU TERHADAP KINERJA GURU SMP NEGERI SE-KOTA LUBUKLINGGAU

Oleh

RUDI ERWANDI
STKIP PGRI Lubuklinggau

ABSTRACT

The objective of this research is to study the effect of conflict management, and attitude change on teachers' Job Performance. The research was conducted at Junior High School Lubuklinggau. This study used a survey method with path analysis for testing hypothesis. There were 84 teachers taken as the samples of the research by simple random sampling. Data analysis indicate that: (1) there is direct effect of conflict management on Job Performance; (2) there is direct effect of attitude change on job performance; (10) there is direct effect of conflict management on attitude change. Based on these findings teachers' job performance can be enhanced through conflict management, and attitude change.

Keywords: Conflict Management, Attitude Change, Job Performance.

A. PENDAHULUAN

Permasalahan yang sedang dihadapi dunia pendidikan saat ini adalah sejauhmana sistem pendidikan nasional kita melalui pendidikan yang efektif (*educational effectiveness*), sekolah yang efektif (*school effectiveness*), dan guru yang efektif (*teacher effectiveness*), telah secara optimal menjalankan fungsinya untuk mencapai tujuan pendidikan nasional untuk mengembangkan potensi peserta didik sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang Sisdiknas di atas.

Ketiga komponen di atas saling terkait dan secara bersama-sama berinteraksi berkontribusi terhadap kinerja siswa, dimana efektivitas sekolah merujuk

pada dampak luas faktor- faktor sekolah seperti kepemimpinan, iklim sekolah dan kebijakan sekolah terhadap kinerja kognitif dan afektif peserta didik, efektivitas guru mengacu pada dampak faktor-faktor kelas, seperti penggunaan metode pembelajaran, harapan guru, pengelolaan kelas, dan pemanfaatan sumber daya kelas terhadap kinerja siswa, dan di sisi lain, efektivitas pendidikan merujuk pada interaksi antara kontribusi level sekolah, kelas dan siswa terhadap kinerja siswa.

Dari ketiga komponen di atas, guru merupakan komponen paling penting untuk memastikan keberhasilan belajar siswa. Pengaruh guru akan berdampak panjang bagi kehidupan siswa di masa depannya. Ini

sebagaimana dikemukakan James H. Stronge sebagai berikut:

Teachers have a powerful, long-lasting influence on their students. They directly affect how students learn, what they learn, how much they learn, and the ways they interact with one another and the world around them. (James H. Stronge, 2007)

Kutipan di atas memberikan gambaran, bahwa guru memiliki pengaruh kuat dan tahan lama pada siswa mereka. Mereka mempengaruhi secara langsung bagaimana siswa belajar, apa yang mereka pelajari, berapa banyak mereka belajar, dan cara mereka berinteraksi satu sama lain dan dunia di sekitar mereka. Dengan kata lain, kinerja guru berhubungan erat dengan keberhasilan siswa di sekolah. Hal ini atas didukung oleh berbagai hasil studi, antara lain yang dilakukan oleh Lockwood, Koretz, & Hamilton (McCaffrey, J. R., Lockwood, D. F., Koretz, D. M., & Hamilton, L. S., 2003), Rivkin, Hanushek, & Kain (Rivkin, S. G., Hanushek, E. A., & Kain, J. F., 2005), serta Rowan, Correnti & Miller (Rowan, B., Correnti, R., & Miller, R. J., 2002), menunjukkan bahwa mutu guru secara konsisten menjadi salah satu faktor terpenting dari mutu pendidikan yang mempengaruhi hasil belajar siswa.

Mengingat besarnya pengaruh guru, dalam mengelola kinerja guru harus ada pemahaman yang baik tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru, dan

strategi-strategi efektif apa sajakah yang dapat mendorong para guru untuk meningkatkan kinerja mereka. Kathleen Cotton sebagaimana dikutip Robert J. Marzano, mengidentifikasi setidaknya terdapat 150 variabel yang menjadi indikator kinerja guru efektif yang kemudian dikelompokkan ke dalam 7 (tujuh) kategori utama, meliputi : (1) perencanaan (*planning*), (2) menetapkan tujuan (*setting goals*), (3) pengelolaan dan pengorganisasian kelas (*classroom management and organization*), (4) pelaksanaan pembelajaran (*instruction*), (5) interaksi guru dengan siswa (*teacher-student interactions*), (6) kesetaraan (*equity*), dan (7) penilaian (*assessment*) (Robert J. Marzano, 2007).

