

**HUBUNGAN ANTARA FAKTOR DAN GAYA PENGURUSAN KONFLIK  
DALAM ORGANISASI**

Kertas Projek Sarjana ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan) Universiti Utara Malaysia.

Oleh

**RAMLIBIN AWANG MAT TAM**

NOVEMBER 2000

@Ramli bin Awang Mat Tam, 2000. Hak Cipta Terpelihara.

---



**Sekolah Siswazah  
(Graduate School)  
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK  
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(I, the undersigned, certify that)

**RAMLI BIN AWANG MAT TAM**

calon untuk Ijazah  
(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk  
(has presented his/ her project paper of the following title)

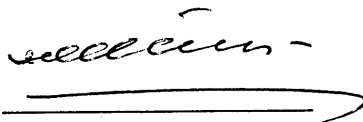
**HUBUNGAN ANTARA FAKTOR DAN GAYA PENGURUSAN KONFLIK DALAM ORGANISASI**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,  
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.  
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory  
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia  
(Name of Supervisor) : Haji Husin @ Ibrahim bin Mamat

Tandatangan  
(Signature) :



Tarikh  
(Date) : 15 November 2000

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Kertas Projek ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan Program Sarjana Sains (Pengurusan) Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju pihak perpustakaan UUM menggunakan Projek Sarjana ini sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripadanya adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia saya ataupun Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk penyalinan, penerbitan atau penggunaan keseluruhan atau sebahagian daripada Kertas Projek ini bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran daripada saya.

Penyataan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia perlulah disebut jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas Kertas Projek ini. Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau kegunaan-kegunaan lain, sama ada keseluruhan atau sebahagiannya boleh dibuat dengan menulis kepada :

Dekan,  
Sekolah Siswazah,  
Universiti Utara Malaysia,  
06010 Sintok,  
Kedah Darul Aman.

## ABSTRAK

Konflik adalah fenomena yang sering berlaku dalam organisasi **sama ada** secara **langsung** mahupun tidak langsung, dan berpunca daripada pelbagai faktor baik yang bersifat intrapersonal ataupun interpersonal. Dalam menanganinya, pelbagai **gaya** pengurusan diamalkan oleh mereka yang mengalami konflik sebagai jalan penyelesaian. Kajian ini dijalankan untuk mengenal **pasti** hubungan antara faktor dan **gaya** pengurusan konflik dalam organisasi. **Pada** amnya, kajian yang berbentuk kuantitatif ini dijalankan ke **atas** guru-guru di **lapan** buah sekolah menengah daerah Kerian, Perak. Sebanyak 180 responden telah dipilih secara rawak dengan menggunakan kaedah "Proportionate Stratified Random Sampling". Sebanyak 170 responden telah memberikan maklum balas berdasarkan **soal** selidik yang dapat dipungut mewakili 94.4 peratus daripada keseluruhan responden. **Soal** selidik yang dijalankan mengandungi hanya 20 item iaitu 10 item mengenai faktor-faktor terjadinya konflik dan 10 item **gaya** pengurusan konflik yang diadaptasikan daripada Thomas Killman Conflict Mode Instrument (T-KCM). Dua jenis statistik yang digunakan ialah statistik deskriptif untuk mendapatkan jumlah min, sisihan piawai dan peratus manakala statistik inferensi untuk pengujian hipotesis dengan menggunakan Ujian T, **Analisis** varian (**ANOVA**) satu **hala** dan Korelasi Pearson. Min daripada **analisis** deskriptif menunjukkan faktor persekitaran yang menekan merupakan penyebab utama terjadinya konflik. Seterusnya, **analisis juga** menunjukkan pengurusan konflik **gaya** tolak ansur dan mengelak paling popular manakala **gaya** persaingan kurang popular di kalangan responden. Dapatan daripada pengujian hipotesis menunjukkan wujudnya perbezaan faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya konflik dan terdapat perbezaan **gaya** pengurusan konflik dalam organisasi. Hasil **analisis** Korelasi Pearson menunjukkan terdapat hubungan yang **positif** dan signifikan antara faktor kekurangan maklumat dan masalah komunikasi dengan **gaya** tolak ansur. Dapatan **juga** menunjukkan wujudnya hubungan yang **positif** dan signifikan antara faktor perbezaan pendapat dengan **gaya** akomodasi dan kolaborasi.

## ABSTRACT

Conflict is a common phenomenon that occurs directly or indirectly in every organization. It is caused by many factors either intrapersonal or interpersonal. People who are involved in conflicts use various styles of conflict-management in order to overcome it. The purpose of this study was to identify the relationship between factors and styles in conflict-management in organizations. This study was conducted on teachers in eight secondary schools in the district of Kerian, Perak. A total of 180 respondents was selected at random by using the Proportionate Stratified Random Sampling method. The number who answered the questionnaire and supplied feedback was 170 or 94.4 per cent. The questionnaire consisted of 20 items: 10 items concerned with factors that cause conflict, and another 10 items concerned with styles of conflict-management. The questionnaire designed was adapted from Thomas **Killman** Conflict Mode Instrument (T-KCM). Two types of statistics were use in the study. Descriptive statistics were use to obtain the mean, standard deviation and percentage. While inference statistics were used to test hypotheses by applying the t-test, analysis of variances (**ANOVA**), and Pearson correlation. The mean from the descriptive analysis showed that the environmental “stress” factor was the main cause of conflict. The analysis also showed that the most popular styles of conflict-management were tolerance and avoidance, while competition was not. Findings from the test of the hypotheses showed that many factors caused conflict within an organization, and many styles were use to manage it. The Pearson correlation analysis showed that there were positive relationships between the factor of lack of information and problem of communication with the conflict-management styles of tolerance. The findings also showed that there was a significant relationship between the factor of differing opinion with the conflict-management styles of accommodation and collaboration.

## PENGHARGAAN

Syukur Alhamdulillah, dengan berkat dan keizinan Allah s.w.t. Kertas Projek ini akhirnya dapat disiapkan meskipun terdapat pelbagai masalah dan dugaan sepanjang menyiapkannya. Pertama, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Institut Aminudin Baki dan Bahagian Biasiswa Kementerian Pendidikan Malaysia kerana memberi saya peluang mengikuti program Sarjana Sains Pengurusan di Universiti Utara Malaysia dan membiayai pengajian sehingga tamat.

Seterusnya, penghargaan ditujukan khas buat isteri tersayang Mardziah binti Zun kerana tidak jemu-jemu memberikan dorongan, semangat dan kekuatan untuk meneruskan pengajian sehingga berjaya. Kepada anak-anak, N.Syuhada, N. Hamizah, N. Nabilah, N. Rashidah, M. Khairuddin, N. Amirah dan M. Khairul Anuar, saya mengharapkan semoga mereka mengerti akan kepentingan dan kepuasan belajar pada masa hadapan.

Selain itu, saya mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan terima kasih kepada Penyelia saya, Hj. Husin @ Ibrahim Mamat kerana banyak membantu dalam menyiapkan Kertas Pojek ini. Terima kasih juga ditujukan kepada Prof. Madya Dr. Ibrahim Abdul Hamid, profesor-profesor dan para pensyarah yang telah mencurahkan ilmu untuk dimanfaatkan pada masa akan datang.

Saya juga mengambil kesempatan mengucapkan terima kasih kepada En. Noor Affandi sekeluarga, Pn. Samsinah sekeluarga, En Hanapiah, En, Chee, En. Rafal, En. Hadis, En. Asnan dan lain-lain yang turut membantu kejayaan saya baik secara langsung mahupun tidak langsung. Akhir sekali, saya merakamkan ucapan terima kasih kepada rakan-rakan Kohort 9 khususnya ahli kumpulan 5 iaitu Pn. Noraini, Pn. Rusmini, Pn. Zaiton dan Cik Rosidah kerana banyak memberikan idea, kerjasama dan komitmen dalam menyiapkan tugas dengan jayanya. Pengalaman selama setahun mengajar kita erti persahabatan, keikhlasan, toleransi dan ketabahan dalam mencapai visi dan matlamat.

## ISI KANDUNGAN

TAJUK	MUKA SURAT
Kebenaran Mengguna.....	i
Abstrak.....	ii
Abstract.....	iii
Penghargaan.....	iv
Isi Kandungan.....	v
Senarai Jadual.....	ix
Senarai Rajah.....	xi

### BAB 1 : PENGENALAN

1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Latar Belakang Kajian.....	6
1.3 Penyataan Masalah.....	11
1.4 Persoalan Kajian.....	15
1.5 Objektif Kajian.....	16
1.5.1 Objektif Umum.....	16
1.5.2 Objektif Khusus.....	16
1.6 Kepentingan Kajian.....	17
1.7 Skop Kajian dan Batasan Kajian.....	18

## **BAB 2 – ULASAN KARYA**

2.1 Pendahuluan.....	19
2.2 Konsep Konflik.....	20
2.3 Jenis-jenis Konflik.....	26
2.4 Faktor-faktor Terjadinya Konflik.....	29
2.5 Kesan dan Implikasi Konflik.....	35
2.6 Pengurusan Konflik.....	39
2.7 Gaya Pengurusan Konflik.....	42

## **BAB 3 – METODOLOGI**

3.1 Pendahuluan.....	52
3.2 Kerangka Model Kajian.....	52
3.3 Pembolehubah Kajian.....	58
3.4 Definisi Operasional.....	58
3.4.1 Pembolehubah Bebas.....	58
3.4.2 Pembolehubah Bersandar.....	59
3.5 Hipotesis Kajian .....	60
3.6 Reka Bentuk Kajian.....	60
3.6.1 Kajian Rintis (Pra Ujian).....	61
3.6.2 Lokasi Kajian.....	61
3.6.3 Kaedah Kajian Yang Dijalankan.....	62

3.6.4 Dimensi Masa.....	63
3.6.5 Populasi Kajian.....	63
3.6.6 Kaedah Persampelan.....	64
3.7 Kaedah Pengumpulan Data.....	64
3.8 Analisis Data.....	65

#### **BAB 4 – ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN**

4.1 Pendahuluan.....	66
4.2 Analisis Deskriptif Responden Kajian.....	66
4.2.1 Jantina Responden.....	67
4.2.2 Umur Responden.....	68
4.2.3 Tahap Pendidikan Responden .....	69
4.2.4 Tempoh Perkhidmatan Responden.....	70
4.3 Skor Pembolehubah Kajian.....	71
4.3.1 Skor Pembolehubah Bebas.....	71
4.3.2 Skor Pembolehubah Bersandar.....	76
4.4 Ujian Hipotesis.....	80
4.5 Kesimpulan.....	91

#### **BAB 5 – PERBINCANGAN DAN CADANGAN**

5.1 Pendahuluan.....	93
----------------------	----

5.2 Ringkasan Kajian.....	94
5.3 Perbincangan Hasil Kajian.....	97
5.3.1 Faktor-faktor terjadinya konflik.....	97
5.3.2 Gaya Pengurusan Konflik.....	100
5.3.3 Perbincangan Hipotesis Kajian .....	104
5.4 Kesimpulan Kajian.....	107
5.5 Implikasi Kajian.....	108
5.6 Cadangan Untuk Penyelidikan Masa Depan.....	109
5.7 Rumusan.....	110
BIBLIOGRAFI.....	111
LAMPIRAN A – SOAL SELIDIK.....	118
LAMPIRAN B – SURAT KEBENARAN EPRD.....	119
LAMPIRAN C – SURAT KEBENARAN JPN.....	120

## SENARAI JADUAL

Jadual	Muka Surat
4.1 Taburan responden mengikut jantina	67
4.2 Taburan responden mengikut kategori umur	68
4.3 Taburan responden mengikut tahap pendidikan	70
4.4 Taburan responden mengikut pengalaman	71
4.5 Analisis statistik faktor-faktor menyebabkan berlakunya konflik	72
4.6 Analisis statistik gaya pengurusan	77
4.7 Analisis kekerapan amalan gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru di daerah Kerian, Perak	78
4.8 Keputusan Ujian t bagi faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya konflik	81
4.9 Keputusan ANOVA satu hala bagi gaya pengurusan konflik di kalangan guru	83
4.10 Analisis Korelasi Pearson antara faktor kekurangan maklumat dan lima gaya pengurusan konflik	84
4.11 Analisis Korelasi Pearson antara faktor perbezaan pendapat dan lima gaya pengurusan konflik	86
4.12 Analisis Korelasi Pearson antara faktor ketidakjelasan tugas dan tanggungjawab dengan lima gaya pengurusan konflik	87

Jadual	Muka Surat
4.13 Analisis Korelasi Pearson antara faktor persekitaran yang menekan dengan lima gaya pengurusan konflik	88
4.14 Analisis Korelasi Pearson antara faktor masalah komunikasi dengan lima gaya pengurusan konflik	89
4.15 Analisis Korelasi Pearson menunjukkan hubungan yang signifikan antara faktor dan gaya pengurusan konflik	91

## SENARAI RAJAH

Rajah	Muka Surat
2.1 Proses konflik	24
2.2 Empat keadaan menangani konflik	42
2.3 Pengaruh situasi ke atas gaya pengurusan konflik	48

## **BAB 1 : PENGENALAN**

### **1.1 Pendahuluan**

Sistem pendidikan negara mengalami perubahan yang sungguh pesat. Pada umumnya perubahan ini dibuat secara terancang, namun ada kalanya ia dibuat seolah-olah secara mendadak menyebabkan para pelajar, pendidik dan orang ramai terkejut serta berasa bimbang. Lantaran pesatnya perubahan berlaku, sistem pendidikan pernah dihuraikan sebagai berada di persimpangan jalan antara yang lama dengan yang moden.

Beberapa ungkapan baru digunakan untuk menggambarkan perkembangan yang berlaku itu. Perkembangan pendidikan hari ini dikatakan berasaskan pencapaian tertentu. Pengurusannya bercorakkan budaya korporat yang mementingkan kawalan mutu menyeluruh. Ia bertujuan mewujudkan keadaan tanpa cacat atau *zero defect*. (Robiah Sidin, 1998). Ungkapan-ungkapan di atas dipinjam daripada bidang ekonomi dan pengurusan perniagaan. Deskripsi yang lazimnya digunakan untuk bidang-bidang itu digunakan secara total dalam sistem pendidikan negara menyebabkannya kurang difahami oleh masyarakat termasuklah warga pendidikan.

Pendidikan ialah satu istilah yang umum mengikut tujuan dan konteks penggunaannya. Sungguhpun demikian, pengertiannya adalah kabur dan kompleks. Pada amnya, pendidikan merupakan satu proses yang berkaitan dengan bidang-bidang psikologi, sosiologi, falsafah, politik, ekonomi, komunikasi dan lain-lain.

Dalam konteks ini, pendidikan diertikan sebagai satu proses, 'sosiolisasi' atau pemasyarakatan dalam jargon sosiologi (Robiah Sidin, 1998). Menerusi proses ini, pendidikan yang diberikan, sama ada secara terancang mahupun tidak, yang diatur secara formal mahupun informal, diharap dapat membentuk perkembangan keseluruhan individu dan kumpulan-kumpulan individu dalam masyarakat. Secara umum, perkembangan itu merangkumi perkembangan kognitif (mental), afektif (sikap) dan kebolehan atau kemahiran fizikal dan sosial. Perkembangan dalam semua aspek ini akan membawa kepada perkembangan dan kematangan personaliti individu.

Merujuk pendidikan di Malaysia, keperluan sosialisasi dan pembentukan personaliti individu serta kumpulan sosial ada dinyatakan dengan jelas dalam Falsafah Pendidikan Negara (FPN) yang berbunyi :

'Pendidikan di Malaysia adalah satu usaha berterusan ke arah memperkembang potensi individu secara menyeluruh dan bersepadu untuk mewujudkan insan yang seimbang dan harmonis dari segi intelek, rohani, emosi jasmani berdasarkan kepercayaan dan kepatuhan kepada Tuhan. Usaha ini adalah bagi melahirkan rakyat Malaysia yang berilmu pengetahuan, berketrampilan, berakhlak mulia, bertanggungjawab dan berkeupayaan mencapai kesejahteraan diri serta memberi sumbangan terhadap keharmonian dan kemakmuran masyarakat dan negara.'

Perkara yang diutamakan dalam FPN ialah diri individu itu berkembang seimbang dengan alam sosial dan fizikal di sekitarnya supaya dia tidak pincang dan berupaya pula meneruskan warisan masyarakat di samping mengubahsuai kannya mengikut keperluan semasa dan setempat. Andaian di sini ialah melalui pendidikan seseorang itu boleh dipandu untuk mengetahui dan memahami segala yang berlaku di dunia nyata dan apa yang berlaku di dunia sosial di sekelilingnya. Pendidikan juga boleh mengembangkan sikap dan nilai-nilai individu itu dengan sebaik-baiknya.

FPN adalah teras kepada sistem pendidikan di Malaysia dan digubal atas kesedaran bahawa negara mesti mempunyai hala tuju dan matlamat yang jelas dan tepat dalam sistem pendidikannya (Zainal Abidin Mohamed, 1999). FPN

merupakan satu manifestasi yang terkandung dalam diri insan yang memiliki ciri-ciri yang baik, seimbang dan harmonis. Dalam konteks yang lebih luas, insan yang baik, seimbang dan harmonis melambangkan individu yang berilmu pengetahuan, luhur dan mulia dari segi rohani, sihat dan bersih dari segi mental dan fizikal serta dapat berbakti kepada agama, bangsa dan negara.

Jelaslah FPN telah mencerminkan cita-cita untuk melahirkan insan yang bukan sahaja cemerlang dalam akademik tetapi juga sahsiah mereka. Ini selaras dengan hasrat Wawasan 2020 yang ingin melihat Hal ini dapat dijelaskan sepertimana yang diulas oleh Wan Mohd. Zahid (1991) dalam menghuraikan lebih lanjut konsep Falsafah Pendidikan Negara.

“Melalui KBSM, Falsafah Pendidikan Negara menjadi teras dan tunjang kepada sistem pendidikan kebangsaan kita supaya semua program dan aktiviti pendidikan merupakan pancaran prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang terkandung dalam falsafah tersebut”.

Selain daripada bertujuan untuk mensosialisasikan atau membudayakan individu, pendidikan adalah juga satu alat atau mekanisme penting untuk membangunkan negara (Robiah Sidin, 1998). Apabila kerajaan melaburkan

berjuta-juta ringgit untuk mendirikan sekolah, melatih guru-guru dan menyediakan kemudahan-kemudahan untuk pengajaran dan pembelajaran berlaku, ia sebenarnya menjalankan proses membangunkan negara. Jadi, pendidikan boleh juga difahami dengan mendalam jika kita mengkajinya sebagai proses untuk membangun atau merubah negara.

Senario perkembangan yang pesat berlaku dalam sistem pendidikan khususnya untuk memenuhi tuntutan Wawasan 2020, iaitu idealisme yang dijadikan parameter pembangunan bangsa Malaysia pada abad ke-21. Dalam konteks membina bangsa Malaysia, institusi pendidikan adalah alat untuk memupuk identiti dan menyatupadukan bangsa Malaysia (Robiah Sidin, 1998). Menerusi institusi ini, citra bangsa dipupuk, *moral order* sesebuah masyarakat dibentuk, dan disiplin warga muda ditentukan. Pendidikan menjadi asas penguasaan ilmu serta kemahiran untuk pembentukan pemikiran dan tamadun bangsa. Akhir sekali, menerusi sistem pendidikan jugalah dapat digerakkan aset utama negara iaitu manusia, sebagai tenaga pekerja yang aktif dan produktif.

## 1.2 Latar Belakang Masalah

Apabila berbicara tentang pendidikan sebagai satu proses pembentukan diri manusia, kita tidak boleh lari daripada membicarakan matlamat dan objektifnya. Segala tindakan mendidik itu berpandukan objektif dan matlamat yang ditetapkan oleh pemerintah negara sebagai pembuat dasar pendidikan dengan mengambil kira nilai-nilai dan warisan budaya yang dianggap berharga dan relevan (Robiah Sidin, 1998). Objektif dan matlamat juga bergantung kepada tujuan dan visi pembangunan yang dikehendaki masyarakat pada masa hadapan. Kenyataan dalam Wawasan 2020 sebagai contoh, dijadikan panduan untuk membentuk objektif perkembangan dan pembangunan banyak sektor, termasuklah pendidikan.

Pada umumnya, institusi sekolah berfungsi untuk mencapai matlamat pendidikan negara dalam bidang pendidikan, sosial, ekonomi dan politik (Ee Ah Meng, 1996). Justeru, melalui sistem pendidikan pelbagai usaha telah dirancang di setiap peringkat khususnya di peringkat Kementerian Pendidikan untuk merealisasikan matlamat tersebut. Natiujahnya, lahirlah reformasi pendidikan pada tahun 1982. Ia membawa pelbagai perubahan terhadap sistem pendidikan di Malaysia. Antara perubahan-perubahan besar yang membawa impak dalam

sistem pendidikan di negara ini termasuklah bidang kurikulum seperti Kurikulum Baru Sekolah Rendah (KBSR), Kurikulum Bersepadu Sekolah Menengah (KBSM), pendemokrasian pendidikan dan pembelajaran sepanjang hayat. Seterusnya, Kementerian Pendidikan juga telah memperkenalkan konsep Sekolah Bestari yang merupakan asas dan landasan untuk menjadikan pendidikan di Malaysia bertaraf dunia pada alaf baru (Zainal Abidin Mohamed, 1999).