Memperhatikan permasalahan di atas, sudah sepantasnya manajemen kinerja guru secara umum mendapat perhatian serius dari pihak pengelola pendidikan, dalam hal ini sebagai orang yang berwenang untuk mengambil kebijakan lembaga. Apalagi dengan diberlakukannya otonomi dalam bidang pendidikan, diharapkan mampu memberlakukan sistem manajemen kinerja pada semua guru baik yang berstatus PNS maupun non- PNS, sehingga dapat meningkatkan profesional guru secara keseluruhan dalam lembaga pendidikan.

Menurut asumsi peneliti, keberhasilan SMP Negeri se-Kota

Lubuklinggau dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar di sekolah merupakan hasil dari kinerja guru yang profesional, dan profesionalisme guru di SMP Negeri kota Lubuklinggau disebabkan adanya manajemen kinerja yang baik pula. Oleh karena itu penerapan sistem manajemen kinerja di lembaga pendidikan merupakan suatu keharusan, demi tercapainya tujuan pendidikan yang diselenggarakan.

Kinerja guru yang tinggi merupakan kebutuhan dalam rangka meningkatkan kualitas pembangunan pendidikan. Sebaliknya rendahnya kinerja guru merupakan persoalan yang harus dicermati secara sistematis serta harus segera dicarikan jalan keluar sehingga dapat memberikan dampak positif terhadap sumber daya manusia dalam hal ini peningkatan kualitas hasil belajar siswa.

Faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja guru adalah menanamkan pengertian kepada seluruh komunitas sekolah mengenai manajemen konflik, perubahan perilaku, stress kerja dan risiko pekerjaan. Dalam konteks berpikir yang demikian, merupakan bagian yang sekaligus penting dalam rangka meningkatkan kinerja guru. Kinerja guru idealnya harus meningkat seiring dengan perkembangan yang ada.

Bertolak dari uraian di atas, dapat dipahami bahwa guru harus mampu untuk ikut berperan aktif di dalam berbagai kegiatan di sekolah, sehingga dapat memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mencapai tujuan sekolah. Peluang terlibatnya pemberian kontribusi dalam meningkatkan kinerja guru akan semakin terbuka manakala organisasi sekolah, yaitu pimpinan dan karyawan bersama-sama masyarakat berkeinginan untuk mencapai tujuan sekolah. Namun dalam pelaksanaannya, ada guru yang hadir di sekolah tidak tepat waktu, ada juga guru yang sering kali tidak mengenakan pakaian dinas ketika bertugas di sekolah, meminta guru yang lain untuk mengajar kelasnya dalam mengajar dengan cara hanya memberikan tugas, dan ada juga guru pada saat rapat berlangsung tidak berada di tempat rapat, walaupun ia berada di lingkungan sekitar sekolah. Hal tersebut tentu saja menunjukkan masih rendahnya kinerja guru, sehingga perlu ditelusuri faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya kinerja guru.

Alasan-alasan tersebut di atas melatarbelakangi pentingnya sistem manajemen kinerja di lembaga pendidikan formal dalam peningkatan kinerja dan profesional kerja guru. Oleh karena itu penelitian ini sangat diperlukan dalam upaya perbaikan dan peningkatan untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Oleh

karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk: 1) mengidentifikasi pengaruh langsung manajemen konflik terhadap kinerja; 2) mengidentifikasi pengaruh langsung perubahan perilaku terhadap kinerja; dan 3) mengidentifikasi pengaruh langsung manajemen konflik terhadap perubahan perilaku?

B. HASIL dan PEMBAHASAN

1. HASIL

a. Pengaruh Langsung Positif Manajemen Konflik Terhadap Kinerja

Untuk membuktikan bahwa manajemen konflik (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja guru (Y), hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut :

$$H_0 : \beta_{y1} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y1} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur diperoleh nilai $p_{y1} = 0,051$ dengan $t_{hitung} = 2,10$, sedangkan nilai $t_{tabel} = 1,98$ ($\alpha = 0,05$, dk = 84) karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($\alpha = 0,05$). maka H_0 ditolak H_1 diterima, berarti koefisien jalur manajemen konflik (X_1) terhadap kinerja (Y) signifikan. Temuan ini berarti manajemen konflik (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja (Y). Secara keseluruhan bahwa antara manajemen konflik (X_1) dengan kinerja (Y) memiliki kesimpulan keduanya memiliki hubungan dan manajemen konflik berpengaruh terhadap kinerja.

b. Pengaruh Langsung Positif Perubahan Perilaku Terhadap Kinerja

Untuk menunjukkan bahwa perubahan perilaku (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja (Y), hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut :

$$H_0 : \beta_{y2} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y2} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur diperoleh nilai $p_{y2} = 0,271$ dengan $t_{hitung} = 2,63$ sedangkan nilai $t_{tabel} = 1,98$ ($\alpha = 0,05$, dk = 84) karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($\alpha = 0,05$), maka H_0 ditolak H_1 diterima, yang berarti koefisien jalur perubahan perilaku (X_2) terhadap kinerja (Y) signifikan. Temuan ini berarti perubahan perilaku (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja (Y). Dengan kata lain, perbaikan terhadap faktor perubahan perilaku akan secara langsung meningkatkan kinerja.

c. Pengaruh Langsung Positif Manajemen Konflik Terhadap Perubahan Perilaku

Untuk membuktikan bahwa manajemen konflik (X_1) berpengaruh positif langsung terhadap perubahan perilaku (X_2), hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut :

$$H_0 : \beta_{21} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{21} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur diperoleh nilai $p_{21} = 0,224$

dengan $t_{hitung} = 2,08$ sedangkan nilai $t_{tabel} = 1,98$ ($\alpha = 0,05$, $dk = 84$), karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($\alpha = 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti koefisien jalur manajemen konflik (X_1) terhadap perubahan perilaku (X_2) signifikan. Temuan ini menyimpulkan bahwa manajemen konflik (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap perubahan perilaku (X_2). Artinya, perbaikan terhadap faktor manajemen konflik akan meningkatkan perubahan perilaku.

C. PEMBAHASAN

1. Manajemen Konflik terhadap Kinerja Guru

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel manajemen konflik berpengaruh langsung positif terhadap kinerja guru. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Rahim bahwa “konflik dapat mempengaruhi kinerja individu maupun kelompok terutama yang disebabkan oleh reaksi negatif individu dalam organisasi (M. Afzalur Rahim, 2001)”. Sementara Kellermanns dan Eddleston dalam sebagaimana dikutip Poutziouris, Smyrnios, dan Klein menyatakan bahwa *conflict is associated with resentment, animosity, anger, frustration and hostile behaviors.* (Panikkos Zata Poutziouris, Kosmas X. Smyrnios, and Sabine B. Klein, 2006); konflik terkait dengan kebencian, permusuhan,

kemarahan, frustrasi dan perilaku bermusuhan. Pendapat ini menjelaskan bahwa konflik memiliki efek merusak terhadap kinerja, sehingga perlu dipertimbangkan dan dipahami bagaimana konflik terjadi sehingga dapat dikelola dengan baik.

Dikemukakan oleh Rahim, “*Conflict may stimulate innovation, creativity, and growth,... conflict may cause job stress, burnout, and dissatisfaction.*” (M. Afzalur Rahim, 2001) Konflik dapat menstimulasi inovasi, kreativitas dan pertumbuhan, ... konflik juga dapat menyebabkan stress kerja, runtuhnya mental, dan ketidakpuasan”. Pernyataan ini mengandung makna bahwa konflik memiliki konsekuensi positif maupun negatif terhadap kinerja, sehingga perlu dikelola dengan baik dengan menurunkan efek-efek negatifnya dan meningkatkan efek-efek positifnya. Lebih lanjut Rahim menjelaskan bahwa konflik merugikan efisiensi organisasi karenanya harus diminimalkan. Konflik dapat terjadi dalam setiap struktur organisasi. Setiap anggota organisasi akan tidak mungkin untuk tidak pernah terlibat dalam konflik sehingga diperlukan pendekatan-pendekatan untuk mengelola organisasi didasarkan pada asumsi bahwa harmoni, kerjasama, dan konflik tidak menghalangi organisasi mencapai efektivitasnya (M. Afzalur Rahim, 2001). Dengan demikian, konflik dapat terjadi

dimanapun, tak terkecuali dalam organisasi, termasuk organisasi pendidikan berupa sekolah. Konflik lahir karena adanya kesenjangan atau tidak tercapainya harapan dari pihak tertentu, sehingga melahirkan ketidakpuasan. Rasa ketidakpuasan terjadi, karena tidak terbangunnya komunikasi yang baik dari pihak-pihak yang memiliki perbedaan hingga menjurus pada pertentangan.