Perubahan-perubahan ini secara langsung membawa kesan terhadap sistem persekolahan keseluruhannya. Ini bermakna untuk mencapai kemajuan yang dicita-citakan, sistem persekolahan di Malaysia perlulah mengikuti perubahan yang dilakukan oleh Kementerian Pendidikan dari semasa ke semasa. Perubahan bermakna menukar kebiasaan serta rutin dan bertindak serta berfikir 'menurut cara-cara lain' (Wan Mohd. Zahid, 1991). Sekolah yang dahulunya banyak berfokus untuk melahirkan golongan yang berilmu semata-mata perlu meminda pelbagai program dan aktiviti selaras dengan kehendak FPN. Hasil daripada perubahan ini beberapa pembaharuan telah dilaksanakan di sekolah-sekolah seluruh Malaysia. Pembaharuan-pembaharuan ini meliputi sistem pengesanan, budaya ilmu, budaya cemerlang, sekolah penyayang, kepemimpinan dan pengurusan berkualiti, penurunan kuasa (*empowerment*), jadual waktu anjal dan konsep tanpa kecacatan (Zainal Abidin Mohamed, 1999).

Proses pendemokrasian pendidikan yang sedang berjalan dalam sistem pendidikan memberikan asas bahawa dinamika pendidikan mengambil kira realiti masyarakat berbilang kaum dan memberikan peluang yang seimbang antara masyarakat luar bandar dan kota, masyarakat berada dan tidak berada serta peluang belajar bagi semua rakyat (Sidek Baba, 2000). Dinamika pendidikan juga mengambil kira perkembangan semasa dalam dunia ilmu pengetahuan dan perkembangan sistem maklumat. Model negara maju dijadikan sebagai indikator menentukan angkubah (*variables*) dalam memberikan tindak balas ke arah mana pendidikan negara harus berkembang. Contohnya, apabila teknologi maklumat dan multimedia menjadi perkara pokok dalam proses globalisasi, pendidikan bestari (*smart education*) menjadi agenda utama.

Persoalannya, dalam mencapai matlamat Falsafah Pendidikan Negara yang ingin melahirkan insan seimbang dan harmonis, mampukah kita memiliki keupayaan komparatif yang tinggi hingga jati diri negara dapat disuburkan? Mampukah kita mengambil sikap terbuka terhadap unsur luar yang sifatnya penyumbang ke arah pembangunan pendidikan yang sifatnya kompetitif?

Meneliti perkembangan pendidikan masa kini di negara ini, warga pendidik khususnya para guru memainkan peranan yang amat penting untuk memenuhi hasrat tersebut supaya menjadi realiti. Implikasi daripada situasi ini

menyebabkan tugas, tanggungjawab dan bebanan guru semakin bertambah. Secara langsung mahupun secara tidak langsung, hal ini mungkin menjadi faktor penyumbang kepada berlakunya konflik di kalangan guru-guru.

Konflik di dalam sesebuah organisasi boleh menyebabkan timbulnya pelbagai masalah yang memberikan impak terhadap komitmen pekerja dan pencapaian misi serta objektifnya. Individu atau pekerja yang mengalami konflik berkemungkinan akan kurang atau tidak langsung melibatkan diri dengan aktiviti-aktiviti yang dianjurkan oleh organisasi. Malahan individu ini biasanya kurang memberikan sumbangan yang bermakna terhadap organisasinya. Produktivitinya semakin merosot, daya saingnya semakin rendah yang akhirnya membawa kerugian kepada syarikat atau organisasi.

Beberapa kajian yang dilakukan oleh pengkaji-pengkaji Barat pada dekad 1970-an dan 1980-an menunjukkan konflik boleh memberikan impak terhadap pengurusan sesebuah organisasi. Umpamanya, kajian yang dilakukan oleh Thomas dan Schmidt (1976) mendapati bahawa dua puluh peratus (20%) masa telah digunakan oleh pihak pengurusan untuk menguruskan hal-hal yang berkaitan dengan konflik dalam organisasi.

Begitu juga kajian yang dilakukan oleh Graves (1978) dan Rahim (1983) menunjukkan bahawa kemahiran pihak pengurusan dalam menangani konflik adalah petunjuk utama dalam menentukan kejayaan dan keberkesanan pengurusan sesebuah organisasi. Everard dan Morris (1990) pula menyatakan keupayaan mengendalikan dan menangani isu-isu yang berkaitan dengan konflik adalah faktor yang membawa kejayaan pengurusan dalam sesebuah organisasi. Apabila sesebuah organisasi gagal menangani konflik yang berlaku di kalangan pekerja, ia akan menghadapi masalah.

Di Malaysia, dianggarkan kira-kira satu setengah jam daripada lapan jam masa kerja sehari ditumpukan bagi menghadapi konflik (Jaafar Mohamad, 1996). Kebanyakan konflik yang wujud dalam organisasi lebih berbentuk intrapersonal dan juga interpersonal. Situasi yang sedemikian menunjukkan bahawa konflik adalah sesuatu yang lumrah di dalam mana-mana organisasi termasuklah organisasi pendidikan khususnya sekolah.

Pada amnya, konflik yang terjadi di dalam sesebuah organisasi boleh menyebabkan timbulnya pelbagai masalah yang memberikan impak terhadap komitmen pekerja. Malahan kegagalan majikan atau pengurusan menangani konflik yang berlaku mungkin boleh menyebabkan misi serta objektif organisasi sukar dicapai sepertimana yang diharapkan.

### **1.3 Penyataan Masalah**

Memang tidak dinafikan, konflik sering terjadi di dalam mana-mana organisasi atau syarikat, sama ada banyak atau sedikit, secara langsung mahupun secara tidak langsung. Konflik yang terlalu banyak atau terlalu sedikit boleh menyekat daya cipta (Stoner, 1989). Konflik yang tidak diurus dengan baik juga membawa akibat yang serupa. Apabila konflik diuruskan dengan baik, masalah-masalah boleh diselesaikan dengan berkesan dan penyelesaian-penyelesaian mungkin lebih bersifat pembaharuan.

Dalam konteks organisasi sekolah, seseorang guru terpaksa memainkan pelbagai peranan dan tanggungjawab seperti yang dikehendaki oleh Kementerian Pendidikan, Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dan Pengetua atau Guru Besar. Pada hari ini, guru-guru di sekolah bukan hanya memberi fokus kepada proses pengajaran dan pembelajaran (P & P) semata-mata tetapi juga merangkumi kegiatan kokurikulum (persatuan, sukan dan unit beruniform), kebajikan pelajar, perancangan sekolah, peperiksaan, disiplin, kebersihan, keselamatan dan keceriaan sekolah (3K), kedatangan pelajar, yuran dan sebagainya. Lantaran terlalu banyaknya tugas, peranan dan tanggungjawab guru-guru di sekolah, kewujudan konflik di kalangan guru-guru adalah sesuatu yang tidak dapat

dilakukan. Mungkin tahap atau keadaan konflik yang dialami oleh setiap guru berbeza antara satu sama lain.

Dalam era teknologi maklumat dan globalisasi, profesion keguruan semakin mencabar kewibawaan dan kesabaran guru. Pelbagai cabaran yang getir terpaksa dihadapi oleh setiap guru untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan kepada mereka. Setiap cabaran yang datang perlu ditempuhi oleh para guru dengan sikap sabar, bijaksana dan matang supaya tidak timbul masalah dan kontroversi dalam masyarakat. Oleh yang demikian, para guru akan berdepan dengan pelbagai masalah yang boleh menimbulkan konflik.

Perkembangan mutakhir menunjukkan masalah disiplin dan salah laku pelajar di sekolah semakin kronik dan membimbangkan pelbagai pihak khususnya warga pendidik. Kejadian pelajar membakar bangunan sekolah dan membakar rumah guru seperti yang dilaporkan di dalam media tempatan, menunjukkan disiplin pelajar begitu merosot. Lebih menakutkan lagi apabila wujudnya gengsterisme di kalangan pelajar sekolah sehingga berlakunya pergaduhan sesama mereka. Banyak pihak memperkatakan salah laku pelajar terutamanya gengsterisme selepas hasil kajian mengenainya diumumkan oleh Kementerian Pendidikan.

Gengsterisme merupakan suatu gejala yang sering berlaku di sekolah dan perlu di banteras di peringkat akar umbi (Berita Harian, 18 Ogos 2000). Kejadian-kejadian yang berlaku menunjukkan keselamatan guru kini tidak lagi terjamin. Situasi ini sudah tentu menimbulkan kebimbangan di kalangan guru yang boleh menimbulkan konflik dalam diri mereka sama ada di sekolah ataupun di luar sekolah. Apatah lagi pada hari ini tidak wujud kawalan terhadap keselamatan guru apabila diancam oleh pelajar atau ibu bapa pelajar.

Cabaran yang dihadapi oleh pada alaf baru bukan sahaja memerlukan komitmen secara total tetapi juga memerlukan pengorbanan yang besar daripada guru. Andainya para guru gagal menghadapi setiap cabaran yang mendatang, pastinya jiwa guru berasa tertekan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka. Implikasinya, para guru sentiasa menghadapi konflik yang boleh mencetuskan krisis terutamanya di sekolah. Oleh itu, konflik mungkin menjadi satu gejala negatif di kalangan guru dan boleh menjejaskan peranan mereka di sekolah jika tidak ditangani secara bijak.

Kajian yang dilakukan oleh Zaleha Mohd. Yusof (1996) mendapati kewujudan konflik dalam organisasi asrama sebahagiannya adalah akibat daripada tanggungjawab berat yang dipikul oleh guru-guru dalam memastikan kecemerlangan pelajar-pelajar yang tinggal di asrama. Dalam menghadapi

bebanan tanggungjawab yang sungguh berat konflik seringkali wujud di kalangan guru asrama yang akhirnya tercetus menjadi krisis. Oleh yang demikian, pengurusan konflik dalam organisasi amat perlu ditangani secara bijak supaya tidak menjadi semakin rumit hingga boleh mencetuskan pelbagai kejadian yang tidak diingini.

Kesimpulannya, cabaran yang dihadapi oleh para guru pada alaf baru semakin mencabar kewibawaan dan kesabaran guru. Kewujudan sekolah bestari dan sekolah wawasan bagi memenuhi aspirasi negara menjadikan peranan guru semakin penting dalam pendidikan. Justeru, guru terpaksa bersedia dan melengkapkan diri dengan pelbagai ilmu bagi menyesuaikan diri dengan kehendak semasa. Lantaran itu, jika guru tidak mampu menghadapi cabaran ini sudah pasti para guru akan menghadapi tekanan dan akhirnya menimbulkan konflik. Dalam situasi ini setiap guru perlulah bijak menangani konflik yang berlaku supaya tidak mendatangkan kesan yang negatif terhadap organisasi.

## **1.4 Persoalan Kajian**

Kajian yang dijalankan adalah untuk mengenal pasti pengurusan konflik dalam organisasi khususnya dari segi faktor yang mempengaruhi konflik dan hubungannya dengan gaya pengurusan yang diamalkan dalam menangani konflik. Soalan-soalan penting dalam kajian yang dijalankan adalah seperti berikut :

- 1.3.1 Apakah faktor-faktor yang menyebabkan berlakunya konflik dalam sesebuah organisasi khususnya sekolah?
- 1.3.2 Apakah gaya pengurusan konflik yang diamalkan dalam organisasi untuk menangani konflik?
- 1.3.3 Apakah faktor utama yang mempengaruhi berlakunya konflik dalam organisasi sekolah yang dikaji?
- 1.3.4 Apakah gaya pengurusan konflik yang paling popular di kalangan guru-guru di sekolah yang dikaji?
- 1.3.5 Adakah wujudnya hubungan antara faktor dan gaya pengurusan konflik dalam organisasi sekolah yang dikaji?

## **1.5 Objektif Kajian**

### **1.5.1 Objektif Umum**

Objektif umum kajian ini ialah mengenal pasti beberapa aspek yang berkaitan dengan pengurusan konflik khususnya dari aspek faktor-faktor yang mempengaruhi berlakunya konflik di kalangan guru-guru. Di samping itu, kajian juga dilakukan untuk mengenal pasti gaya pengurusan konflik yang diamalkan oleh guru-guru di sekolah yang dikaji.

### **1.5.2 Objektif Khusus**

Objektif khusus bagi kajian ini pula adalah seperti berikut :

- 1.5.2.1 Mengkaji faktor-faktor penting yang mempengaruhi berlakunya konflik di kalangan guru-guru.
- 1.5.2.2 Mengetahui faktor utama yang mempengaruhi berlakunya konflik di kalangan guru-guru.
- 1.5.2.3 Mengetahui gaya pengurusan konflik yang kerap diamalkan oleh guru-guru apabila terjadinya konflik.
- 1.5.2.4 Mengetahui gaya pengurusan konflik yang paling popular dan kurang popular di kalangan guru-guru.
- 1.5.2.5 Mengkaji hubungan antara faktor dengan gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru.

## **1.6 Kepentingan Kajian**

Kajian ini diharap dapat memberikan gambaran yang jelas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kejadian konflik di kalangan guru-guru. Kerap kali apabila berlakunya konflik pihak pentadbir jarang mengkaji sebab-sebab musababnya. Hasil daripada kajian ini dapat dijadikan garis panduan kepada pentadbir untuk mengenal pasti faktor-faktor yang menyebabkan konflik di kalangan guru-guru khususnya yang bermasalah di sekolah.

Kajian ini juga akan menentukan sama ada faktor-faktor yang mempengaruhi konflik mempunyai hubungan dengan gaya pengurusan konflik yang diamalkan oleh guru-guru di sekolah yang dikaji. Sekiranya terdapat hubungan yang signifikan antara faktor dan gaya pengurusan konflik pihak-pihak yang bertanggungjawab mudah menyelesaikannya.

Selain itu, pihak pengurusan atau pentadbir boleh menjadikan hasil daripada kajian ini sebagai garis panduan untuk menangani konflik di kalangan pekerja secara lebih efisien dan berkesan. Dalam organisasi sekolah, pengetua atau guru besar boleh menangani konflik di kalangan guru-guru mengikut kesesuaian masa dan keadaan.

## **1.7. Skop dan Batasan Kajian**

- 1.7.1 Dalam kajian ini pengkaji hanya memilih sebanyak lapan buah sekolah menengah sahaja di daerah Kerian, Perak sebagai mewakili guru-guru untuk dijadikan sampel.
- 1.7.2 Responden dalam kajian hanya terdiri daripada guru-guru biasa yang mengajar pada sesi pagi dan petang tidak termasuk pentadbir.
- 1.7.3 Kajian ini tidak melibatkan guru-guru yang mengajar di Sekolah Berasrama Penuh, Sekolah Menengah Agama dan sekolah swasta.
- 1.7.4 Kajian ini hanya memfokuskan organisasi sekolah yang melibatkan guru-guru dan tidak melibatkan pekerja dalam organisasi lain.
- 1.7.5 Keseluruhan kajian hanya mengkaji tentang faktor-faktor yang mempengaruhi berlakunya konflik, gaya pengurusan konflik dan hubungan antara kedua-duanya.
- 1.7.6 Kajian yang dijalankan hanya selama tiga bulan sahaja mulai Ogos hingga Oktober 2000.

## BAB 2 : ULASAN KARYA

### 2.1. Pendahuluan

Konflik adalah suatu fenomena yang bersifat universal di kalangan manusia kerana setiap manusia tidak akan dapat melarikan diri daripada berhadapan dengan konflik dalam kehidupannya (Sabitha Marican, 1995). Konflik wujud apabila berlaku sesuatu aktiviti yang tidak selaras dan tidak secocok (Deutch, 1969). Lazimnya, konflik dikaji dan ditinjau daripada pelbagai disiplin ilmu seperti psikologi, sains politik, sosiologi dan pengurusan. Konflik dalam organisasi tidak dapat dielakkan bagi semua jenis organisasi selagi manusia yang berada dalam organisasi berkenaan berinteraksi antara satu sama lain.

Sebenarnya, konflik bukan sahaja membawa keburukan tetapi juga kebaikan jika diuruskan dengan betul. Konflik membina (*functional*) dapat membantu organisasi mencapai matlamat dan meningkatkan prestasi. Konflik juga merupakan satu fenomena semula jadi dalam organisasi. Lazimnya, konflik tidak boleh dihapuskan dengan sempurna kerana beberapa sebab :

- i) Matlamat ahli yang berbeza.
- ii) Sumber yang terhad.

- iii) Persepsi individu yang berlainan.

Ringkasnya, konflik adalah suatu fenomena yang sering terjadi dalam mana-mana organisasi sama ada besar atau kecil. Malahan konflik bukan sahaja terjadi di kalangan pekerja bawahan tetapi juga berlaku di pihak pengurusan dalam organisasi termasuklah organisasi pendidikan.

## **2.2. Konsep Konflik**

Konsep konflik telah diutarakan dalam pelbagai definisi untuk memperjelaskan bahawa konflik akan wujud apabila terdapatnya interaksi antara manusia sama ada secara langsung mahupun tidak langsung. Hawes dan Smith (1973) telah mengklasifikasikan konsep konflik kepada tiga dimensi iaitu :

- i) Dimensi matlamat

Dalam dimensi ini diandaikan setiap individu mempunyai matlamat atau kehendak yang menentukan tingkah laku mereka. Oleh yang demikian, apabila matlamat dan kehendak individu tidak secocok, maka mereka dikatakan sebagai berkeadaan konflik.

ii) Dimensi strategi

Dalam dimensi strategi konflik dianggap sesuatu yang mesti diuruskan, diselesaikan atau diabaikan.

iii) Dimensi masa

Di sini dianggapkan proses konflik adalah terdiri daripada episod yang bermaksud setiap proses mempunyai permulaan dan kesudahan yang akan bertukar menjadi episod baru sekiranya konflik tidak diselesaikan. Proses ini akan berterusan selagi konflik tersebut tidak menemui jalan penyelesaian.

Thomas (1976) pula menyatakan konflik ialah suatu proses yang terjadi apabila sesuatu pihak dalam organisasi melihat ada pihak lain yang telah atau akan kecewa.

Seorang penulis lain, Wan Izuddin (1991) menyatakan bahawa konflik timbul hasil daripada komunikasi interpersonal yang tidak baik, salah faham, perbezaan matlamat dan pendapat serta pertembungan personaliti. Natiyahnya, kedua-dua pihak yang berkonflik mungkin tidak bertegur sapa, saling mempertahankan pendirian masing-masing dan akhirnya mencetuskan krisis yang berpanjangan jika tidak diselesaikan secara bijaksana.

Seterusnya, Kolbo dan Putnam (1992) pula menjelaskan konflik berlaku apabila wujudnya perbezaan pandangan yang menimbulkan emosi atau perasaan yang tidak menyenangkan. Akibatnya, timbul rasa tidak puas hati antara kedua-dua belah pihak.

Selain itu, konflik merupakan elemen yang dapat merosakkan daya produktiviti dan membantutkan pertumbuhan sesebuah kumpulan atau organisasi (Razali, 1993). Namun demikian, adalah sukar untuk menyangkal pendapat yang mengatakan konflik adalah sesuatu yang lumrah apabila manusia saling berhubungan antara satu dengan yang lain.

Steers (1994) pula melihat konflik sebagai suatu proses seseorang individu atau kumpulan berasa kecewa dalam mencapai matlamat, rancangan dan objektif yang tertentu. Konflik juga boleh didefinisikan sebagai suatu bentuk interaksi yang menyebabkan individu atau kumpulan merasakan adanya ancaman terhadap pencapaian matlamat masing-masing. Ancaman yang dirasakan mungkin benar atau hanya imaginasi sahaja (Condiffe, 1995).