Meski diakui bahwa konflik dalam organisasi adalah hal yang wajar, dan konflik merupakan fenomena yang tidak bisa dihindari. Akan tetapi, konflik yang terjadi semestinya dapat dikelola, sehingga menjadi kekuatan positif untuk dinamisasi organisasi sekolah, justru sebaliknya menjadi negatif ke arah yang destruktif.

Berbagai hasil penelitian yang relevan antara lain dilakukan oleh Ndulue dan Ekechukwu (Theresa Ifeyinwa Ndulue and Henry Chinonso Ekechukwu, 2016) dengan judul *“Impact of Conflict Management on Employees Performance: A Study of Nigerian Breweries Plc”*. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara manajemen konflik (tawar-menawar, kompromi dan memaksa) dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan dalam manajemen konflik seperti tawar-menawar, kompromi dan memaksa secara statistik menunjukkan

kontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan di Nigeria Breweries Plc.

Penelitian berikutnya dilakukan Hon dan Chan dengan judul *“The Effects of Group Conflict and Work Stress on Employee Performance”* (Alice H. Y. Hon and Wilco W. Chan, 2013). Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik secara positif terkait dengan tantangan dan stres, yang pada gilirannya, secara positif terkait dengan kinerja kepuasan pegawai. Implikasinya adalah para manajer harus menyadari bahwa konflik kerja melekat pada setiap organisasi dan sebagian besar, proses sulit di saluran dan dikontrol. Menghindari atau mencegah segala macam konflik di tempat kerja bukan merupakan pilihan, atau bahkan diinginkan. Sebaliknya manajemen harus dapat melihat apakah konflik dapat berkembang menjadi sesuatu yang produktif, dengan konsekuensi positif untuk individu dan organisasi. . Selanjutnya hasil penelitian Hood, Cruz, dan Bachrach dengan judul *“Conflicts with Friends: A Multiplex View of Friendship and Conflict and Its Association with Performance in Teams”* (AC Hood, KS Cruz, DG Bachrach, 2016). Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan antara berbagai bentuk konflik dan kinerja tim secara fundamental dipengaruhi oleh sifat hubungan sosial antara mereka yang terlibat dalam konflik. Para manajer disarankan untuk mendukung atau mencegah konflik

sebagai sarana untuk mencegah kerugian sumber daya atau untuk meningkatkan produksi ide-ide baru. Meskipun beberapa bentuk konflik dapat dikaitkan dengan peningkatan kinerja, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konflik dengan anggota tim tertentu akhirnya dapat mengurangi potensi kinerja.

2. Perubahan Perilaku terhadap Kinerja Guru

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel perubahan perilaku berpengaruh langsung positif terhadap kinerja guru. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat perubahan perilaku guru maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja yang mereka tunjukkan. Temuan ini sejalan dengan pendapat Kirkpatrick yang menyatakan “perubahan perilaku merupakan bagian dari rencana organisasi yang direncanakan untuk meningkatkan kinerja pegawai” (Donald L. Kirkpatrick, 2006). Makna dari pernyataan ini pada prinsipnya adalah bahwa kinerja organisasi akan semakin efektif seiring dengan meningkatkan perubahan perilaku individu di dalamnya.

Perubahan perilaku guru akan ditandai dengan perbedaan sikap, motivasi dan cara melakukan pekerjaan mereka secara lebih baik. Hal ini sebagaimana dikemukakan UNCHS, bahwa “*Behavioural change is dependent upon some kind of stimulation, inputs that motivate individuals*

to do something differently than they have been doing in the past. In other words, they behave differently” (UNCHS, 1997); Perubahan Perilaku tergantung pada beberapa jenis rangsangan, input yang memotivasi individu untuk melakukan sesuatu yang berbeda dari yang telah mereka lakukan di masa lalu. Dengan kata lain, mereka berperilaku berbeda.

Berbagai hasil penelitian relevan yang mendukung hasil penelitian ini antara lain dilakukan oleh Shariff, Zainal and Hashim yang berjudul, “*Training Transfer: The Interaction of Changed Behaviour and Co-Worker Support on Job Performance*” (Fadzilah Mohd Shariff, Artinah Zainal and Rahmat Hashim) Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika pegawai mengubah perilaku mereka, itu akan mendukung peningkatan kinerja. Dalam hal ini dibutuhkan petunjuk dan dukungan dari manajer untuk meningkatkan kinerja yang tingkat perubahan perilaku mereka rendah.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Roeleejanto, Brasit dan, Payangan, berjudul. *Effects of Leadership, Competency, and Work Discipline on the Application of Total Quality Management and Employees' Performance for the Accreditation Status Achievement of Government Hospitals in Jakarta, Indonesia* (Catherine Roeleejanto, Nurdin Brasit dan, Otto R. Payangan, 2015), Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang

signifikan perubahan perilaku karyawan yang ditandai dengan peningkatan kompetensi kerja terhadap kinerja. Demikian halnya penelitian yang dilakukan oleh Mahmmedsohel dan shaikh yang berjudul “*The Impact of Organizational Change on the Employee’s Performance at Glass Industry of Kosamba (R.s)*” (M. Mahmmedsohel dan M. Shaikh, 2015). Hasil penelitian menunjukkan perubahan perilaku memiliki dampak yang baik terhadap kinerja karyawan seperti meningkatkan pengetahuan keterampilan karyawan, meningkatkan produktivitas, meningkatkan profitabilitas, dan mengurangi pemborosan dan biaya produksi.

3. Manajemen Konflik terhadap Perubahan Perilaku

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara manajemen konflik dengan perubahan perilaku. Hal ini sesuai dengan pendapat “perubahan perilaku merupakan bagian dari rencana organisasi yang direncanakan untuk meningkatkan kinerja pegawai” (Donald L. Kirkpatrick , 2006) Makna dari pernyataan ini pada prinsipnya adalah bahwa kinerja organisasi akan semakin efektif seiring dengan upaya manajemen meningkatkan perubahan perilaku individu di dalamnya. Pendapat ini didukung oleh Rahim yang menjelaskan bahwa konflik merugikan efisiensi organisasi karenanya harus diminimalkan. Konflik dapat terjadi

dalam setiap struktur organisasi. Setiap anggota organisasi akan tidak mungkin untuk tidak pernah terlibat dalam konflik sehingga diperlukan pendekatan-pendekatan untuk mengelola organisasi didasarkan pada asumsi bahwa harmoni, kerjasama, dan konflik tidak menghalangi organisasi mencapai efektivitasnya (Donald L. Kirkpatrick , 2006). Dengan demikian pendekatan-pendekatan dan strategi-strategi yang dijalankan kepala sekolah untuk mengelola konflik yang terjadi antar personal di sekolah haruslah menjadi bagian dari rencana organisasi yang direncanakan untuk meningkatkan kinerja guru, karena konflik memiliki konsekuensi positif maupun negatif terhadap kinerja, sehingga perlu dikelola dengan baik dengan menurunkan efek-efek negatifnya dan meningkatkan efek-efek positifnya

Pendapat-pendapat di atas yang menjelaskan tentang hubungan antara manajemen konflik dan perubahan perilaku didukung oleh beberapa hasil penelitian, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Gee, et.al (Gee, et.al., 2014) yang berjudul *The Impacts of Conflicts on Requirements Uncertainty and Project Performance*. Penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara konflik antar-personal dan perilaku dan kinerja pegawai, sehingga disarankan agar konflik antar personal ini harus dikelola untuk menciptakan interaksi yang harmonis.

Konflik antar personal ini umumnya dipicu oleh latar belakang yang berbeda, dan ketidakcocokan antar pegawai.

Penelitian lain dilakukan Masood and Javed (Muhammad Tahir Masood and Saman Javed, 2016) menunjukkan bahwa perubahan perilaku yang ditunjukkan dengan peningkatan kapabilitas intelektual secara signifikan berpengaruh terhadap penanganan konflik pegawai, tingkat kepercayaan diri serta tingkat kepercayaan antar pegawai dalam bekerja. Dengan demikian temuan penelitian ini mendukung pendapat yang menyatakan bahwa manajemen konflik berpengaruh terhadap perubahan perilaku.