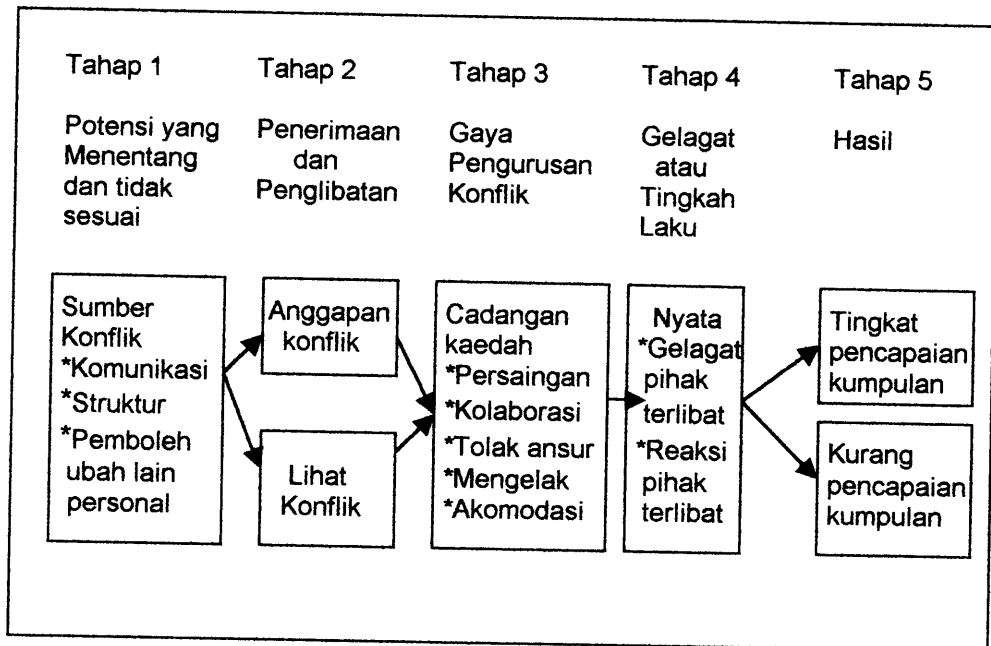
Sabitha Marican (1995) menerangkan bahawa konflik ialah suatu suasana yang menyebabkan seseorang itu terperangkap di antara dua keadaan atau matlamat yang tidak boleh dicapainya tanpa mengeneipkan yang satu lagi.

Dengan kata lain seseorang yang menghadapi konflik akan berada dalam satu dilema untuk membuat keputusan sama ada untuk kepentingan diri sendiri atau pun kepentingan orang lain. Disebabkan konflik akan muncul apabila terdapatnya interaksi manusia, maka secara umumnya, manusia tidak dapat melarikan diri daripada berhadapan dengan konflik dalam menjalani kehidupan masing-masing.

Robbins (1995) menjelaskan konflik merupakan satu proses di mana satu pihak campur tangan secara sedar terhadap pihak yang lain dalam usaha mencapai matlamatnya. Beliau juga menjelaskan proses konflik bermula apabila pihak pertama menganggap pihak yang kedua bersikap negatif atau berpura-pura dalam perkara-perkara yang berkaitan dengannya (Robbins, 1998). Seterusnya, beliau mengatakan proses konflik berlaku secara menyeluruh dan dapat dibahagikan kepada lima tahap iaitu :

- i) Potensi yang menentang dan tidak sesuai,
- ii) Penerimaan dan penglibatan,
- iii) Gaya pengurusan konflik,
- iv) Gelagat atau tingkah laku,
- v) Hasil.

Rajah 2.1 : Proses konflik



Sumber : Robbins, S. P. (1998). Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Application. New Jersey : Prentice Hall International, Inc.

Jenifer dan Gareth (1996) menjelaskan bahawa konflik berlaku apabila arah dan matlamat seseorang atau kumpulan dihalang oleh arah dan matlamat seseorang atau kumpulan yang lain. Jelasnya, konflik terjadi apabila satu pihak berusaha untuk mencapai matlamatnya dengan menghalang atau mengenyepikan matlamat orang lain demi kepuasan diri mereka. Dalam hal ini tidak wujud lagi ciri-ciri toleransi, bekerjasama dan saling membantu antara kedua-dua pihak. Sebaliknya mereka berusaha dan berlumba-lumba untuk menjatuh atau mengalahkan satu sama lain. Akhirnya, konflik yang berterusan akan

mewujudkan krisis yang berpanjangan antara pihak yang berkonflik hingga kadang-kadang boleh mencetuskan pergaduhan.

Schermerhorn, Hunt dan Osborn (1996) mentakrifkan konflik sebagai keadaan di mana dua pihak atau lebih saling tidak bersetuju mengenai isu-isu tertentu dalam organisasi atau mereka mengalami pertentangan emosi antara satu sama lain.

Secara keseluruhannya, konsep konflik boleh diinterpretasikan sebagai pertentangan pendapat antara individu atau kumpulan dalam mencapai matlamat dan kehendak masing-masing. Dalam usaha untuk mencapai kehendak dan matlamat tersebut masing-masing cuba bersaing antara satu sama lain. Akibatnya, berlakulah konflik antara kedua-dua belah pihak yang boleh mencetuskan krisis berpanjangan.

### 2.3. JENIS-JENIS KONFLIK

Pada umumnya, konflik dalam organisasi bukan hanya bersifat negatif semata-mata tetapi juga boleh dilihat dari sudut yang positif. Mengikut pandangan ahli-ahli komunikasi, konflik menggalakkan pemikiran kreatif, penglibatan yang aktif dan proses membuat keputusan yang berkualiti. Malahan konflik adalah penyumbang kepada kesahihan pemahaman dan penyelesaian masalah (Littlejohn, 1989).

Menurut Robbins (1995) konflik boleh mendorong kepada kreativiti, inovasi dan perubahan. Dalam pengertian lain, konflik boleh menghasilkan percambahan pemikiran seseorang untuk melahirkan idea yang bernas bagi kepentingan dirinya dan kumpulan atau organisasinya.

Dalam sesebuah organisasi wujud beberapa jenis konflik sama ada pada individu ataupun kumpulan. Perbezaan jenis konflik dalam organisasi berdasarkan bentuk atau situasi yang dialami oleh seseorang atau kumpulan berkenaan.

Knezevich (1975) mengklasifikasikan beberapa jenis konflik yang dikaitkan dengan organisasi termasuklah konflik matlamat, konflik peranan,

konflik diri, konflik antara individu, konflik dalam kumpulan, konflik antara organisasi dan konflik sosial. Antara jenis-jenis tersebut, konflik diri dan antara individu paling kerap berlaku dalam organisasi. Sebaliknya, konflik antara organisasi dan konflik sosial jarang berlaku kerana konflik jenis ini biasanya melibatkan bilangan yang banyak dan sukar untuk diselesaikan jika tidak menggunakan kaedah dan pendekatan yang sesuai. Konflik antara kumpulan pula, selalunya berlaku apabila wujud persaingan yang sengit antara dua kumpulan untuk mencapai tujuan dan matlamat yang sama.

Menurut Folber dan Taylor (1986), konflik yang berlaku di sekolah boleh dibahagikan kepada empat peringkat atau tahap iaitu :

- i) Konflik intrapersonal iaitu konflik dalam diri setiap individu.
- ii) Konflik interpersonal yang melibatkan dua individu dalam organisasi.
- iii) Konflik antara kumpulan dalam organisasi.
- iv) Konflik antara organisasi iaitu konflik sesuatu organisasi dengan organisasi lain dalam bidang yang sama atau bidang berlainan.

Steers dan Black (1994) telah membahagikan konflik dalam organisasi khususnya organisasi sekolah kepada empat jenis :

- i) Konflik matlamat berlaku apabila kehendak individu dan kumpulan di dalam organisasi berbeza dengan kehendak individu dan kumpulan lain.
- ii) Konflik kognitif timbul apabila pendapat dan idea individu dan kumpulan dalam organisasi tidak selari dengan individu dan kumpulan lain dalam organisasi.
- iii) Konflik afektif terjadi apabila sikap dan perasaan individu dan kumpulan tidak bersesuaian dengan individu dan kumpulan lain.
- iv) Konflik gelagat muncul apabila gelagat individu dan organisasi tidak dapat diterima oleh individu dan kumpulan lain.

Schermerhorn, Hunt dan Osborn (1994) juga mengklasifikasikan konflik kepada empat jenis iaitu konflik intrapersonal (*intrapersonal conflict*), konflik antara individu (*interpersonal conflict*), konflik antara kumpulan (*intergroup conflict*) dan konflik antara organisasi (*interorganizational conflict*). Seterusnya, mereka telah membahagikan konflik dalam organisasi kepada dua jenis iaitu konflik konstruktif (*constructive conflict*) dan konflik destruktif (*destructive conflict*). Konflik konstruktif ialah konflik yang membina di mana kesan daripada konflik adalah positif manakala konflik destruktif ialah konflik yang boleh merosakkan individu, kumpulan atau organisasi.

## 2.4. FAKTOR-FAKTOR TERJADINYA KONFLIK

Kajian-kajian awal yang dilakukan pada dekad 1970-an dan 1980-an oleh pengkaji-pengkaji Barat tentang konflik menunjukkan terdapatnya pelbagai faktor yang menyebabkan konflik berlaku dalam organisasi. Dutton dan Walton (1976) telah menyenaraikan lapan faktor yang boleh menyebabkan berlakunya konflik di sekolah iaitu :

- i) Saling bergantung dalam menjalankan tugas di sekolah.
- ii) Kriteria penilaian dan penghargaan yang dibuat oleh pentadbir.
- iii) Perbezaan antara organisasi sekolah.
- iv) Ketidakpuasan peranan masing-masing di sekolah.
- v) Pergantungan pada sumber yang sama.
- vi) Halangan komunikasi.
- vii) Tingkah laku peribadi.
- viii) Ambiguiti.

Seterusnya, menurut Miles (1981) terdapat tujuh faktor yang menyebabkan konflik berlaku dalam organisasi termasuklah organisasi sekolah. Tujuh faktor yang dinyatakan oleh beliau ialah :

- i) Saling bergantung dalam menjalankan tugas.
- ii) Status yang tidak konsisten.

- iii) Masalah komunikasi dalam organisasi.
- iv) Sumber yang terhad.
- v) Tiada standard prestasi yang seragam.
- vi) Perbezaan antara individu.
- vii) Ambiguiti.

Cambell, Corbally dan Nystrand (1983) pula menyatakan konflik antara guru-guru sekolah sering berlaku disebabkan pelbagai faktor. Antara yang telah dikenal pasti hasil daripada kajian mereka ialah :

- i) Gaya kepemimpinan pentadbir sekolah.
- ii) Masalah halangan komunikasi antara guru.
- iii) Tugas yang memerlukan kerjasama.
- iv) Ketidaktepatan status masing-masing.
- v) Ketidakjelasan tanggungjawab dalam organisasi.
- vi) Kebergantungan kepada suatu sumber yang sama.
- vii) Ketiadaan piawaian tugas yang ditetapkan.
- viii) Perbezaan individu dari segi kemahiran dan kebolehan.

Sebaliknya Wan Izuddin (1991) menyatakan konflik timbul hasil daripada komunikasi interpersonal yang tidak baik, salah faham, perbezaan matlamat dan

pendapat serta pertembungan personaliti. Mengikut beliau lagi, konflik ini berlaku mengikut tahap-tahap tertentu iaitu :

- i) Peringkat terpendam (*latent*) yang tidak menunjukkan tanda-tanda yang jelas.
- ii) Tahap bayang-bayang (*felt and perceived*) di mana tanda-tanda konflik jelas kelihatan dan unsur-unsur emosi seperti kerisauan, ketegangan, kekecewaan, permusuhan dan sebagainya mula terlibat.
- iii) Tahap pertembungan iaitu segala manifestasinya tertonjol dengan jelas. Konflik dimanipulasikan sebaik mungkin untuk keberkesanan pencapaian organisasi.
- iv) Tahap di mana konflik boleh berakhir atau berterusan tanpa penyelesaian. Di peringkat ini konflik yang tidak dapat diuruskan dengan sempurna menyebabkan munculnya konflik yang baru.

Kajian yang dilakukan oleh Whetten dan Cameron (1991) pula menunjukkan empat faktor menyebabkan berlakunya konflik dalam sesebuah organisasi iaitu :

- i) Perbezaan individu yang berpunca daripada proses sosialisasi, cara dibesarkan, budaya, latar belakang keluarga, pendidikan dan pengalaman yang berbeza.

- ii) Ketidaksuaian peranan yang berpunca daripada konflik dalam diri dan konflik antara kumpulan (*intergroup*).
- iii) Kekurangan maklumat yang berpunca daripada halangan komunikasi dalam organisasi.
- iv) Persekitaran yang menekan yang mewujudkan tekanan kepada sumber yang terhad, persaingan dan kekaburan peranan.

Selanjutnya Whetten dan Cameron menjelaskan lagi konflik interpersonal antara guru-guru wujud dalam pelbagai bentuk berpunca daripada perbezaan pendapat, sikap, nilai dan kepercayaan.

Goldhaber (1992) menyatakan perbezaan tanggapan di kalangan mereka yang berkomunikasi kerap kali menyebabkan berlakunya konflik dalam organisasi sama ada secara langsung mahupun secara tidak langsung. Beliau juga menyatakan bahawa kadangkala kemarahan tanpa sebab boleh mempengaruhi berlakunya konflik dalam organisasi khususnya konflik interpersonal.

Sabitha Marican (1995) menjelaskan terdapat empat faktor penting yang menyebabkan berlakunya konflik dalam organisasi. Pertama, ketidaksesuaian dalam matlamat. Ini mungkin terjadi apabila satu pihak melihat atau mendapati pencapaian matlamat oleh pihak yang lain akan menghalang matlamat mereka.

Kedua, konflik bermula disebabkan oleh sumber sesuatu organisasi itu terhadap. Oleh sebab sumber seperti kewangan, fizikal dan tenaga manusia terhadap, organisasi akan cuba membahagikannya dengan cara yang paling berkesan dan adil. Tetapi apa yang dikatakan adil atau berkesan oleh satu pihak mungkin tidak dapat diterima oleh pihak lain.

Punca konflik yang ketiga menurut Sabitha Marican ialah salah penghargaan. Kadang-kadang kerja yang hendak dilakukan oleh satu pihak tidak dapat dimulakan sehingga ia mendapat maklumat yang dikehendakinya daripada pihak lain. Pihak ini seolah-olah menjadi lebih penting. Keempat, konflik juga boleh berpunca pada tahap struktur organisasi. Konflik seperti ini selalunya ada kaitan dengan pandangan satu pihak ke atas pihak yang lain. Pandangan yang berbeza dan bertentangan antara kedua-duanya mencetuskan konflik dalam organisasi tersebut.

Bond (1995) telah menjalankan kajian tentang punca-punca konflik di sekolah rendah di Arizona State, Amerika Syarikat. Beliau mendapati guru-guru mengalami konflik disebabkan oleh pertentangan kepentingan peribadi akibat daripada sumber yang terhad seperti masa, peruntukan kewangan dan bekalan, dengan kepentingan profesional yang merangkumi kurikulum, kaedah pengajaran, kawalan pelajar, isu kerjaya dan prestasi pelajar. Jelasnya, tugas

dan peranan profesion keguruan mempengaruhi secara langsung konflik yang sering terjadi di kalangan guru-guru sekolah-sekolah rendah dan menengah.

Kesimpulannya, daripada pelbagai faktor yang dikemukakan, terdapat lima faktor penting yang menyebabkan konflik organisasi. Faktor-faktor tersebut ialah kekurangan maklumat, perbezaan individu, masalah komunikasi, persekitaran yang menekan dan ketidakjelasan tugas serta tanggungjawab individu.

Kekurangan maklumat sering berlaku apabila mesej yang disampaikan tidak jelas. Pihak yang menyampaikannya gagal memberikan kefahaman kepada pihak yang menerimanya. Seterusnya, perbezaan individu pula berlaku disebabkan sesuatu pihak tidak mahu menerima pendapat dan pandangan orang lain. Masalah komunikasi dalam organisasi sering berlaku kerana system perhubungan yang tidak berkesan. Persekitaran yang menekan di samping bebanan kerja yang bertambah, boleh menyebabkan berlakunya konflik pada individu. Di samping itu, ketidakjelasan tugas dan tanggungjawab yang berpunca daripada kelemahan garis panduan yang ditetapkan oleh sesebuah organisasi, berlaku kerana individu tidak berusaha memahaminya dengan jelas. Ini terjadi kerana dia dipengaruhi sikap ego, sifat malu bertanya, malas dan sebagainya. Ekoran daripada situasi tersebut wujudlah konflik.

## 2.5. KESAN DAN IMPLIKASI KONFLIK

Konflik yang berlaku dalam organisasi sering mendatangkan kesan dan implikasi yang berpanjangan jika tidak diselesaikan dengan secepat mungkin. Wan Izuddin (1991) menyatakan konflik mendatangkan kesan dan implikasi terhadap organisasi yang boleh menjejaskan matlamat dan hala tuju organisasi tersebut. Antara kesan dan implikasi yang dapat dikenal pasti apabila berlakunya konflik ialah :

- i) Keengganan ahli kumpulan untuk bekerjasama.
- ii) Kurangnya kerja berpasukan (*teamwork*).
- iii) Moral atau motivasi ahli yang amat rendah.
- iv) Terputusnya komunikasi antara ahli dalam organisasi.
- v) Timbulnya salah faham antara ahli.
- vi) Terdapatnya penggunaan bahasa yang tidak enak didengari.
- vii) Terdapatnya ketidakpuasan terhadap peraturan dan arahan.

Di samping itu, konflik juga menyebabkan komitmen pekerja terjejas dan prestasi pekerja akan merosot jika tidak ditangani dengan berkesan. Sehubungan dengan itu, kemahiran dan kebolehan menangani konflik amat penting supaya organisasi tersebut dapat mencapai matlamat yang ditujui. Ahli

pula dapat memberikan sumbangan yang bermanfaat untuk kepentingan diri dan organisasi.

Dalam menghuraikan perkara yang sama, Wetthen dan Cameron (1991) menyatakan bahawa individu yang mengalami konflik berkemungkinan akan kurang melibatkan diri dengan aktiviti-aktiviti sekolah. Mereka juga mungkin kurang memberikan sumbangan yang bermakna. Sebaliknya mereka mungkin akan memberikan masalah kepada organisasi jika tidak diambil perhatian oleh pihak atasan. Malahan individu yang mengalami konflik terutamanya dengan pihak atasan mungkin akan mempengaruhi ahli yang lain supaya mengambil sesuatu tindakan yang bertentangan dengan etika sekolah.

Menurut Condiffe (1995) pula, kesan daripada konflik boleh mengakibatkan keganasan, terputusnya hubungan, polarisasi pendapat, terputusnya kerjasama dan menimbulkan tekanan emosi. Baik secara langsung mahupun tidak langsung, kesan konflik dalam organisasi lebih banyak mendatangkan kesan negatif daripada kesan positif.

Namun, tidak dinafikan konflik dalam organisasi boleh mendatangkan kesan positif sekiranya diuruskan dengan baik. Dalam suatu kajian klasik mengenai konflik antara kumpulan, Carolyn Sherif dan rakan-rakannya

menunjukkan bahawa kumpulan-kumpulan yang telah diletakkan dalam suatu situasi konflik berubah ke arah yang positif (Stoner, 1989). Antara perubahan-perubahan positif yang telah dikenal pasti ialah :

i) Keeratan yang bertambah

Lazimnya, para anggota kumpulan dalam situasi konflik antara kumpulan mengenyahkan perbalahan sesama sendiri dan segala perselisihan di kalangan mereka. Keeratan yang terbina merangsang wujudnya usaha-usaha yang lebih besar untuk menyelesaikan masalah.

ii) Munculnya ketua

Apabila konflik menjadi bertambah hebat, mana-mana individu yang dapat memberikan sumbangan paling besar ke arah tercapainya kemenangan menjadi lebih menonjol. Mereka yang dikira lebih agresif, berkebolehan atau bijak bercakap diberikan kuasa yang bertambah oleh kumpulan itu. Persaingan untuk merebut pucuk kepemimpinan berkurangan dan kumpulan itu berusaha dengan lebih gigih untuk mengatasi pihak lawan.

iii) Tanggapan yang berubah

Tanggapan para anggota terhadap kumpulan sendiri dan kumpulan-kumpulan yang bertentangan berubah. Mereka

menganggap kemahiran dan prestasi mereka sendiri sebagai lebih tinggi.

iv) Pemilihan wakil-wakil yang kuat

Untuk menentang pihak yang lain, setiap kumpulan memilih wakil-wakil yang kuat. Setiap kumpulan memandang tinggi terhadap kemampuan para wakilnya sendiri.

Berdasarkan dapatan tersebut, jelaslah konflik tidak semata-mata mendatangkan keburukan kepada individu, kumpulan atau organisasi tetapi juga mendatangkan kebaikan. Malahan ada kalanya konflik memberikan manfaat yang besar.

## **2.6. PENGURUSAN KONFLIK**

Apabila tanda-tanda telah wujud konflik perlu diuruskan dengan kaedah dan pendekatan tertentu agar ia tidak membawa kesan buruk terhadap organisasi. Pendekatan atau kaedah yang diambil untuk menangani konflik bertujuan meningkatkan produktiviti.

Menurut Shahar (1981), apabila berlakunya konflik di kalangan ahli dalam organisasi, adalah menjadi tanggungjawab pihak pengurusan atau kepimpinan untuk mencari strategi bagi menyelesaikannya. Kemahiran menangani konflik yang dipilih akan menentukan peranan konflik tersebut dalam diri seseorang individu atau dalam organisasi (Wan Izuddin, 1991).

Whetten dan Cameron (1991) dalam kajian mereka telah menyenaraikan tujuh kemahiran yang diperlukan oleh pengurus yang berkesan. Satu daripada kemahiran yang perlu ada ialah pengurusan konflik. Muhammad Al-Buraey (1992) pula menyatakan bahawa pengurus mesti melibatkan diri dalam penyelesaian konflik, membuat keputusan dasar dan memberikan arahan yang bersesuaian.

Menurut Friberg (1992) penyelesaian konflik juga kerap kali melibatkan intervensi pihak ketiga. Terdapat beberapa kategori intervensi yang dinyatakan oleh Friberg iaitu :

- i) Intervensi bersemuka yang melibatkan perundingan secara langsung.
- ii) Intervensi pendamai di mana pihak yang berkonflik mewakili kepada pihak ketiga sebagai pemudahcara komunikasi.
- iii) Intervensi perantaraan di mana pihak ketiga mempunyai tanggung jawab untuk menyelesaikan konflik tetapi tidak mempunyai kuasa untuk membuat keputusan.
- iv) Intervensi pengadilan di mana pihak ketiga berhak membuat keputusan dengan sedikit penguatkuasaan.
- v) Intervensi penghakiman di mana pihak ketiga berhak membuat keputusan dan menjalankan penguatkuasaan.

Dalam pengurusan konflik di kalangan guru-guru, Steers dan Black (1994) telah mencadangkan dua strategi utama untuk menyelesaikan konflik yang berlaku iaitu :

- i) Pencegahan konflik iaitu memfokuskan matlamat organisasi yang lebih luas, menyediakan struktur tugas yang stabil dan

jelas, mengelakkan komunikasi antara kumpulan serta mengelakkan keadaan kalah-menang dalam organisasi.

- ii) Mengurangkan konflik iaitu melibatkan pendekatan untuk cuba mengubah sikap dan tingkah laku pekerja. Strategi yang digunakan ialah memisahkan individu dan kumpulan yang terlibat dalam konflik, menggunakan peraturan dan regulasi, menghadkan interaksi, menggunakan perantara, mengadakan perundingan, menggunakan pihak ketiga, melakukan pertukaran ahli-ahli kumpulan dan menjalankan latihan yang melibatkan kumpulan.

Konflik yang wujud dalam sesebuah organisasi menimbulkan pelbagai akibat kepada sesebuah organisasi itu. Oleh itu, amat perlu sesebuah organisasi itu mencari jalan untuk mengurangkan konflik dalam kerja sebelum ia mengganggu ketenteraman dan produktivitinya (Sabitha Marican, 1995).

## 2.7. GAYA PENGURUSAN KONFLIK

Hocker dan Wilmot (1985) menyatakan bahawa konflik boleh berakhir dengan empat keadaan bergantung kepada pendekatan yang diambil oleh pihak yang terlibat seperti yang terdapat pada rajah 2.1.

Rajah 2.2 : Empat keadaan menangani konflik

		Kemahuan orang lain	
		Menang	Kalah
Kemahuan Sendiri	Menang	Menang-Menang	Menang-Kalah
	Kalah	Kalah-Menang	Kalah-Kalah

Sumber : Hocker dan Wilmot (1985). *Interpersonal Conflict*.

Kebanyakan kajian yang dijalankan berkaitan dengan gaya pengurusan konflik dalam organisasi memberikan perhatian kepada gelagat tingkah laku individu yang terlibat dengan konflik. Hampir semua pengkaji-pengkaji yang membuat kajian tentang gaya pengurusan konflik adalah berdasarkan kepada model asal Black dan Mouton (1964) serta model Thomas dan Killman (1976).

Hasil kajian Black dan Mouton (1964) terdapat lima gelagat pengurusan konflik yang telah dikenal pasti iaitu menekan (*suppressive*), bersemuka (*confrontative*), berkompromi (*compromise*), mengelak (*avoiding*) dan mendamaikan (*smoothing*). Seterusnya, Thomas dan Killman (1976) melihat gaya pengurusan konflik berdasarkan dua dimensi iaitu 'cooperativeness' iaitu cuba memuaskan kehendak pihak lain dan 'assertiveness' iaitu cuba memuaskan kehendak sendiri. Lima gaya pengurusan konflik yang telah dikenal pasti ialah bersaing (*competing*), akomodasi (*accomodating*), mengelak (*avoiding*), kolaborasi (*collaborating*) dan bertolak ansur (*compromising*).

Berdasarkan lima gaya pengurusan konflik oleh Thomas dan Killman dapat diperjelaskan lagi situasi yang berlaku bagi setiap gaya yang diamalkan oleh mereka yang mengalami konflik.

- i) Persaingan (*competing*) : bersaing mengejar keinginan diri  
Situasi : Menang-Kalah
- ii) Kolaborasi (*collaboration*) : mengambil pandangan dan perhatian kedua-dua pihak.  
Situasi : Menang-Menang
- iii) Kompromi (*compromising*) : cuba mencari jalan tengah dalam menyelesaikan pertikaian.  
Situasi : Kalah-Menang

iv) Akomodasi (*accomodation*) : berusaha memenuhi keinginan dan pandangan orang lain.

Situasi : Kalah-Menang

v) Mengelak (*avoiding*) : mengundur diri atau menanggukhan niat untuk mencapai sesuatu perkara.

Situasi : Kalah-Kalah

Menurut Stoner (1989) secara umum terdapat tiga kaedah pengurusan penyelesaian konflik yang selalu digunakan iaitu penguasaan, tolak ansur dan penyelesaian masalah bersepadu. Kaedah-kaedah ini berbeza dari segi keupayaan menghasilkan penyelesaian yang berkesan terhadap konflik. Kaedah-kaedah ini juga berbeza dari segi keupayaan membolehkan pihak-pihak yang berkonflik menguruskan situasi konflik pada masa hadapan.

i. Penguasaan dan pelenyapan

Kaedah penguasaan dan pelenyapan biasanya mempunyai dua ciri yang sama iaitu menghentikan konflik, bukan menyelesaikannya dan mewujudkan suatu situasi menang-kalah di mana pihak yang kalah biasanya menjadi begitu kecewa dan bersikap bermusuhan.

Penguasaan dan pelenyapan boleh berlaku mengikut pelbagai cara seperti paksaan, pelicinan, pengelakan dan suara ramai.

ii. Tolak ansur

Melalui tolak ansur atau kompromi orang yang berkonflik menyelesaikan konflik dengan mengorbankan sesetengah objektif mereka untuk mencapai objektif-objektif yang lainnya. Keputusan-keputusan yang dicapai melalui kompromi tidak berkemungkinan menimbulkan rasa kecewa atau sikap bermusuhan di kalangan pihak-pihak yang berkonflik. Walau bagaimanapun, dari sudut pandangan organisasi, kompromi adalah satu kaedah penyelesaian konflik yang lemah kerana ia tidak menghasilkan penyelesaian yang dapat membantu organisasi mencapai matlamatnya dengan sebaik-baiknya. Sebaliknya, penyelesaian yang dicapai itu hanyalah merupakan satu penyelesaian yang pada dasarnya diterima oleh kedua-dua pihak yang berkenaan. Bentuk-bentuk kompromi termasuklah pengasingan, penimbangtaraan, penentuan melalui nasib, berpegang kepada peraturan dan rasuah.

iii. Penyelesaian masalah bersepadu

Dengan kaedah ini, konflik antara kumpulan bertukar menjadi suatu situasi penyelesaian masalah secara bersama yang boleh diuruskan melalui teknik-teknik tertentu. Pihak-pihak yang

berkonflik bersama-sama berusaha untuk menyelesaikan masalah yang telah berbangkit. Terdapat tiga jenis kaedah penyelesaian konflik secara bersepadu iaitu konsensus, konfrontasi dan penggunaan matlamat-matlamat utama.

Dalam konsensus pihak yang berkonflik kesemuanya bertemu untuk mencari penyelesaian yang paling baik bagi masalah mereka.

Dalam konfrontasi pihak yang berkonflik menyatakan pandangan-pandangan mereka secara langsung terhadap satu sama lain.

Dalam penetapan matlamat utama matlamat penting yang dipersetujui bersama merangkumi semua bentuk matlamat.

Yusof Ismail (1991) telah menyenaraikan lima strategi untuk menghadapi konflik yang berlaku dalam organisasi khususnya kepada individu yang terlibat.

- i) Penaklukan (*domination*) iaitu mengutamakan kepentingan diri dan mengeneipkan hak-hak orang atau kumpulan lain.
- ii) Bekerjasama (*collaboration*) iaitu mencapai kepentingan diri dan kepentingan orang atau kumpulan lain secara penyelesaian bersama.
- iii) Penjauhan (*avoidance*) iaitu mengeneipkan konflik.
- iv) Mengalah (*accomodation*) iaitu mengutamakan kepentingan orang lain.
- v) Bertolak ansur (*compromise*) iaitu mencapai kepentingan diri dan kepentingan kumpulan secara sederhana.

Rajah 2.3 : Pengaruh situasi ke atas gaya pengurusan konflik

<p>1. Bersaing</p>	<p>a) Apabila sesuatu keputusan yang cepat amat penting.  b) Untuk melaksanakan isu penting yang tidak popular.  c) Isu penting untuk kebajikan dalam organisasi yang mana pihak anda berhak.  d) Mengatasi masalah individu yang mengambil kesempatan atas sikap yang tidak ingin bersaing.</p>
<p>2. Kolaborasi</p>	<p>a) Untuk mencari penyelesaian yang bersepadu apabila sesuatu isu terlalu penting.  b) Apabila objektif seseorang untuk belajar sesuatu.  c) Untuk menambahkan komitmen.</p>
<p>3. Bertolak ansur</p>	<p>a) Apabila matlamat adalah lebih penting daripada usaha yang agresif.  b) Untuk mencapai penyelesaian sementara bagi sesuatu isu yang kompleks.  c) Sebagai 'back up' apabila kolaborasi dan bersaing tidak berjaya.</p>
<p>4. Mengelak</p>	<p>a) Apabila anda berpendapat tiada peluang untuk memuaskan kepuasan diri.  b) Apabila potensi keburukan lebih daripada kebaikan semasa penyelesaian cuba dilakukan.  c) Untuk 'menyejukkan' keadaan.  d) Apabila pihak lain dapat menyelesaikannya dengan lebih berkesan.</p>
<p>5. Akomodasi</p>	<p>a) Apabila isu adalah merupakan simpton kepada sesuatu isu lain.  b) Apabila sesuatu isu itu lebih penting kepada pihak lain.  c) Apabila harmoni dan kestabilan adalah lebih penting.  d) Untuk membenarkan subordinat belajar daripada kesilapan.</p>

Sumber : Thomas, K. W. Toward multidimensional value in teaching :  
The example of conflict behaviors. **Academy of Management Review**, 1977, 2.

Pengkaji-pengkaji tempatan yang membuat kajian tentang gaya pengurusan konflik telah mengenal pasti beberapa gaya pengurusan konflik yang diamalkan oleh warga pendidik khususnya di sekolah. Mohd. Fitri Abdul Rahman (1997) yang membuat kajian terhadap gaya pengurusan konflik di kalangan penolong-penolong pegawai pendidikan daerah di negeri Perak mendapati majoriti responden memilih gaya penyatuan, penyesuaian dan bertolak ansur dalam gaya pengurusan konflik manakala gaya paksaan adalah gaya yang tidak digemari.

Sebaliknya, dalam kajian yang dilakukan oleh Shahibudin Ishak (1997) di kalangan guru-guru sekolah di bandar Alor Setar, Kedah guru-guru didapati lebih cenderung untuk menjadikan gaya kolaborasi sebagai pilihan utama dalam menangani konflik, diikuti dengan gaya mengelak, tolak ansur, akomodasi dan persaingan. Beliau juga mendapati bahawa faktor lokasi kajian tidak memberikan kesan terhadap gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru yang dijadikan responden.

Kajian Zaleha Mohd. Yusof (1997) pula menunjukkan guru-guru asrama di Terengganu menggemari gaya mengelak apabila ingin menyelesaikan sesuatu masalah dengan pelajar-pelajarnya atau mencari penyesuaian apabila

berhadapan dengan situasi konflik. Gaya yang paling tidak digemari oleh guru-guru asrama di Terengganu ialah persaingan dan tolak ansur.

Secara keseluruhannya, pengurusan konflik dalam organisasi berasaskan lima gaya yang diperkenalkan oleh Thomas dan Killman iaitu persaingan, kolaborasi, akomodasi, mengelak dan tolak ansur. Kajian-kajian dalam organisasi pendidikan yang dilakukan oleh para penyelidik tempatan menunjukkan kolaborasi, akomodasi dan tolak ansur merupakan gaya pengurusan konflik yang popular di kalangan guru-guru. Kebanyakan guru-guru tidak suka menggunakan gaya persaingan dan mengelak kerana kedua-duanya lebih menunjukkan situasi guru yang bersifat ego dan cuba lari daripada masalah.

Seterusnya, menurut Shahibudin Ishak (1997) apabila wujudnya suatu konflik dalam organisasi sekolah, pihak yang terlibat akan cuba untuk menyelesaikannya secara musyawarah dan mengadakan perbincangan bagi menghasilkan kepuasan kepada kedua-dua pihak. Melalui musyawarah, pihak berkonflik akan mencapai kesepakatan hasil daripada perbincangan yang dilakukan secara terbuka dan rasional.

Kesimpulannya, kajian terhadap pengurusan konflik perlu dilakukan bagi memudahkan pihak-pihak yang terlibat memperolehi kaedah yang sesuai untuk menangani konflik yang berlaku dalam organisasi. Di samping itu, dapatan daripada kajian boleh dijadikan panduan bagi pihak-pihak tertentu khususnya para pengurus dan pentadbir untuk menyelesaikan konflik yang berlaku dalam organisasi kerja. Dengan memahami pengurusan konflik, pengurus atau pentadbir lebih mudah menyelesaikan konflik yang berlaku dalam organisasinya.

## **BAB 3 : METODOLOGI KAJIAN**

### **3.1. Pendahuluan**

Kajian tentang konflik amat menarik minat pengkaji kerana sejak kebelakangan ini fenomena konflik di sekolah menjadi semakin meningkat dan banyak mendatangkan masalah kepada pihak pentadbir. Kajian yang dijalankan ini berfokuskan konflik intrapersonal dan interpersonal di kalangan guru-guru sekolah menengah bantuan penuh kerajaan khususnya di daerah Kerian, Perak. Kajian ini tertumpu kepada faktor-faktor yang mempengaruhi kejadian konflik dan gaya pengurusannya yang diamalkan oleh guru-guru di sekolah menengah yang dikaji.

### **3.2 Kerangka Model Kajian**

Kebanyakan kajian yang dijalankan dalam bidang pengurusan konflik dalam organisasi menumpukan perhatian kepada gelagat tingkah laku individu yang terlibat secara langsung dengan fenomena ini. Terdapat tiga model gaya pengurusan konflik yang telah dikemukakan oleh para penyelidik iaitu :

- i) Model Satu Dimensi
- ii) Model Dua Dimensi
- iii) Model Tiga Faktor

Kebanyakan kajian yang dilakukan oleh para penyelidik khususnya penyelidik tempatan seperti Turin Ahmad (1995), Shahibuddin Ishak (1997), Fathiyah Abu Bakar (1997), Mohd. Fitri Abdul Rahman (1997), Zaleha Mohd. Yusoff (1997) dan Hardzimah Mat (1999) tertumpu kepada Model Dua Dimensi berbanding dengan model-model yang lain. Dalam kajian ini, penyelidik juga turut menggunakan Model Dua Dimensi untuk mengkaji gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru di sekolah menengah.

### **3.2.1 Model Satu Dimensi**

Model ini dicadangkan oleh Deutsch (1969) di mana konflik dikelaskan kepada gaya persaingan (*competitive*) dan bekerjasama (*cooperative*). Model ini berdasarkan anggapan bahawa hanya satu gaya sahaja sama ada persaingan atau bekerjasama yang menjadi pilihan individu apabila terlibat dengan konflik. Deutsch berpendapat bahawa gaya persaingan akan membawa kesan persaingan dan pemerasan. Matlamat individu yang terlibat dengan konflik

mempunyai kaitan yang negatif di mana kejayaan sesuatu pihak akan menyebabkan kegagalan kepada pihak lain

Seterusnya, gaya bekerjasama menekankan kepada kepentingan bersama, berkongsi kepercayaan dan nilai, bertindak terhadap keperluan orang lain, berkomunikasi secara terbuka dan kejujuran. Matlamat individu gaya ini mempunyai kaitan yang positif di mana hasil penyelesaian akan membawa keuntungan kepada kedua-dua pihak yang terlibat dengan konflik.

### **3.2.2 Model Dua Dimensi**

Model Dua Dimensi dalam gaya pengurusan konflik ini mula digunakan dalam kajian yang dilakukan pada dekad-dekad 1960-an dan 1970-an oleh pengkaji-pengkaji Barat seperti Blake dan Monton, Hall serta Thomas dan Killman. Mereka telah mengenal pasti lima gaya pengurusan konflik berdasarkan kepada dua komponen iaitu 'assertiveness' dan 'cooperativeness'. Komponen 'assertiveness' merujuk kepada seseorang yang cuba untuk mencapai kepuasan sendiri manakala komponen 'cooperativeness' pula merujuk kepada seseorang yang cuba memuaskan kehendak orang lain dengan mengorbankan kepentingan dan kehendak diri sendiri.

Blake dan Mouton (1964) telah membuat kajian terhadap gaya menangani konflik dan menyenaraikan lima gelagat dalam pengurusannya. Lima gaya tersebut ialah menekan (*suppressive*), bersemuka (*confrontative*), berkompromi (*compromise*), mengelak (*avoiding*) dan mendamaikan (*smoothing*).

Seterusnya, menurut Thomas dan Killman (1976), seseorang individu mempunyai sekurang-kurangnya lima gaya dalam pengurusan konflik berdasarkan komponen model dua dimensi. Lima gaya pengurusan konflik yang dimaksudkan ialah gaya persaingan atau kompetitif (*competing*), kolaborasi atau bekerjasama (*collaborating*), tolak ansur atau kompromi (*compromising*), akomodasi atau penyesuaian (*accommodating*) dan mengelak (*avoiding*).

Model Thomas dan Killman ini menjadi asas model Rahim (1985) dalam gaya pengurusan konflik yang amat popular pada masa kini. Rahim mengemukakan lima gaya pengurusan konflik iaitu penyatuan (*integrating*), penyesuaian (*obliging*), paksaan (*forcing*), elakan (*avoiding*) dan bertolak ansur (*compromising*). Lima gaya pengurusan konflik ini dikategorikan pula kepada dua dimensi iaitu prihatin terhadap diri (*concern for self*) dan prihatin terhadap orang lain (*concern for others*).

Lazimnya, apabila timbul konflik dalam organisasi, kebanyakan gaya yang digunakan dalam menanganinya wujud dalam tiga situasi sama ada menang-menang (*win-win*), menang-kalah (*win-lose*) dan kalah-kalah (*lose-lose*). Dalam kajian yang dijalankan ini, model Thomas dan Killman digunakan untuk mengenal pasti gaya pengurusan konflik yang selalu diamalkan oleh guru-guru di sekolah menengah apabila mereka berhadapan dengan masalah konflik sama ada yang bersifat intrapersonal ataupun interpersonal.

### **3.2.3 Model Tiga Faktor**

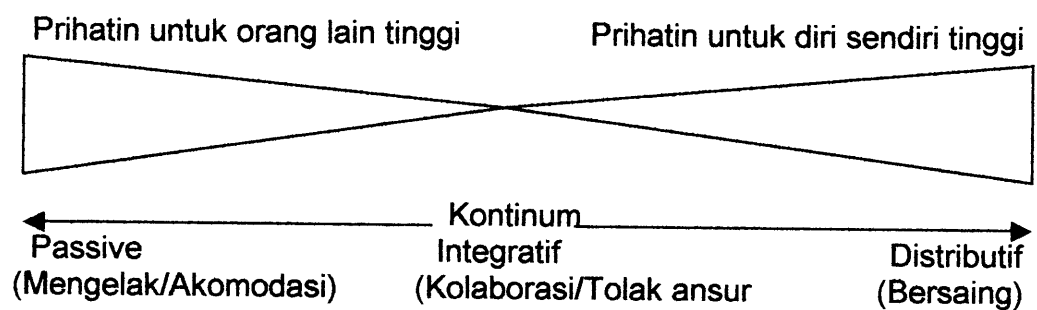
Sillars (1982) mencadangkan tiga kategori pengurusan konflik (berdasarkan lima gaya asal model Thomas dan Killman) mengikut dimensi komunikasi iaitu :

- i) Indirect passive (perbincangan konflik secara terbuka yang minimum).
- ii) Distributif (perbincangan secara kompetitif).
- iii) Integratif (perbincangan secara mesra dan semangat kerjasama).