D. KESIMPULAN

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat pengaruh langsung positif manajemen konflik terhadap kinerja. Artinya, manajemen konflik yang positif akan mengakibatkan meningkatnya kinerja guru.
2. Terdapat pengaruh langsung positif perubahan perilaku terhadap kinerja. Artinya, perubahan perilaku positif guru akan mengakibatkan meningkatnya kinerja guru.
3. Terdapat pengaruh langsung positif manajemen konflik terhadap perubahan perilaku. Artinya, manajemen konflik

yang positif akan meningkatkan perubahan perilaku positif guru.

DAFTAR PUSTAKA

- AC Hood, KS Cruz, DG Bachrach, Conflicts with Friends: A Multiplex View of Friendship and Conflict and Its Association with Performance in Teams, *Journal of Business and Psychology*, 1-14, 2016
- Alice H. Y. Hon and Wilco W. Chan, Effects of Group Conflict and Work Stress on Employee Performance, *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2) 174-184, 2013
- Catherine Roeleejanto, Nurdin Brasit dan, Otto R. Payangan, Effects of Leadership, Competency, and Work Discipline on the Application of Total Quality Management and Employees' Performance for the Accreditation Status Achievement of Government Hospitals in Jakarta, Indonesia, *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, Volume III, Issue XI, 2015
- Donald L. Kirkpatrick, *Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching*, (New York: Amacom, 2006), h. 68
- Donald L. Kirkpatrick, *Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching*, (New York: Amacom, 2006), h.68.
- Fadzilah Mohd Shariff, Artinah Zainal and Rahmat Hashim, *Training Transfer: The Interaction of Changed Behaviour and Co-Worker Support on Job Performance*, *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts* Vol. 5 Issue 2
- Gee, et.al., The Impacts of Conflicts on Requirements Uncertainty and Project

- Performance," *Journal of International Technology and Information Management*, Vol. 13, Issue. 3, 2014.
- James H. Stronge, *Qualities of Effective Teachers*, 2nd edition, (Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development, 2007), h. ix
- M. Afzalur Rahim, *Managing Conflict in Organizations*, Third Edition, (Connecticut: Quorum Books, 2001), h. 76
- M. Mahmedsohel dan M. Shaikh "The Impact of Organizational Change on the Employee's Performance at Glass Industry of Kosamba (R.s), *GJRA - Global Journal For Research Analysis*, Vol. 4, (11), 2015.
- McCaffrey, J. R., Lockwood, D. F., Koretz, D. M., & Hamilton, L. S., *Evaluating Value added Models for Teacher Accountability*, (Santa Monica: RAND Corporation, 2003), h. 16
- Muhammad Tahir Masood and Saman Javed, Impact Of Conflict Management Styles On Affective And Cognitive Trust: Moderating Role Of Transformational Leadership Pakistan, *Business Review*, Jan, 2016
- Panikkos Zata Poutziouris, Kosmas X. Smyrnios, and Sabine B. Klein, *Handbook of Research on Family Business*, (Massachusetts : Edward Elgar Publishing, 2006), h. 358
- Rivkin, S. G., Hanushek, E. A., & Kain, J. F., Teachers, Schools, and Academic Achievement. *The Quarterly Journal of Economy*, Vol. 73, No. 2, (2005).
- Robert J. Marzano, *What Works in Schools: Translating Research Into Action*, (Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development, 2007), hh. 75-76
- Rowan, B., Correnti, R., & Miller, R. J., "What Large-scale Survey Research Tells Us about Teacher Effects on Student Achievement: Insights from The Prospects Study of Elementary Schools". (Research Report Series, University of Pennsylvania, 2002), h. 29
- Theresa Ifeyinwa Ndulue and Henry Chinonso Ekechukwu, Impact of Conflict Management on Employees Performance: A Study of Nigerian Breweries Plc, *European Journal of Business and Management*, Vol.8, No.8, 2016
- UNCHS, *Manual for Evaluating Training's Impact on Human Settlements*, (New York: United Nations Centres for Human Settlement, 1997), h. 24