Putnam dan Wilson (1982) pula mengklasifikasikan konflik kepada tiga bentuk iaitu tidak berkonfrontasi (*non confrontation*), orientasi penyelesaian (*solution-orientation*) dan kawalan (*control*).

Cadangan Sillars (1982), Putnam dan Wilson (1982) menghasilkan Model Tiga Faktor yang mengemukakan tiga gaya pengurusan konflik dalam satu dimensi yang kontinum iaitu daripada prihatin terhadap pihak lain yang tinggi dan prihatin yang rendah terhadap diri kepada prihatin yang tinggi kepada diri sendiri, prihatin yang rendah kepada orang lain.

Rajah 3.1 : Model Tiga Faktor



### **3.3 Pembolehubah Kajian**

Melalui kajian yang dijalankan, satu pembolehubah bebas (*independent variable*) dan satu pembolehubah bersandar (*dependent variable*) telah digunakan. Pembolehubah bebas yang digunakan ialah faktor-faktor yang mempengaruhi kejadian konflik dalam organisasi manakala pembolehubah bersandar pula ialah gaya pengurusan konflik yang diamalkan dalam menangani konflik di kalangan guru-guru.

### **3.4. Definisi Operasional**

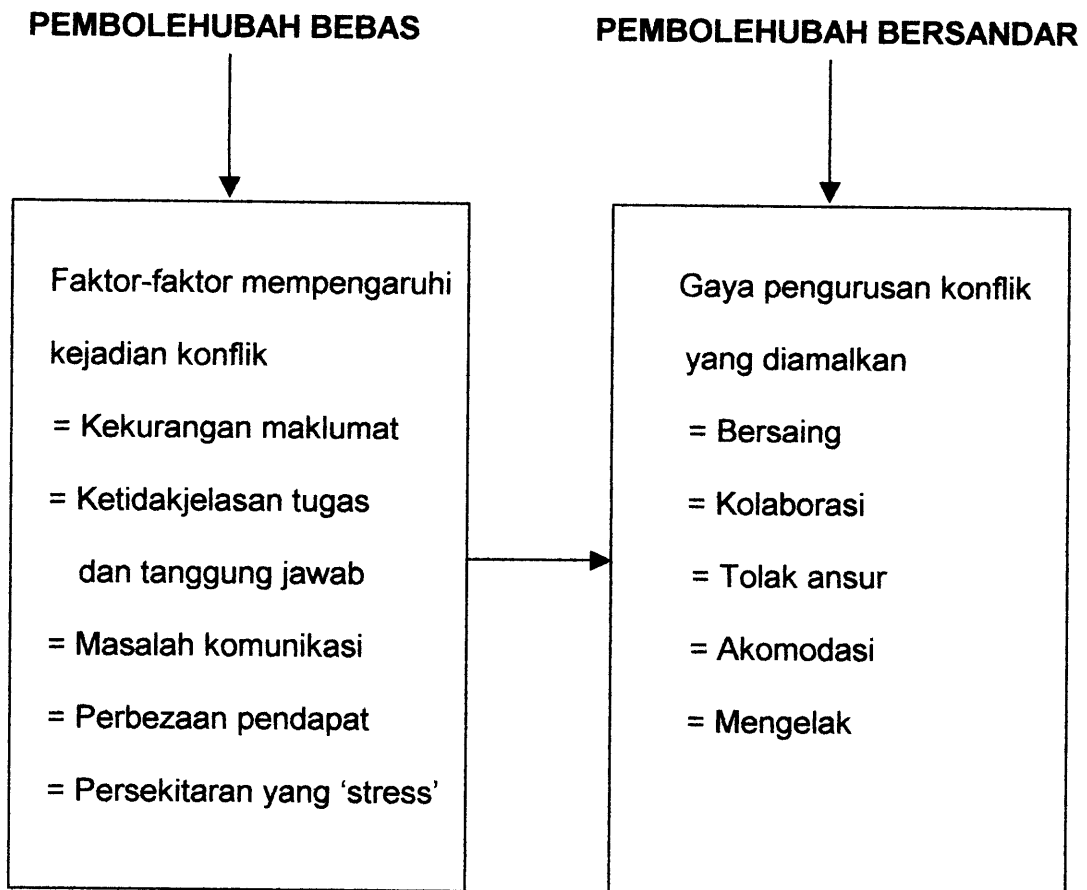
#### **3.4.1. Pembolehubah Bebas**

Dalam pembolehubah bebas terdapat lima komponen penting yang digunakan iaitu ketidakjelasan tugas dan tanggungjawab, kekurangan maklumat, masalah komunikasi, perbezaan pendapat dan persekitaran yang menekan (*stress*). Dalam setiap komponen pembolehubah bebas terdapat dua item atau soalan yang digunakan dalam soal selidik.

### 3. 4. 2. Pembolehubah Bersandar

Dalam pembolehubah bersandar pula terdapat lima komponen yang digunakan berdasarkan lima gaya pengurusan konflik iaitu gaya kolaborasi, akomodasi, bersaing, tolak ansur dan mengelak. Setiap komponen pembolehubah bersandar mempunyai dua item yang digunakan dalam soal selidik.

Rajah 3.2 : Kerangka Konseptual Kajian



### 3. 5. Hipotesis Kajian

Hipotesis merupakan suatu proposisi yang dinyatakan dalam bentuk yang boleh diuji dan dapat meramalkan perhubungan tertentu antara dua atau lebih pembolehubah (Bailey, 1992). Dalam kajian yang dijalankan terdapat tiga hipotesis nol yang berkaitan dengan faktor dan gaya pengurusan konflik dalam organisasi.

- Hipotesis 1 (Ho) - Tidak terdapat perbezaan yang mempengaruhi kejadian konflik di kalangan guru-guru.
  
- Hipotesis 2 (Ho) - Tiada perbezaan dalam gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru.
  
- Hipotesis 3 (Ho) - Tiada hubungan yang signifikan antara faktor dan gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru.

### **3. 6. Reka bentuk kajian**

#### **3.6.1. Kajian Rintis**

Kajian rintis dijalankan di Sekolah Menengah Kebangsaan Panglima Bukit Gantang, Parit Buntar, Perak bagi menentukan kebolehpercayaan dan kesahan soalan-soalan kaji selidik yang disediakan. Selain itu, kajian rintis juga dilakukan untuk memantapkan soalan-soalan yang disediakan supaya mudah difahami dan bersesuaian bagi membuat pengukuran pembolehubah yang dipilih semasa kajian sebenar dilakukan.

#### **3.6.2. Lokasi Kajian**

Kajian dijalankan di lapan buah sekolah menengah di daerah Kerian, Perak yang dipilih mengikut kawasan iaitu empat buah di kawasan Parit Buntar dan empat buah lagi di kawasan Bagan Serai. Sekolah-sekolah yang dipilih adalah seperti berikut :

- a) SMK Methodist, Parit Buntar, Perak.
- b) SMK Seri Perak, Parit Buntar, Perak.
- c) SMK Kerian, Parit Buntar, Perak.
- d) SMK Raja Lope Nor Rashid, Tg. Piandang, Parit Buntar, Perak.
- e) SMK Alor Pongsu, Bagan Serai, Perak.

- f) SMK Bagan Serai, Bagan Serai, Perak.
- g) SMK Alang Iskandar, Bagan Serai, Perak.
- h) SMK Abu Bakar Al-Baqir, Bagan Serai, Perak.

### **3.6.3. Kaedah Kajian yang dijalankan**

Kajian yang dijalankan di sekolah-sekolah yang dipilih menggunakan kaedah soal selidik. Melalui kaedah ini, soal selidik secara bertulis dijalankan di kalangan guru-guru sekolah menengah daerah Kerian, Perak untuk mendapatkan maklumat terhadap dua aspek penting yang mempunyai kaitan dengan pengurusan konflik. Dua aspek tersebut ialah faktor-faktor yang mempengaruhi kejadian konflik dan gaya pengurusan konflik yang diamalkan guru-guru.

Kaedah soal selidik digunakan kerana proses mendapatkan maklumat dan data daripada guru-guru adalah lebih mudah jika dibandingkan dengan kaedah lain. Di samping itu, ia juga digunakan untuk mengatasi kekangan masa dan beberapa masalah lain yang menyukarkan penyelidik untuk mendapatkan maklumat yang dikehendaki.

#### **3.6.4. Dimensi Masa**

Kajian ini dijalankan dalam masa yang agak singkat iaitu tiga bulan sahaja. Justeru, penyelidik tidak dapat membuat penyelidikan secara mendalam dan menyeluruh berkaitan dengan konflik. Walau bagaimanapun, dengan masa yang terhad, kajian dapat dilakukan terhadap dua aspek penting iaitu faktor dan gaya pengurusan konflik dalam organisasi pendidikan.

#### **3.6.5. Populasi Kajian**

Populasi yang digunakan dalam kajian ini ialah guru-guru yang berkhidmat di lapan buah sekolah menengah di daerah Kerian, Perak. Responden dipilih berasaskan jantina, pengalaman dan kelayakan setiap guru yang dipilih secara rawak.

Kebanyakan populasi kajian terdiri daripada guru-guru wanita kerana sebahagian besar daripada mereka yang berkhidmat di sekolah-sekolah yang dikaji adalah wanita. Populasi kajian juga tidak termasuk guru-guru yang terlibat dalam pentadbiran seperti Guru Penolong Kanan atau Guru Kanan mata pelajaran.

### **3.6.6 Kaedah Persampelan**

Sebanyak seratus lapan puluh orang guru daripada lapan buah sekolah yang dipilih dijadikan sampel kajian. Borang kajian soal selidik diedarkan di kalangan guru-guru yang dipilih oleh pihak sekolah berasaskan kriteria yang ditentukan. Taklimat ringkas diberikan kepada pengetua untuk dimaklumkan kepada responden sebelum mereka mengisi borang soal selidik. Ini bertujuan mengelakkan berlakunya kekeliruan atau ketidakjelasan soalan dalam borang soal selidik. Jumlah sampel sebanyak ini dirasakan mencukupi untuk dijadikan kajian tentang faktor dan gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru.

### **3.7 Kaedah pengumpulan data**

Pengumpulan data dalam kajian ini dilakukan melalui borang soal selidik yang diedarkan di setiap sekolah yang dipilih sebagai populasi kajian. Penyelidik telah pergi ke setiap sekolah yang terlibat dan menyerahkan borang-borang soal selidik kepada pengetua untuk diedarkan kepada guru-guru. Penyelidik mengutip semula borang-borang itu kira-kira dua minggu selepas dihantar ke sekolah-sekolah berkenaan.

### **3.8. Analisis Data**

Data soal selidik yang dikumpul akan diproses dan dianalisis dengan menggunakan Pakej Statistik untuk Sains Sosial (SPSS) versi 10. Statistik deskriptif seperti peratus, min dan sisihan piawai digunakan untuk mendapatkan maklumat tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kejadian konflik dan gaya pengurusan konflik yang kerap diamalkan guru-guru.

Selain itu, analisis korelasi Pearson juga dilakukan untuk mengkaji hubungan antara dua pembolehubah yang digunakan iaitu pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar. Melalui analisis ini dapat dikenal pasti hubungan yang wujud antara faktor dan gaya pengurusan konflik dalam organisasi sama ada signifikan atau sebaliknya.

## **BAB 4 – ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN**

### **4.1 Pendahuluan**

Semua data yang dianalisis dalam bab ini diperoleh daripada jawapan yang diberikan oleh responden dalam borang kaji selidik yang diedarkan kepada mereka. Penganalisan data dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif dan inferensi. Analisis deskriptif dilakukan merangkumi jumlah skor, peratus, min dan sisihan piawai manakala analisis inferensi digunakan untuk menguji hipotesis kajian. Dalam bab ini analisis statistik dibahagikan kepada tiga bahagian. Bahagian pertama membincangkan faktor-faktor demografi responden; bahagian kedua menghuraikan maklum balas responden terhadap pembolehubah kajian; dan bahagian ketiga menguji hipotesis kajian.

### **4.2 Analisis deskriptif tentang responden kajian**

Sebanyak seratus lapan puluh (180) borang soal selidik telah diedarkan di lapan buah sekolah menengah harian biasa di daerah Kerian, Perak. Daripada jumlah tersebut sebanyak seratus tujuh puluh (170) borang

soal selidik telah dapat dikutip semula dan digunakan untuk analisis kajian. Ini bermakna sebanyak 94.4 peratus responden telah memberikan kerjasama bagi menjawab soal selidik yang telah dijalankan di sekolah-sekolah berkenaan.

#### 4.2.1 Jantina Responden

Jadual 4.1 di bawah menunjukkan taburan responden kajian mengikut jantina (n = 170) di sekolah-sekolah yang telah dikaji. Jumlah responden lelaki adalah sebanyak 66 orang iaitu 38.8 peratus manakala responden perempuan sebanyak 104 orang iaitu 61.2 peratus. Responden perempuan melebihi responden lelaki sebanyak 38 orang atau 22.4 peratus. Situasi ini memang tidak dapat dielakkan kerana hampir semua sekolah yang dikaji mempunyai bilangan guru perempuan yang lebih banyak daripada guru lelaki.

Jadual 4.1 : Taburan responden mengikut jantina (n = 170)

Jantina	Bilangan	Peratus (%)
Lelaki	66	38.8
Perempuan	104	61.2
Jumlah	170	100

#### 4.2.2 Umur responden

Jadual 4.2 pula menunjukkan taburan responden mengikut kategori umur yang dibahagikan kepada empat peringkat. Daripada kajian yang dijalankan, taburan menunjukkan jumlah responden terbesar terdiri daripada mereka yang berumur antara 31 hingga 40 tahun dengan bilangan sebanyak 76 orang iaitu 44.7 peratus. Bilangan kedua terbesar ialah kumpulan umur antara 41 hingga 50 tahun berjumlah 51 orang iaitu 30 peratus. Ini diikuti dengan bilangan kumpulan umur antara 20 hingga 30 tahun sebanyak 40 orang iaitu 23.5 peratus. Akhir sekali ialah bilangan kumpulan umur 51 tahun ke atas sebanyak 3 orang sahaja iaitu 1.8 peratus.

Analisis ini menunjukkan responden terdiri daripada kalangan guru-guru yang telah berkahwin dan telah berkhidmat lebih daripada tujuh tahun dalam bidang keguruan.

Jadual 4.2 : Taburan responden mengikut kategori umur (n = 170)

Kategori Umur	Bilangan	Peratus (%)
20 hingga 30 tahun	40	23.5
31 hingga 40 tahun	76	44.7
41 hingga 50 tahun	51	30
51 tahun ke atas	3	1.8
Jumlah	170	100

### **4.2.3 Tahap Pendidikan Responden**

Dari segi tahap pendidikan responden, bilangan terbesar ialah guru-guru siswazah (Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Siswazah DG 3) yang berkelulusan Ijazah Sarjana Muda. Mereka ini merupakan kumpulan majoriti di sekolah-sekolah yang dikaji iaitu sebanyak 118 orang atau 69.4 peratus daripada keseluruhan responden.

Bilangan kedua terbanyak ialah guru-guru lepasan maktab (Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Bukan Siswazah DG 6) yang berkelulusan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) berjumlah 21 orang iaitu 12.3 peratus. Bilangan seterusnya terdiri daripada guru-guru lepasan diploma sebanyak 18 orang iaitu 10.6 peratus, diikuti oleh guru-guru bukan siswazah yang berkelulusan Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia (STPM) sebanyak 10 orang iaitu 5.9 peratus. Akhir sekali ialah guru-guru siswazah yang berkelulusan Ijazah Sarjana sebanyak 3 orang iaitu 1.8 peratus.

Jadual 4.3 : Taburan responden mengikut tahap pendidikan (n = 170)

Tahap Pendidikan	Frekuensi/Bilangan	Peratus (%)
SPM/MCE	21	12.3
STPM/HSC	10	5.9
Diploma	18	10.6
Ijazah Sarjana Muda	118	69.4
Ijazah Sarjana	3	1.8
Jumlah	170	100

#### 4.2.4 Pengalaman dalam profesion keguruan responden

Majoriti responden terdiri daripada guru-guru yang mempunyai pengalaman mengajar kurang 10 tahun iaitu sebanyak 73 orang atau 42.9 peratus. Ini menunjukkan kebanyakan mereka merupakan guru-guru yang masih baru dalam profesion keguruan.

Seterusnya, kumpulan kedua terbesar ialah guru-guru yang mempunyai pengalaman mengajar antara 11 hingga 20 tahun iaitu sebanyak 61 orang atau 35.9 peratus. Akhir sekali ialah guru-guru berpengalaman yang telah mengajar melebihi 20 tahun berjumlah 36 orang iaitu 21.2 peratus.

Secara keseluruhannya, responden terdiri daripada semua peringkat guru iaitu yang masih baru dalam profesion keguruan (kurang daripada 10 tahun) dan yang berpengalaman (lebih daripada 20 tahun). Walau bagaimanapun, bilangan guru yang berpengalaman masih rendah jika dibandingkan dengan bilangan guru yang berkhidmat kurang daripada 10 tahun.

Jadual 4.4 : Taburan responden mengikut pengalaman (n = 170)

Tempoh Perkhidmatan	Frekuensi/Bilangan	Peratus (%)
Kurang daripada 10 tahun	73	42.9
11 hingga 20 tahun	61	35.9
21 hingga 30 tahun	36	21.2
Jumlah	170	100

### 4.3 Skor Pembolehubah Kajian

#### 4.3.1 Skor Pembolehubah Bebas : Faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya konflik dalam organisasi

Dalam kajian yang dijalankan, pengkaji telah menyenaraikan lima faktor penting yang menyebabkan berlakunya konflik dalam organisasi

khususnya di kalangan guru-guru sekolah menengah. Lima faktor yang disenaraikan dalam borang kaji selidik ialah :

- i) Kekurangan maklumat yang disampaikan (soalan 1 dan 6).
- ii) Ketidakjelasan tugas dan tanggungjawab (soalan 3 dan 10).
- iii) Perbezaan pendapat antara individu (soalan 2 dan 8).
- iv) Masalah komunikasi dalam organisasi (soalan 5 dan 9).
- v) Persekitaran yang menekan atau 'stress' (soalan 4 dan 7).

Secara lebih nyata, analisis terhadap faktor-faktor yang menyebabkan berlakunya konflik di kalangan guru-guru sekolah ditunjukkan dengan jelas dalam Jadual 4.5.

Jadual 4.5 : Analisis statistik faktor-faktor menyebabkan berlakunya konflik (n = 170)

Faktor-faktor berlakunya konflik	Min	Sisihan Piawai
Persekitaran yang 'stress'	4.2765	.7942
Kekurangan maklumat	4.2059	.7009
Perbezaan pendapat	4.1794	.8424
Ketidakjelasan tugas dan tanggung jawab	4.0530	.7921
Masalah komunikasi	4.0118	.8212

Jadual 4.5 jelas menunjukkan bahawa persekitaran yang menekan (*stress*) merupakan faktor yang paling penting menyebabkan berlakunya konflik di kalangan guru-guru dengan min 4.2765 dan sisihan piawai 0.7942. Ini sememangnya tidak dapat dinafikan kerana tugas dan tanggungjawab guru yang semakin mencabar mewujudkan persekitaran yang menekan bukan sahaja di dalam sekolah tetapi juga di luar sekolah. Implikasinya wujudlah konflik di kalangan guru-guru sama ada yang melibatkan konflik intrapersonal mahupun interpersonal.

Faktor kedua yang menyebabkan berlakunya konflik di kalangan guru-guru ialah kekurangan maklumat yang disampaikan kepada mereka. Faktor ini mempunyai min 4.2059 dan sisihan piawainya ialah 0.7009. Seringkali maklumat yang disampaikan kepada guru-guru tidak jelas atau kurang difahami. Hal ini menyebabkan guru-guru mengalami konflik khususnya konflik intrapersonal. Akibatnya guru-guru tidak dapat melaksanakan tugas dengan cekap dan berkesan untuk mencapai visi dan matlamat organisasi.

Faktor seterusnya yang menyebabkan berlakunya konflik ialah perbezaan pendapat antara individu dalam organisasi dengan min sebanyak 4.1794 dan sisihan piawai ialah 0.8424. Dalam situasi di sekolah memang tidak dapat dinafikan berlakunya perbezaan pendapat di kalangan guru-guru

terhadap sesuatu isu yang dibangkitkan. Malahan perbezaan pendapat sering berlaku apabila seseorang guru tidak bersetuju dengan pendapat orang lain yang berbeza. Keadaan ini sudah tentu menyebabkan berlakunya konflik dalam organisasi di sekolah.

Faktor keempat menyebabkan berlakunya konflik di kalangan guru-guru ialah ketidakjelasan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepada mereka dengan min 4.0530 dan sisihan piawai 0.7921. Ini bermakna kebanyakan guru menganggap ketidakjelasan tugas dan tanggungjawab juga boleh menyebabkan berlakunya konflik di sekolah.

Faktor terakhir yang menyebabkan berlakunya konflik ialah masalah komunikasi yang terhad antara guru-guru dengan min sebanyak 4.0118 dan sisihan piawai 0.8212. Masalah komunikasi kerap berlaku kerana kebanyakan guru sibuk dengan tugas masing-masing hingga menghadkan komunikasi sesama mereka. Akibatnya, timbul konflik dalam diri individu yang akhirnya menyebabkan terjadi konflik interpersonal dalam organisasi.

Ringkasnya, berdasarkan analisis kekerapan jelas menunjukkan bahawa kelima-lima faktor yang disenaraikan dalam borang soal selidik merupakan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya konflik di kalangan guru-guru di sekolah menengah daerah Kerian, Perak. Hasil daripada analisis menunjukkan persekitaran yang menekan sering menimbulkan konflik di kalangan mereka. Walau bagaimanapun, faktor kekurangan maklumat, ketidakjelasan tugas dan tanggungjawab, perbezaan pendapat dan masalah komunikasi turut menjadi penyebab terjadinya konflik di kalangan guru-guru.

Secara keseluruhannya, konflik yang terjadi di kalangan guru-guru bukannya berpunca daripada satu faktor sahaja tetapi dipengaruhi oleh pelbagai faktor sama ada secara langsung mahupun tidak langsung. Dalam menghadapi situasi di sekolah guru-guru tidak dapat mengelakkan diri mereka daripada konflik khususnya konflik interpersonal.

#### **4.3.2 Skor Pembolehubah Bersandar : Gaya pengurusan konflik**

Pada keseluruhannya, gaya pengurusan konflik diukur berdasarkan cara atau tindakan yang lazimnya dipilih dan diamalkan oleh responden apabila menghadapi konflik sama ada dalam bentuk intrapersonal mahupun interpersonal. Analisis dilakukan untuk mengenal pasti gaya pengurusan konflik yang kerap diamalkan oleh guru-guru di daerah Kerian, Perak.

Pada amnya, terdapat lima gaya pengurusan konflik yang dicadangkan iaitu gaya akomodasi, kolaborasi, mengelak, persaingan dan tolak ansur. Setiap gaya pengurusan konflik ini mengandungi dua item yang dikemukakan dalam soalan kaji selidik yang telah dijalankan di sekolah-sekolah berkenaan.

Gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru di daerah Kerian, Perak adalah berasaskan Thomas Killmann Conflict Instrument Mode ( T-KCM) khususnya dalam pengendalian konflik tingkah laku yang diukur dalam skala nominal. Jadual 4.6 menunjukkan analisis statistik gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru di daerah Kerian, Perak yang telah dikaji berdasarkan skor min dan sisihan piawai.

Jadual 4.6 : Analisis statistik gaya pengurusan konflik (n = 170)

Gaya pengurusan konflik	Min	Sisihan Piawai
Tolak Ansur	4.1206	0.7270
Mengelak	4.0059	0.8700
Akomodasi	3.9500	0.7470
Kolaborasi	3.8471	0.8748
Persaingan	3.3618	0.9117

Berdasarkan jadual 4.6, didapati gaya pengurusan konflik yang paling popular di kalangan guru-guru ialah gaya tolak ansur (toleransi) dengan min sebanyak 4.1206 dan sisihan piawai 0.7270. Ini diikuti dengan gaya mengelak dengan min 4.0059 dan sisihan piawai 0.8700, gaya akomodasi dengan min 3.9500 dan sisihan piawai 0.7470, dan kolaborasi dengan min 3.8471 dan sisihan piawai 0.8748. Gaya yang paling tidak digemari ialah persaingan dengan min sebanyak 3.3618 dan sisihan piawai 0.9117.

Seterusnya, Jadual 4.7 menunjukkan analisis kekerapan lima gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru di daerah Kerian, Perak mengikut bilangan dan peratus. Berdasarkan analisis kekerapan ini memang tidak dapat dinafikan kebanyakan responden mengutamakan gaya tolak ansur dalam menyelesaikan masalah. Gaya persaingan tidak menjadi pilihan di kalangan mereka.

Jadual 4.7 : Analisis kekerapan amalan gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru di daerah Kerian, Perak (n =170)

Gaya pengurusan konflik	Frekuensi	Peratus (%)
Tolak Ansur	149	87.7
Mengelak	140	82.1
Akomodasi	134	78.8
Kolaborasi	132	77.7
Persaingan	87	50.9

Jadual 4.7, jelas menunjukkan gaya tolak ansur paling kerap digunakan oleh guru-guru untuk menyelesaikan konflik iaitu sebanyak 149 (87.7%). Ini diikuti dengan gaya mengelak sebanyak 140 (82.1%), akomodasi sebanyak 134 (78.8%) dan kolaborasi sebanyak 132 (77.7%). Gaya yang tidak begitu digemari oleh guru-guru ialah persaingan iaitu sebanyak 87 (50.9%).

Secara keseluruhannya, didapati gaya tolak ansur dan mengelak merupakan gaya pengurusan konflik yang paling popular di kalangan guru-guru sekolah menengah di daerah Kerian, Perak. Jelasnya, apabila berlakunya konflik guru-guru lebih suka mengambil keputusan secara toleransi untuk mengelakkan berlakunya krisis dengan pihak tertentu.

Selain itu, guru-guru juga lebih suka mengambil sikap mengelak supaya tidak mencetuskan krisis yang berpanjangan dengan pihak lain. Walau bagaimanapun, gaya pengurusan konflik yang lain iaitu akomodasi dan kolaborasi juga diamalkan oleh guru-guru di sekolah apabila menghadapi konflik. Malahan terdapat di kalangan mereka yang memilih gaya persaingan sebagai jalan penyelesaian meskipun gaya ini tidak begitu popular bagi mereka yang menghadapi konflik.

Secara amnya, berdasarkan analisis kekerapan gaya pengurusan konflik yang diamalkan oleh guru-guru sekolah menengah di daerah Kerian, Perak, didapati lebih daripada 80 peratus guru mengamalkan gaya tolak ansur dan mengelak. Seterusnya, didapati juga lebih daripada 70 peratus guru pula mengamalkan gaya akomodasi dan kolaborasi. Mereka yang mengamalkan gaya persaingan hanya 50 peratus sahaja.

#### 4.4. Pengujian Hipotesis

Satu daripada aspek penting dalam kajian ini ialah menguji hipotesis yang telah dibentuk bagi menentukan perkaitan atau hubungan antara pembolehubah-pembolehubah yang dikaji. Semua ukuran yang melibatkan hubungan ini akan menggunakan skala yang diinterpretasikan daripada Davis (1971) iaitu :

<u>Nilai koefisien</u>	<u>Kekuatan Hubungan</u>
0.70 dan di atas	Hubungan yang amat kuat
0.50 kepada 0.69	Hubungan yang kuat
0.30 kepada 0.49	Hubungan yang sederhana
0.10 kepada 0.29	Hubungan yang rendah
0.01 kepada 0.09	Hubungan yang terlalu rendah

Pada amnya, kajian ini mengemukakan tiga hipotesis utama berdasarkan pernyataan masalah yang telah dihuraikan dalam bab pertama. Ujian statistik yang digunakan untuk pengujian hipotesis ialah Ujian t (T Test), Analisis Varians (ANOVA) satu hala dan Korelasi Pearson pada aras signifikan 0.05 atau paras keyakinan 95 peratus.

### Hipotesis 1 (Ho)

Tidak terdapat perbezaan yang mempengaruhi kejadian konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah daerah Kerian, Perak.

Pengujian hipotesis nol ini menggunakan Ujian t untuk menentukan sama ada hipotesis ini diterima atau ditolak. Hasil daripada Ujian t yang digunakan untuk mengenal pasti faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya konflik di kalangan guru-guru ditunjukkan dalam Jadual 4.8 di bawah :

Jadual 4.8 : Keputusan Ujian t bagi faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya konflik (n = 170)

Punca	Bil.	Min	S.Piawai	df	Nilai t	Nilai p
Faktor-faktor berlakunya konflik	170	41.5118	4.7496	169	3.27	0.010

Hasil daripada analisis Jadual 4.8 didapati nilai t kiraan (3.27) adalah lebih besar daripada nilai t kritikal (1.96) pada aras keertian 0.05 iaitu nilai t kiraan jatuh dalam kawasan penolakan hipotesis nol. Hasil ujian juga

menunjukkan nilai p adalah 0.010 iaitu kurang daripada paras keertian 0.05 ( $p < 0.05$ ).

Oleh yang demikian, pernyataan  $H_0$  tidak dapat diterima iaitu ditolak pada paras keyakinan 95 peratus. Ini jelas menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan yang mempengaruhi terjadinya konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah daerah Kerian, Perak.

#### **Hipotesis 2 ( $H_0$ )**

Tidak terdapat perbezaan dalam gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah daerah Kerian, Perak.

Analisis varian (ANOVA) satu hala atau ujian F digunakan bagi menguji perbezaan dalam gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah daerah Kerian, Perak. Hasil analisis adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.9.

Jadual 4.9 : Keputusan ANOVA satu hala bagi gaya pengurusan konflik di kalangan guru (n = 170)

Punca Variasi	Darjah Kebebasan(df)	Min kuasa Dua	Nisbah F	Probiliti F
Antara Kumpulan	4	55.380	2.930	0.022
Dalam Kumpulan	165	18.898		
Jumlah	169			

Berdasarkan Jadual 4.9 didapati nilai kebarangkalian F adalah 0.022 Kurang daripada paras keertian 0.05 dan nilai F kiraan ialah 2.930 iaitu lebih besar daripada nilai F kritikal (2.60). Oleh itu, pernyataan  $H_0$  ditolak pada paras keyakinan 0.05 (95 peratus). Ini menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dalam gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah daerah Kerian, Perak.

### Hipotesis 3 ( $H_0$ )

Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara faktor dan gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah daerah Kerian, Perak.

Analisis korelasi digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar. Korelasi boleh didefinisikan sebagai darjah kekuatan hubungan antara dua atau lebih pembolehubah (Zulkarnain Zakaria, 1999). Dalam analisis ini, tumpuan diberikan terhadap korelasi mudah iaitu melihat hubungan antara faktor-faktor berlakunya konflik dan gaya pengurusan konflik. Tumpuan juga hanya akan diberikan kepada ukuran korelasi Pearson atau lebih dikenali sebagai pekali korelasi linear. Analisis secara lebih spesifik dilakukan melalui penentuan korelasi antara tiap-tiap faktor dengan lima gaya pengurusan konflik.

Ho 1 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara faktor kekurangan maklumat dan gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah di daerah Kerian, Perak.

Jadual 4.10 : Analisis Korelasi Pearson antara faktor kekurangan maklumat dan lima gaya pengurusan konflik (n = 170)

Kekurangan Maklumat	Tolak Ansur	Persaingan	Akomodasi	Mengelak	Kolaborasi
Korelasi Pearson	0.238*	0.035	0.127	0.052	-0.012
Signifikan (2 hujung)	0.002	0.653	0.098	0.497	0.873
N	170	170	170	170	170

\*Signifikan pada aras 0.05 ( 2 hujung)

Keputusan analisis korelasi Pearson antara faktor kekurangan maklumat dan lima gaya pengurusan konflik menunjukkan wujudnya hubungan positif dan signifikan antara faktor kekurangan maklumat dengan gaya tolak ansur dengan nilai  $r = 0.238$  dan nilai  $p = 0.002$  ( $p < 0.05$ ) pada paras keyakinan 95 peratus. Sebaliknya gaya pengurusan konflik yang lain iaitu persaingan, akomodasi, mengelak dan kolaborasi tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan faktor kekurangan maklumat.

Oleh yang demikian, hipotesis yang mengatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara faktor kekurangan maklumat dengan gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah adalah ditolak bagi gaya tolak ansur. Sungguhpun begitu, hipotesis ini diterima bagi gaya persaingan, akomodasi, mengelak dan kolaborasi.

**Ho 2 :** Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara faktor perbezaan pendapat dengan lima gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah daerah Kerian, Perak.

Jadual 4.11 : Analisis korelasi Pearson antara faktor perbezaan pendapat dan lima gaya pengurusan konflik (n = 170)

Perbezaan pendapat	Tolak Ansur	Persaingan	Akomodasi	Mengelak	Kolaborasi
Korelasi Pearson	0.096	-0.017	0.158*	0.105	0.171*
Signifikan (2 hujung)	0.213	0.822	0.040	0.172	0.025
N	170	170	170	170	170

\* Signifikan pada aras 0.05 (dua hujung)

Jadual 4.11 jelas menunjukkan wujudnya hubungan yang positif dan signifikan antara faktor perbezaan pendapat dan gaya akomodasi serta kolaborasi. Hubungan antara perbezaan pendapat dengan gaya akomodasi berada pada nilai  $r = 0.158$  dan  $p = 0.040$  manakala dengan gaya kolaborasi pada nilai  $r = 0.171$  dan  $p = 0.025$ . Sebaliknya pula didapati faktor perbezaan pendapat tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan gaya tolak ansur, persaingan dan mengelak.

Ringkasnya, hipotesis yang mengatakan tiada hubungan yang signifikan antara faktor perbezaan pendapat dan gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah diterima bagi gaya tolak ansur, persaingan dan mengelak tetapi ditolak bagi gaya akomodasi dan kolaborasi.

**Ho 3** : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara faktor ketidakjelasan tugas dan tanggungjawab dengan lima gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah daerah Kerian, Perak.

Jadual 4.12 : Analisis korelasi Pearson antara faktor ketidakjelasan tugas dan tanggungjawab dengan lima gaya pengurusan konflik (n =170)

Ketidakjelasan tugas dan tanggungjawab	Tolak Ansur	Persaingan	Akomodasi	Mengelak	Kolaborasi
Korelasi Pearson	0.067	0.056	-0.030	-0.029	0.064
Signifikan ( 2 hujung )	0.385	0.466	0.695	0.706	0.410
N	170	170	170	170	170

Jadual 4.12 menunjukkan tiada hubungan yang signifikan antara faktor ketidakjelasan tugas dan tanggungjawab dengan kelima-lima gaya pengurusan konflik. Oleh itu, hipotesis yang mengatakan bahawa tiada hubungan yang signifikan antara faktor ketidakjelasan tugas dan tanggungjawab dengan lima gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah diterima.

Analisis menunjukkan memang tidak wujud hubungan yang signifikan antara faktor ketidakjelasan tugas dan tanggungjawab dengan gaya pengurusan konflik pada aras keertian 95 peratus ( nilai  $p > 0.05$  ).

**Ho 4 :** Tiada hubungan yang signifikan antara faktor persekitaran yang “stress” dengan lima gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah daerah Kerian, Perak.

Jadual 4.13 : Analisis korelasi Pearson antara faktor persekitaran yang “stress” dengan lima gaya pengurusan konflik (n = 170)

Persekitaran yg. “stress”	Tolak Ansur	Persaingan	Akomodasi	Mengelak	Kolaborasi
Korelasi Pearson	0.105	0.008	-0.089	0.067	0.040
Signifikan ( 2 hujung )	0.174	0.917	0.249	0.389	0.601
N	170	170	170	170	170

Analisis korelasi Pearson dalam Jadual 4.13 menunjukkan tiada hubungan yang signifikan antara faktor persekitaran yang menekan dengan lima gaya pengurusan konflik kerana semuanya melebihi aras keertian 95 peratus (  $p > 0.05$  ). Oleh yang demikian, hipotesis yang mengatakan tiada

hubungan antara faktor persekitaran yang menekan dengan lima gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah diterima atau disokong.

**Ho 5 :** Tiada hubungan yang signifikan antara faktor masalah komunikasi dengan lima gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah daerah Kerian, Perak.

Jadual 4.14 : Analisis korelasi Pearson antara faktor masalah komunikasi dengan lima gaya pengurusan konflik (n = 170)

Masalah komunikasi	Tolak Ansur	Persaingan	Akomodasi	Mengelak	Kolaborasi
Korelasi Pearson	0.152*	0.097	-0.089	0.087	-0.023
Signifikan ( 2 hujung )	0.048	0.210	0.246	0.259	0.770
N	170	170	170	170	170

- Signifikan pada aras 0.05 ( 2 hujung )

Jadual 4.14 menunjukkan terdapatnya hubungan yang positif dan signifikan antara faktor masalah komunikasi dengan gaya tolak ansur pada nilai  $r = 0.152$  dan  $p = 0.048$  (  $p < 0.05$  ) pada aras keertian 95 peratus.

Walau bagaimanapun, tidak terdapat hubungan yang signifikan antara faktor masalah komunikasi dengan gaya persaingan, akomodasi, mengelak dan kolaborasi kerana nilai  $p$  lebih besar daripada 0.05.

Oleh itu, hipotesis yang mengatakan bahawa tiada hubungan yang signifikan antara faktor masalah komunikasi dengan lima gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah adalah diterima bagi gaya persaingan, akomodasi, mengelak dan kolaborasi. Sebaliknya, hipotesis ini ditolak bagi gaya tolak ansur kerana sememangnya wujud hubungan yang signifikan dengan faktor masalah komunikasi.

Secara amnya, hasil daripada analisis korelasi Pearson membolehkan sebahagian hipotesis nol (  $H_0 1$ ,  $H_0 2$  dan  $H_0 5$  ) ditolak pada aras keyakinan 95 peratus. Namun begitu, nilai pekali korelasi yang rendah iaitu hanya 0.238 menunjukkan terdapat hubungan yang lemah antara faktor kekurangan maklumat dan gaya tolak ansur.

Begitu juga yang terjadi antara perbezaan pendapat dengan gaya akomodasi dan kolaborasi yang mana nilai pekali korelasinya 0.158 dan 0.171. Keadaan yang sama juga terdapat antara faktor masalah komunikasi dan gaya tolak ansur dengan nilai pekali korelasi hanya 0.152 sahaja.

Ringkasan daripada analisis korelasi Pearson bagi setiap faktor yang mempunyai hubungan signifikan dengan gaya pengurusan konflik dapat dilihat dengan lebih jelas dalam Jadual 4.23.

Jadual 4.15 : Analisis korelasi Pearson menunjukkan hubungan yang signifikan antara faktor dan gaya pengurusan konflik ( n = 170 )

Faktor-faktor berlakunya konflik	Tolak Ansur		Akomodasi		Kolaborasi	
	Nilai r	Nilai p	Nilai r	Nilai p	Nilai r	Nilai p
Kekurangan maklumat	0.238	0.002				
Perbezaan pendapat			0.158	0.040	0.171	0.025
Masalah Komunikasi	0.152	0.048				

#### 4.5 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan dapatan daripada kajian yang dijalankan, didapati semua faktor yang disenaraikan dalam borang soal selidik merupakan faktor yang menyebabkan terjadinya konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah di daerah Kerian, Perak. Walau bagaimanapun, setiap faktor mempunyai min yang berbeza yang menunjukkan kepentingan

setiap faktor di kalangan responden. Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan faktor persekitaran yang menekan menjadi punca utama berlakunya konflik di kalangan guru-guru.

Selain itu, faktor kekurangan maklumat dan perbezaan pendapat juga kuat mempengaruhi terjadinya konflik dalam organisasi. Dalam masa yang sama tidak dinafikan faktor ketidakjelasan tugas dan tanggungjawab serta masalah komunikasi di kalangan guru-guru turut mempengaruhi kejadian konflik dalam organisasi sekolah.

Dari segi pengurusan konflik pula, didapati gaya tolak ansur dan mengelak lebih kerap diamalkan oleh guru-guru sekolah menengah daerah Kerian apabila menghadapi konflik dalam organisasi. Walau bagaimanapun, perbezaan pengurusan konflik sering disesuaikan dengan jenis konflik yang dihadapi mereka. Gaya tolak ansur, mengelak, akomodasi dan kolaborasi sering diamalkan apabila terjadinya konflik interpersonal manakala persaingan pula dilakukan ketika menghadapi konflik intrapersonal di kalangan guru-guru dalam organisasi sekolah.

## **BAB 5 – PERBINCANGAN DAN CADANGAN**

### **5.1 Pendahuluan**

Konflik antara individu dalam organisasi adalah fenomena yang lumrah dan tidak dapat dielakkan selagi wujudnya komunikasi sesama manusia. Dalam organisasi pendidikan, khususnya di sekolah, konflik sering terjadi di kalangan guru-guru sama ada secara intrapersonal mahupun interpersonal. Lazimnya, banyak faktor yang mempengaruhi terjadinya konflik di kalangan guru-guru sama ada secara langsung mahupun tidak langsung. Apabila konflik berlaku, guru-guru akan menggunakan pelbagai gaya untuk menanganinya supaya ia tidak berterusan dan boleh menjejaskan profesion keguruan.

Selain itu, sebagai pendidik, guru-guru perlulah bijak menangani masalah konflik yang terjadi supaya ia dapat dicontohi oleh pelajar masing-masing. Jika guru tidak mampu menangani konflik sudah tentu proses pengajaran dan pembelajaran terjejas. Secara langsung mahupun tidak langsung ia boleh mendatangkan kesan negatif terhadap aspirasi dan masa depan pelajar.

## 5.2 Ringkasan Kajian

Kajian yang dijalankan bertujuan untuk mengenal pasti faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya konflik di kalangan guru-guru dalam organisasi sekolah. Dalam menjalankan kajian ini sebanyak lima faktor yang menyebabkan terjadinya konflik telah disenaraikan dalam borang kaji selidik. Lima faktor yang disenaraikan ialah kekurangan maklumat, perbezaan pendapat, ketidakjelasan tugas dan tanggungjawab, persekitaran yang menekan (*stress*) serta masalah komunikasi.

Kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti gaya pengurusan konflik yang kerap diamalkan oleh para guru apabila terjadinya konflik di kalangan mereka. Dalam konteks kajian ini, penyelidik merujuk gaya pengurusan konflik Black dan Mouton (1964) yang kemudiannya telah dikembangkan oleh Thomas dan Killman (1975). Lima gaya pengurusan konflik yang diutarakan ialah gaya tolak ansur, persaingan, akomodasi, mengelak dan kolaborasi.

Di samping itu, kajian ini juga meneliti hubungan antara faktor dan gaya pengurusan konflik dalam organisasi. Melalui kajian ini, dapat dikenalpasti sama ada wujudnya hubungan yang signifikan antara faktor dan gaya atau sebaliknya.

Tiga hipotesis kajian dibentuk berdasarkan objektif kajian iaitu :

- i) Tidak terdapat perbezaan yang mempengaruhi kejadian konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah.
- ii) Tidak terdapat perbezaan dalam gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah.
- iii) Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara faktor dan gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah.

Kajian yang dijalankan adalah berbentuk kuantitatif. Secara lebih khusus, kajian ini menggunakan pendekatan deskriptif untuk mengenal pasti faktor dan gaya pengurusan konflik manakala kajian korelasi digunakan untuk mengenalpasti perkaitan antara pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar. Pembolehubah bebas terdiri daripada faktor terjadinya konflik yang mengandungi sepuluh item manakala pembolehubah bersandar ialah gaya pengurusan konflik yang juga mengandungi sepuluh item (Lihat Lampiran A)

Populasi kajian ini terdiri daripada pegawai-pegawai perkhidmatan pendidikan siswazah dan bukan siswazah atau guru-guru DG 3 dan DG 6 di lapan buah sekolah menengah daerah Kerian, Perak. Sebanyak seratus tujuh puluh (170) orang responden dipilih secara rawak berdasarkan kriteria-kriteria

tertentu dengan menggunakan kaedah 'Proportionate Stratified Random Sampling'.

Pada amnya, kajian dijalankan dengan menggunakan borang soal selidik yang diedarkan kepada setiap responden. Mereka dikehendaki menjawab semua soalan yang dikemukakan iaitu 20 soalan secara bertulis berdasarkan arahan yang disertakan dalam borang kaji selidik. Seterusnya, semua data yang dikutip daripada setiap responden telah dianalisis dengan menggunakan Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versi 10.

Semua data yang dianalisis menggunakan kedua-dua statistik iaitu statistik deskriptif dan inferensi. Statistik deskriptif digunakan untuk mendapatkan skor min, sisihan piawai, frekuensi dan peratus manakala statistik inferensi pula digunakan untuk pengujian hipotesis. Dalam pengujian hipotesis, analisis Ujian t dan Analisis Varians (ANOVA) satu hala digunakan bagi menguji perbezaan dan analisis korelasi Pearson pula digunakan bagi menguji hubungan antara pembolehubah bebas dan bersandar.

### **5.3 Perbincangan Hasil Kajian**

#### **5.3.1 Faktor-faktor terjadinya konflik**

Melalui analisis deskriptif, didapati kelima-lima faktor yang disenaraikan memang mempengaruhi kejadian konflik di kalangan guru-guru. Walau bagaimanapun, berdasarkan perbezaan peratusan didapati faktor kekurangan maklumat mempunyai peratusan yang lebih tinggi daripada faktor-faktor yang lain iaitu 94.2 peratus. Ini diikuti oleh faktor persekitaran yang menekan (*stress*) sebanyak 88.2 peratus, perbezaan pendapat 86.5 peratus, ketidakjelasan tugas dan tanggungjawab 85.3 peratus serta masalah komunikasi 84.4 peratus.

Peratusan ini jelas menunjukkan kekurangan maklumat yang disampaikan kepada guru-guru dalam organisasi sekolah kerap menyebabkan kejadian konflik di kalangan mereka. Lazimnya, kekurangan maklumat berlaku kerana ia sampai ke sekolah agak lewat menyebabkan guru-guru terpaksa melakukan sesuatu tugas secara tergesa-gesa. Oleh yang demikian, secara langsung wujud tekanan terhadap guru yang akhirnya menimbulkan konflik intrapersonal dan interpersonal.

Seterusnya, faktor persekitaran yang menekan memang menyebabkan sering terjadinya konflik di kalangan guru-guru sekolah. Suasana di dalam kelas semasa pengajaran dan pembelajaran boleh mempengaruhi jiwa dan mental para guru. Apatah lagi para guru terpaksa berdepan dengan masalah disiplin yang semakin kronik di kalangan pelajar. Malahan kadang-kadang para guru terpaksa membawa pelajar mengikuti kegiatan kokurikulum di luar sekolah. Perkara-perkara ini memang menyebabkan para guru sentiasa berada dalam suasana dan persekitaran yang menekan setiap masa. Justeru, kejadian konflik menjadi lumrah kehidupan para guru dalam meneruskan profesion keguruan mereka.

Perbezaan pendapat di kalangan individu sudah menjadi satu kebiasaan di kalangan masyarakat apabila berkomunikasi. Dalam organisasi sekolah, perbezaan pendapat sering berlaku di kalangan warga pendidik. Kerap kali perbezaan pendapat wujud antara guru dan pentadbir sama ada pengetua, guru penolong kanan, guru kanan atau guru penyelia petang. Malahan paling kerap berlaku perbezaan pendapat ialah antara sesama rakan sejawatan. Lazimnya, perbezaan pendapat wujud dalam masyarakat apabila satu pihak menganggap idea dan cadangan mereka lebih baik daripada idea dan cadangan pihak lain. Keadaan ini secara langsung membuka jalan berlakunya kejadian konflik di

kalangan guru-guru. Konflik yang berpanjangan mungkin mengakibatkan berlakunya krisis dalam organisasi sekolah.

Selain itu, ketidakjelasan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan kepada guru-guru juga menyebabkan berlakunya konflik. Tugas dan tanggungjawab yang tidak jelas seringkali menyebabkan guru-guru melakukan kesilapan sama ada secara sengaja mahupun tidak sengaja. Ekoran daripada kesilapan yang dilakukan guru-guru berasa bersalah bukan sahaja kepada organisasi tetapi juga masyarakat. Malahan ketidakjelasan tugas dan tanggungjawab boleh menyebabkan guru-guru berasa tertekan dalam kerjaya mereka. Implikasinya, guru-guru akan mengalami konflik intrapersonal yang boleh menjejaskan tugas dan tanggungjawab mereka dalam organisasi.

Di samping itu, masalah komunikasi juga menjadi punca berlakunya konflik di kalangan guru-guru. Kurangnya komunikasi antara guru boleh menyebabkan hubungan dan interaksi sesama guru menjadi renggang. Situasi ini berlaku lebih ketara di sekolah dua sesi iaitu sesi pagi dan petang. Pada kebiasaannya guru-guru sesi pagi kurang berinteraksi dengan guru-guru sesi petang kerana kekangan masa. Malahan kadang-kadang terdapat guru sesi pagi dan petang tidak berpeluang langsung untuk berinteraksi antara satu sama lain.

Masalah komunikasi juga sering berlaku antara guru lama dan guru baru. Lazimnya, guru-guru baru menghadapi masalah untuk berkomunikasi dengan guru-guru lama. Ini berlaku kerana guru-guru baru masih berasa segan atau rendah diri apabila berdepan dengan guru-guru lama. Ekoran daripada itu, konflik diri sering terjadi di kalangan guru-guru baru apabila bertugas di sekolah.

Berdasarkan analisis yang terdapat dalam bab empat didapati kebanyakan responden mengakui kelima-lima faktor yang disenaraikan adalah antara punca-punca yang boleh menyebabkan kejadian konflik. Walau bagaimanapun, faktor mana yang paling utama agak sukar ditentukan secara mutlak.

Ringkasnya, konflik di kalangan guru sebenarnya bukan hanya berpunca daripada lima faktor semata-mata tetapi juga daripada pelbagai faktor lain. Apa yang pasti, mereka yang berkonflik pasti berusaha untuk menanganinya dengan pelbagai gaya pengurusan konflik mengikut kesesuaian masing-masing setiap kali ia berlaku.

### 5.3.2 Gaya Pengurusan Konflik

Dari segi gaya pengurusan konflik, hasil analisis menunjukkan kelima-lima gaya pengurusan diamalkan oleh responden. Namun begitu, setiap responden memberikan jawapan yang berbeza berasaskan skala Likert. Berdasarkan min dan sisihan piawai didapati gaya tolak ansur merupakan gaya yang paling popular di kalangan responden. Dapatan ini selari dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Turin Ahmad (1995) yang menunjukkan gaya tolak ansur paling kerap diamalkan oleh guru-guru sekolah menengah daerah Kota Setar, Kedah.

Gaya seterusnya yang kerap diamalkan oleh responden ialah gaya mengelak. Gaya ini bersesuaian dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Bond (1995) yang menunjukkan guru-guru telah menggunakan strategi mengelak dalam pengurusan konflik. Kajian Cardona (1996) yang melihat gaya pengurusan konflik di kalangan pensyarah dan pentadbir universiti Michigan State menunjukkan pensyarah lebih suka menggunakan gaya mengelak dalam menyelesaikan konflik. Begitu juga dengan kajian yang dilakukan oleh Fathiyah Abu Bakar (1997) di kalangan pentadbir-pentadbir sekolah menunjukkan gaya mengelak paling utama digunakan oleh pentadbir sekolah yang dikaji.

Selain daripada gaya tolak ansur dan mengelak, gaya akomodasi dan kolaborasi juga sering digunakan oleh guru-guru untuk menyelesaikan konflik. Terdapat guru-guru yang lebih suka mengamalkan gaya ini untuk mewujudkan hubungan yang harmonis dengan pihak yang berkonflik. Kerjasama dan penyesuaian pihak yang berkonflik dapat menyelesaikan masalah tanpa menimbulkan sebarang krisis.

Dapatan ini mempunyai persamaan dengan dapatan Mohd. Fitri Abdul Rahman (1997) yang mengkaji gaya pengurusan konflik di kalangan penolong-penolong pegawai pendidikan daerah di negeri Perak. Hasil kajian beliau menunjukkan majoriti responden memilih gaya penyatuan dan penyesuaian dalam menyelesaikan konflik. Malahan hasil kajian yang dilakukan oleh Shahibudin Ishak (1997) di kalangan guru-guru sekolah di bandar Alor Setar, Kedah menunjukkan guru-guru lebih cenderung untuk menjadikan gaya kolaborasi sebagai pilihan utama mereka dalam menangani konflik.

Gaya pengurusan konflik yang tidak begitu popular di kalangan responden ialah gaya persaingan. Gaya ini didapati jarang diamalkan oleh guru-guru kerana mereka tidak suka menunjukkan keegoan terhadap orang lain. Hampir semua kajian yang dilakukan oleh pengkaji-pengkaji tempatan tentang gaya pengurusan konflik menunjukkan gaya persaingan tidak begitu popular di

kalangan responden. Dapatan kajian menunjukkan hanya lima puluh peratus sahaja responden yang memilih gaya ini dalam menyelesaikan konflik. Kebanyakan mereka mungkin menggunakan gaya ini untuk menyesuaikan diri dengan pihak yang berkonflik. Justeru, gaya persaingan mungkin digunakan apabila keadaan mendesak.

Secara keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan setiap guru tidak menggunakan satu gaya sahaja untuk menyelesaikan konflik. Sebaliknya mereka menggunakan pelbagai gaya mengikut kesesuaian dan situasi yang mereka alami. Malahan terdapat juga responden yang menyelesaikan masalah konflik berasaskan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya konflik. Penyesuaian dilakukan antara faktor dan gaya pengurusan konflik dalam organisasi sekolah.

Di samping itu, gaya pengurusan konflik juga dipengaruhi oleh faktor demografi berasaskan jantina. Kebanyakan responden lelaki lebih suka mengamalkan gaya akomodasi dan kolaborasi. Sebaliknya responden perempuan lebih cenderung mengamalkan gaya tolak ansur dan mengelak. Hampir semua responden baik lelaki atau perempuan tidak gemar mengamalkan gaya persaingan. Ringkasnya, gaya pengurusan konflik di kalangan responden berbeza antara satu sama lain.

### 5.3.3 Perbincangan Hipotesis Kajian

Dalam kajian yang dijalankan tiga hipotesis nol telah diuji untuk menentukan perbezaan dan signifikan pembolehubah-pembolehubah kajian. Statistik inferensi digunakan untuk menguji hipotesis kajian. Ujian t digunakan untuk menguji hipotesis 1, Analisis varian (ANOVA) satu hala menguji hipotesis 2 dan korelasi Pearson menguji hipotesis 3. Keputusan pengujian hipotesis kajian boleh dirumuskan seperti berikut :

- i. Hipotesis 1 – tidak terdapat perbezaan yang mempengaruhi kejadian konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah daerah Kerian, Perak. Hasil ujian t menunjukkan terdapatnya perbezaan faktor-faktor yang mempengaruhi kejadian konflik. Dengan kata lain, terdapat banyak faktor yang menyebabkan terjadinya konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah daerah Kerian. Antara faktor-faktor penting ialah persekitaran yang menekan (*stress*), perbezaan pendapat dan kekurangan maklumat.
- ii. Hipotesis 2 – tidak terdapat perbezaan dalam gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah daerah Kerian, Perak. Berdasarkan analisis varian (ANOVA) satu hala, terdapat perbezaan dalam gaya pengurusan konflik yang diamalkan. Gaya tolak ansur dan mengelak paling popular berbanding dengan

gaya pengurusan konflik yang lain. Jelasnya, pelbagai gaya pengurusan konflik diamalkan oleh guru-guru apabila mereka menghadapi konflik.

- iii. Hipotesis 3 – tidak terdapat hubungan yang signifikan antara faktor da gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah daerah Kerian, Perak. Daripada analisis korelasi Pearson yang dilakukan terdapat beberapa faktor yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan sebahagian gaya pengurusan konflik. Faktor kekurangan maklumat mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan gaya tolak ansur. Seterusnya, faktor perbezaan pendapat mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan gaya akomodasi dan kolaborasi. Akhir sekali didapati faktor masalah komunikasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan gaya tolak ansur.
- iv. Hubungan yang wujud antara faktor dan gaya pengurusan konflik adalah hubungan yang rendah iaitu nilai koefisiennya antara 0.10 kepada 0.29. Namun begitu, hubungan yang wujud adalah hubungan yang positif.
- v. Semua faktor konflik mempunyai hubungan yang positif dan signifikan antara satu dengan yang lain. Ini bermakna faktor

kekurangan maklumat mempunyai hubungan yang signifikan dengan faktor perbezaan pendapat, ketidakjelasan tugas, persekitaran yang menekan dan masalah komunikasi.

- vi. Gaya tolak ansur mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan gaya mengelak dan akomodasi pada tahap yang rendah dan sederhana.
- vii. Gaya tolak ansur mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan gaya persaingan pada tahap hubungan yang tinggi.
- viii. Gaya kolaborasi hanya mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan gaya mengelak pada tahap hubungan yang sederhana.

Secara amnya, hasil kajian menunjukkan hipotesis 1 dan 2 tidak disokong dan ditolak. Sebaliknya, hipotesis 3 pula menunjukkan ada yang ditolak dan ada juga diterima. Ini bermakna dalam pengujian hipotesis 3 terdapat faktor yang mempunyai hubungan signifikan dengan gaya pengurusan konflik yang diamalkan oleh guru-guru dalam organisasi sekolah.

#### **5.4 Kesimpulan Kajian**

Secara keseluruhannya, hasil kajian yang telah dijalankan mencapai objektif yang ditentukan. Kajian ini telah dapat mengenal pasti faktor-faktor penting yang mempengaruhi berlakunya konflik dalam organisasi. Selain itu, kajian ini dapat mengenal pasti faktor utama yang menyebabkan terjadinya konflik di kalangan guru-guru.

Melalui kajian ini juga dapat dikenal pasti gaya pengurusan konflik yang kerap diamalkan oleh guru-guru apabila terjadinya konflik. Malahan melalui kajian ini dapat dikenal pasti gaya pengurusan konflik yang paling popular dan kurang popular di kalangan guru-guru. Gaya tolak ansur dan mengelak merupakan gaya yang paling popular manakala persaingan menjadi gaya yang tidak popular dalam organisasi sekolah.

Seterusnya, kajian ini dapat mengenal pasti tentang wujudnya hubungan yang signifikan antara beberapa faktor dengan gaya pengurusan konflik yang diamalkan oleh guru-guru. Paling ketara kekurangan maklumat, perbezaan pendapat dan masalah komunikasi mempunyai hubungan dengan gaya tolak ansur, kolaborasi dan akomodasi.

## **5.5 Implikasi kajian**

Meskipun kajian yang dilakukan ini tidak secara menyeluruh dan terperinci, hasil kajian sedikit sebanyak dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak tertentu baik secara langsung mahupun tidak langsung.

- 5.5.1 Dapatan kajian ini akan menambahkan lagi bahan-bahan ilmiah di pusat pengajian tinggi berkaitan dengan pengurusan konflik dalam organisasi khususnya sekolah menengah.
- 5.5.2 Hasil kajian ini dapat memberikan panduan yang jelas kepada pihak sekolah tentang punca berlakunya konflik di kalangan guru yang boleh memberikan kesan ke atas visi dan matlamat sekolah.
- 5.5.3 Kajian ini dapat dijadikan sebagai garis panduan kepada Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) untuk merangka kursus dan program yang bersesuaian dengan guru-guru berhubung dengan gaya pengurusan konflik.
- 5.5.4 Kajian ini dapat membantu pihak sekolah menangani masalah konflik yang berlaku dalam organisasi bukan sahaja di kalangan guru tetapi juga di kalangan pekerja dan pelajar.
- 5.5.5 Secara tidak langsung hasil kajian ini dapat membantu mana-mana organisasi untuk menangani konflik di kalangan pekerja dengan menggunakan cara yang sesuai untuk menyelesaikannya.

## **5.6 Cadangan untuk penyelidikan masa depan**

Bagi meneruskan kesinambungan kajian terhadap pengurusan konflik yang menjadi masalah lumrah dalam organisasi sekolah, beberapa cadangan dikemukakan untuk kajian selanjutnya pada masa akan datang. Pihak-pihak berkenaan boleh memberikan tumpuan kepada pelbagai sudut. Antaranya :

- 5.6.1 Perbezaan gaya pengurusan konflik antara guru sekolah rendah dengan guru sekolah menengah.
- 5.6.2 Perbezaan gaya pengurusan konflik antara guru lelaki dengan guru perempuan.
- 5.6.3 Gaya pengurusan konflik antara guru sekolah menengah harian biasa dengan guru sekolah menengah berasrama penuh.
- 5.6.4 Perbezaan gaya pengurusan konflik antara organisasi kerajaan dengan swasta.
- 5.6.5 Kesan-kesan berlakunya konflik dalam organisasi khususnya dalam organisasi sekolah.
- 5.6.6 Keberkesanan gaya pengurusan konflik yang diamalkan dalam organisasi sekolah.

## 5.7 Rumusan

Kajian terhadap pengurusan konflik masih perlu dilakukan oleh pengkaji-pengkaji tempatan kerana konflik menjadi lumrah dalam kehidupan manusia. Setiap organisasi kerja sering berhadapan dengan masalah konflik di kalangan pekerja. Justeru, pengurusan konflik menjadi satu aspek penting yang perlu diberi perhatian. Kegagalan pihak pengurusan mengatasi masalah konflik di kalangan pekerja akan mendatangkan kesan negatif terhadap organisasi pada masa depan.

Kesimpulannya, kajian mengenai pengurusan konflik amat bermakna kepada individu dan organisasi. Melalui kajian seperti ini setiap individu dan organisasi dapat memahami dengan lebih jelas tentang konflik. Malahan setiap individu bukan sahaja dapat mengenal pasti faktor-faktor terjadinya konflik tetapi juga dapat mengenal pasti gaya pengurusan yang boleh diamalkan dalam menangani konflik.

## **BIBLIOGRAFI**

- Amir Hussin Baharuddin (1989). **Kaedah Kuantitatif Suatu Pengenalan**.  
Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Arrow, K. J. (1995). **Barriers to Conflict Resolution**. New York : W. W.  
Norton and Company.
- Bahagian Pendidikan Guru, Kementerian Pendidikan Malaysia (1982).  
**Falsafah Pendidikan Guru di Malaysia**. Kuala Lumpur : Kementerian  
Pendidikan Malaysia.
- Bercovitch, J. (1984). **Social Conflicts and Third Parties : Strategies of  
Conflict Resolution**. Boulder, Colorado : Westview Press, Inc.
- Blake, R. R. dan Mouton, J. S. (1964). **The Managerial Grid**. Houston : Gulf  
Publishing Company.
- Brown, L. D. (1983). **Managing Conflict an Organizational Interfaces**. New  
York : Addison-Wesley Publishing Co.
- Burke, R. J. (1970). Methods of resolving superior subordinate conflict : The  
constructive use of subordinate differences and disagreement.  
**Organizational Behavior and Human Performance**, 5, 393-411.
- Campbell, G. M. (1993). Secondary school principles and conflict handling  
styles. **Ph. D. Dissertation**, University of Houston.
- Campbell, R. F. , Corbally, J. E. dan Nystrand, R. O. (1983). **Introduction to  
Educational Administration**. Massachusetts : Allyn and Bacon Inc.
- Cardona, F. (1996). A comparative study of styles of handling interpersonal  
conflict among students, faculty and administrators, **Ph. D. Dissertation**,  
Michigan State University.
- Condiffe, P. (1995). **Conflict Management : A Practical Guide**. Kuala  
Lumpur : S. A. Majeed and Company.
- Decosta, J. (1993). Conflict Management and The Learning Organization :  
A Case Study. **Ph. D. Dissertation**, The Fielding of Institute.

- Deutsch, M. (1969). Socially relevant science : Reflections on some studies of interpersonal conflict. **American Psychologist**, **24**, 1076-1092.
- Deutsch, M. (1973). **The Resolution of Conflict**. New Haven : Yale University Press.
- Donovan, P. (1993). Academic Deans and Conflict Management. **Ph. D. Dissertation**. University Marquette.
- Dutton, J. M. dan Walton, R. E. (1976). Interdepartmental conflict and Cooperation : Two contrasting studies. **Human Organization**, **25**, 207-220.
- Everard, B. dan Morris, G. (1990). **Management in Education Effective School Management** (2<sup>nd</sup>. edition). London : Paul Chapman Publishing.
- Fathiyah Abu Bakar (1997). Gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir-pentadbir sekolah menengah daerah Kubang Pasu. **Tesis Sarjana Sains Pengurusan**, Universiti Utara Malaysia.
- Folberg dan Taylor (1986). **A Mediation : A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts without Litigation**. (2<sup>nd</sup>. edition). San Fransisco : Jossey-Bass Publishing Company.
- Freund, J. E. (1992). **Statistik Permulaan Modern**. (Terjemahan oleh Othman Bin Ismail dan Muhammed Hafiz Haji Khozali). Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hassan Ali (1994). **Panduan Sistem Analisis Statistik**. Bangi : Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Haszminy Mat (1999). Pengurusan konflik di kalangan pendidik. **Tesis Sarjana Sains Pengurusan**, Universiti Utara Malaysia.
- Hawes, L. C. dan Smith, D. H. (1973). A critique of the assumption underlying the study of communication in conflict. **Quarterly Journal of Speech**, **59**, 423-425.
- Holder, M. E. (1993). Conflict Management : The Principals Perspective. **M. Ed. Thesis**, University of Alberta.

- Hornung, C. S. (1995). The Relationship Between Conflict Resolution Styles, Level of Conflict, Commitment and Teacher Empowerment. **D. Ed. Dissertations**, The Pennsylvania State University.
- Hussein Mahmood (1993). **Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah**. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Inglis, F. (1995). Perceptions of The Management of Conflict in School. **Ph. D Dissertations**, Walden University.
- Jaafar Muhamad (1996). **Kelakuan Organisasi**. Kuala Lumpur : Federal Publication.
- Jaquith, V. S. (1991). The Relationship of Conflict Management Style to Conflict Factors and Their Effect on Decision Making Among City Council Members. **Ph. D Dissertation**, University of San Francisco.
- Jenifer, G. dan Jones, G. (1996). **Understanding and Managing Organization Behavior**. New York : Addison-Wesley Publishing Company.
- Johnson, M. L. (1989). Assertiveness dan Cooperativeness as Predictors of Interpersonal Conflict Management Behavior. **Ph. D. Dissertation**. Emory University.
- Julia, T. (1997). **Communication in our lives**. Belmont : Wadsworth Publishing Company.
- Killman, R. H. dan Thomas, K. W. (1974). **Thomas-Killman Mode Instrument**. New York : Xicom, Tuxedo.
- Killman, R. H. dan Thomas, K. W. (1975). Interpersonal Conflict – Handling Behavior as a Reflection of Jungian Personality Dimension. **Psychological Report, 37**, 971-980.
- Killman, R. H. dan Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict handling behavior : The “MODE” instrument. **Education and Psychological Measurement, 37**, 309-325.

- Killman, R. H. dan Thomas, K. W. (1978). Four perspectives on conflict management : An attributional framework for organizing descriptive and normative theory. **Academy of Management Review**,**3**, 59-68.
- Killman, R. H. dan Thomas, K. W. (1978). Comparison of Four Instrument Measuring Conflict Behavior. **Psychological Report**, **44**, 1139-1145.
- Kolbo, D. dan Putnam, L. (1992). The Multiple Faces of Conflict in Organizations **Journal of Organizational Behavior**, **13**, 311-324.
- Kwok Leung dan Tjosvold, D. (1998). **Conflict Management in the Asia Pasific Assumptions and Approaches in Diverse Cultures**. Singapore : John Wiley and Sons. (Asia) Pte. Ltd.
- Mahmood Nazar Mohamed dan Sabitha Marican (1995). **Hubungan Manusia Dalam Organisasi**. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributions Sdn. Bhd.
- Mohd. Fitri Abdul Rahman (1997). Gaya pengurusan konflik di kalangan penolong-penolong pegawai pendidikan daerah di negeri Perak. **Tesis Sarjana Sains Pengurusan**, Universiti Utara Malaysia.
- Mohd. Majid Konting (1993). **Kaedah Penyelidikan Pendidikan**. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd. Sahar Sidek (1981). Konflik Organisasi : Pandangan & Penyelesaian Mengikut Alternatif Islam dalam **Kecemerlangan Pentadbiran : Dasar Dan Amalan Dalam Islam**. Shafie Hj. Mohd. Salleh dan Mohd. Affandi Hassan (editor). Kuala Lumpur : INTAN.
- Muhammad Al-Buraey (1992). **Pembangunan Pentadbiran Menurut Perspektif Islam** (Terjemahan). Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Norusis, M. J. (1983). **Introductory Statistics Guide SPSS**. New York : Mc Graw Hill Book Company.
- Pusat Perkembangan Kurikulum, Kementerian Pendidikan Malaysia (1992). **Buku Penerangan KBSM**. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Putnam, L. dan Wilson, C. E. (1982). Communications strategies in organizational conflict : Realibility and validity of a measurement scale. dalam Burgoon, M. (editor). **Communication Year Book**. New York : Saga Publishing Company.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of style of handling interpersonal conflict. **Academy of Management Journal**, **26**, 368-376.
- Rahim, M. A. (1985). Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict. **Journal of Social Psychology**, **126 (1)**, 79-86.
- Rahim, M. A. (1986). **Managing Conflict in Organizations**. New York : Praeger Publishers.
- Ravija Badarinathi (1992). **Introduction to SPSS**. Fort Worth : Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Razali Mat Zin (1993). **Kepimpinan Dalam Pengurusan**. Kuala Lumpur : Utusan Publication & Distribution Sdn. Bhd.
- Robbins, S. P. (1993). **Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Application**. (6<sup>th</sup>.edition). New York : Prentice-Hall.
- Robbins, S. dan Mukerji, D. (1994). **Managing Organizations**. (2<sup>nd</sup>. edition). New York : Prentice-Hall.
- Robiah Sidin (1998). **Pemikiran dalam pendidikan**. Shah Alam : Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Rummel, R. J. (1976). **Understanding Conflict and War**. New York : John Wiley and Sons. Inc.
- Samarudin Rejab dan Nazri Abdullah (1982). **Panduan Menulis Tesis**. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Schermerhon, J. R., Hunt, J. G. dan Osborn, R. N. (1996). **Managing Organizational Behavior**. New York : John Wiley and Sons. Inc.
- Sekaran, U. (2000). **Research methods for business**. New York : John Wiley and Sons.
- Shahibudin Ishak (1997). Pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah di bandar Alor Setar, Kedah. **Tesis Sarjana Sains Pengurusan**, Universiti Utara Malaysia.

- Sidek Baba. Mendepani pendidikan Islam alaf mendatang. **Berita Harian**, 15 Ogos 2000.
- Steers, R. M. dan Black, J. S. (1994). **Organizational Behavior**. (5<sup>th</sup>. edition). New York : Harper Collins College Publishers.
- Stoner, J. dan Wankel, C. (1989). **Pengurusan**. (terjemahan). Petaling Jaya : Amiza Publishing Sd. Bhd.
- Thomas, K. W. dan Schmidt, W. H. (1976). **A Survey of Managerial to Interest with Respect to Conflict**. **Academy of Managemet Journal**, **19**, 315-318.
- Thomas, K. W. dan Schmidt, W. H. (1976). A Survey of Managerial Interest with Respect to Conflict. **Academy of Management Journal**, **19**, 315-318.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and Conflict Management. dalam Dunnette, M. (editor). **Hand Book of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago : Rand Menally.
- Tjosvold, D. dan Johnson, D. W. (1983). **Productive Conflict Management : Perspective in Organization**. New York : Irvington Publishers.
- Turin Ahmad (1995). Gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah daerah Kota Setar, Kedah. **Tesis Sarjana Sains Pengurusan**, Universiti Utara Malaysia.
- Utley, M. E., Richardson, D. R. dan Pilkington, C. J. (1989). Personality and Interpersonal Conflict Management. **Personality and Individual Differences**, **10 (3)**, 287-293.
- Walton, E. W. (1969). **Interpersonel Peace Making : Confrontations and Third Party Consultations**. United Kingdom : Addison-Wesley Reading.
- Wan Izuddin (1991). **Strategi Membina Pasukan Berkesan**. Kuala Lumpur : Nurin Enterprise.

- Wan Mohd. Zahid Mohd. Nordin (1993). **Kertas Kerja Utama Persidangan Pendidikan Nasional**. IAB, Genting Highlands, Pahang.
- Whetten, D. A. dan Cameron, K. S. (1991). **Developing Management Skills**. (2<sup>nd</sup>. ed.) New York : Harper Collins.
- Yusof Ismail (1991). **Mengurus secara Islam**. Kuala Lumpur : A. S. Nordeen.
- Zaleha Mohd. Yusof (1997). Hubungan gaya pengurusan konflik dengan jenis personaliti guru-guru asrama di Terengganu. **Tesis Sarjana Sains Pengurusan**, Universiti Utara Malaysia.
- Zulkarnain Zakaria (1999). **Statistik Pengurusan**. Sintok : Universiti Utara Malaysia.

**LAMPIRAN A**

**SOALAN-SOALAN SOAL SELIDIK**

SEKOLAH SISWAZAH,  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA,  
06010 SINTOK, KEDAH D.A.

Assalamualaikum wm. wb. dan salam sejahtera.

Tuan/Puan,

**KAJI SELIDIK PENGURUSAN KONFLIK**

Dengan hormatnya dimaklumkan bahawa penyelidikan ini dijalankan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan kursus Kertas Projek bagi Program Sarjana Sains Pengurusan (M. Sc. Management) IAB/UUM.

2. Tujuan kaji selidik ini adalah untuk mendapatkan maklumat mengenai faktor dan gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah di daerah Kerian, Perak.

3. Maklumat yang diperoleh hanyalah untuk tujuan penyelidikan semata-mata dan segala maklumat akan dirahsiakan daripada mana-mana pihak.

4. Tuan/Puan hanya perlu membulatkan nombor yang sepadan dengan pernyataan-pernyataan yang dikemukakan. Bulatkan hanya **satu** sahaja bagi setiap pernyataan.

Kerjasama anda didahului dengan ucapan ribuan terima kasih.

Yang benar,

.....  
(RAMLI BIN AWANG MAT TAM)

Pelajar Program M. Sc. (Management)

IAB/UUM

**ARAHAN** : Fikirkan suatu situasi yang mana tuan/puan mempunyai pendirian, pendapat dan keinginan yang bertentangan (*disagreement*) dengan seseorang. Dengan merujuk kepada skala berikut, **silalah bulatkan** pernyataan yang difikirkan paling sesuai menggambarkan pendapat dan tindakan tuan/puan apabila menghadapi situasi tersebut.

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. Tidak pasti
4. Setuju
5. Sangat setuju

**BAHAGIAN A (FAKTOR-FAKTOR MEMPENGARUHI KONFLIK)**

- |  |           |
|--|-----------|
| 1. Konflik sering berlaku apabila maklumat yang disampaikan tidak jelas.                                 | 1 2 3 4 5 |
| 2. Sikap tidak mahu menerima pendapat orang lain sering menyebabkan terjadinya konflik dalam organisasi. | 1 2 3 4 5 |
| 3. Ketidaktepatan tugas dan tanggung jawab boleh menimbulkan konflik pada diri saya.                     | 1 2 3 4 5 |
| 4. Kerja yang terlalu banyak boleh menyebabkan berlakunya konflik pada guru-guru di sekolah.             | 1 2 3 4 5 |
| 5. Masalah komunikasi antara guru kadangkala menimbulkan konflik dalam organisasi sekolah.               | 1 2 3 4 5 |
| 6. Kekurangan maklumat boleh menyebabkan berlakunya konflik dalam organisasi.                            | 1 2 3 4 5 |
| 7. Persekitaran yang 'stress' kadangkala boleh menimbulkan konflik di kalangan guru-guru.                | 1 2 3 4 5 |

8. Perbezaan pendapat disebabkan oleh perbezaan sikap, nilai dan kepercayaan individu. 1 2 3 4 5
9. Komunikasi yang tidak berkesan menyebabkan sering terjadi konflik antara dua pihak. 1 2 3 4 5
10. Adakalanya konflik boleh terjadi apabila tugas yang diberikan kepada saya tidak jelas. 1 2 3 4 5

#### **BAHAGIAN B (GAYA PENGURUSAN KONFLIK)**

11. Saya cuba mencari penyelesaian konflik secara bertolak ansur. 1 2 3 4 5
12. Apabila berlakunya konflik saya akan cuba melakukan sesuatu supaya pendapat saya diterima. 1 2 3 4 5
13. Saya akan mencadangkan jalan tengah supaya pendapat saya dan pendapat orang lain diterima apabila terjadinya konflik. 1 2 3 4 5
14. Kadangkala saya akan mengelak daripada mengambil sesuatu keputusan yang boleh mencetuskan kontroversi. 1 2 3 4 5
15. Saya akan cuba mempengaruhi diri saya supaya selalu bertolak ansur apabila berlakunya konflik. 1 2 3 4 5
16. Adakalanya saya mengorbankan keinginan saya untuk kepentingan pihak lain. 1 2 3 4 5
17. Saya akan membuat apa yang perlu bagi mengelakkan ketegangan dan konflik yang tidak berfaedah. 1 2 3 4 5

18. Saya cuba meredakan perasaan pihak yang berkonflik dengan saya dan mengekalkan perhubungan kami. 1 2 3 4 5
19. Saya cuba mengekalkan pendirian dan pendapat saya jika berlakunya konflik. 1 2 3 4 5
20. Saya cuba tidak menyakiti perasaan orang lain apabila berlakunya konflik pada diri saya. 1 2 3 4 5

**BAHAGIAN C (BUTIR-BUTIR DIRI RESPONDEN)**

01. Jantina  
 1. Lelaki 2. Perempuan
02. Umur  
 1. 20 hingga 30 tahun 2. 31 hingga 40 tahun  
 3. 41 hingga 50 tahun 4. 51 tahun ke atas
03. Taraf perkahwinan  
 1. Bujang 2. Berkahwin 3. Duda/Janda
04. Taraf pendidikan  
 1. SPM/MCE 2. STPM/HSC 3. Diploma  
 4. Sarjana Muda 5. Sarjana 6. Ph.D
05. Pengalaman dalam profesion keguruan  
 1. Kurang daripada 10 tahun 2. 11 hingga 20 tahun  
 3. 21 hingga 30 tahun 4. 31 tahun ke atas

**“TERIMA KASIH ATAS KERJASAMA ANDA”**

**LAMPIRAN B**  
**SURAT KEBENARAN EPRD**



KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA  
BAHAGIAN PERANCANGAN DAN  
PENYELIDIKAN DASAR PENDIDIKAN  
PARAS 2.3 DAN 5.BLOK J  
PUSAT BANDAR DAMANSARA  
50604 KUALA LUMPUR

Telefon : 03-2586900  
Fax : 03-2554960  
Laman Web : <http://eprd.kpm.my>

Ruj. Kami: KP(BPPDP) 13/15 ( 465 )  
Tarikh : 4 Ogos 2000.

En. Ramli bin Awang Mat Tam,  
Sekolah Siswazah,  
Universiti Utara Malaysia,  
06010 Sintok,  
KEDAH.

Tuan,

***Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian Di Sekolah-Sekolah, Maktab-  
Maktab Perguruan, Jabatan-Jabatan Pendidikan Dan Bahagian-  
Bahagian Di Bawah Kementerian Pendidikan Malaysia***

Adalah saya dengan hormatnya diarah memaklumkan bahawa permohonan  
tuan untuk menjalankan kajian bertajuk:

**"Hubungan Antara Faktor Dan Gaya Pengurusan  
Konflik Dalam Organisasi"**

telah diluluskan.

2. Kelulusan ini adalah berdasarkan apa yang terkandung di dalam  
cadangan penyelidikan yang tuan kemukakan ke Bahagian ini. **Kebenaran  
bagi menggunakan sampel kajian perlu diperolehi daripada Ketua  
Bahagian/Pengarah Pendidikan negeri yang berkenaan.** Sila  
kemukakan ke Bahagian ini senaskah laporan kajian tuan setelah ia selesai  
kelak.

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan selanjutnya. Terima kasih.

**"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"**

Saya yang menurut perintah,

**(DR. AMIR BIN MOHD SALLEH)**

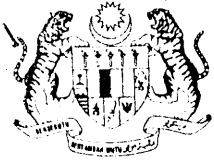
b.p. Pengarah,  
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan,  
Kementerian Pendidikan Malaysia.

sk.

Pengarah Pendidikan,  
Jabatan Pendidikan Negeri Perak.

Dekan,  
Sekolah Siswazah,  
UUM.

**LAMPIRAN C**  
**SURAT KEBENARAN JPN**



JABATAN PENDIDIKAN PERAK DARUL RIDZUAN,  
JALAN TUN ABDUL RAZAK,  
30640 IPOH,  
PERAK DARUL RIDZUAN.

Telefon : 05-5274355  
Fax : 05-5277273

J.Pen.Pk.Pend.S4757/ Jld.14 (38)

30 Ogos 2000

Ramli bin Awang Mat Tam,  
SMK Panglima Bukit Gantang,  
34200 Parit Buntar,  
Perak.

Tuan,

**Memohon Kebenaran Menggunakan Sampel Kajian  
Di Sekolah-Sekolah Di Bawah Jabatan Pendidikan Perak.**

Saya diarah merujuk surat tuan bertarikh 23 Ogos 2000 yang ada kaitannya dengan surat Kementerian Pendidikan Malaysia bilangan KP(BPPDP) 13/15 (465) bertarikh 4 Ogos 2000 tentang perkara di atas.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa kebenaran adalah diberi untuk tuan menjalankan kajian dan soal selidik bertajuk '**Hubungan Antara Faktor Dan Gaya Pengurusan Konflik Dalam Organisasi**' di Sekolah-sekolah seperti dinyatakan pada 'LAMPIRAN A'.

Sekian, terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menurut perintah,

**(ROZALI BIN NARIH)**

Penyelia Unit Perhubungan, Pendaftaran,  
dan Pendidikan Swasta,  
Sektor Pengurusan Sekolah,  
b.p. Pengarah Pendidikan,  
Perak.

s.k.: Pengarah Pendidikan Perak.

**SENARAI SEKOLAH-SEKOLAH DAERAH KERIAN YANG AKAN DIJADIKAN  
SEBAGAI SAMPEL KAJIAN UNTUK KERTAS PROJEK SARJANA SAINS  
PENGURUSAN (M. SC. MANAGEMENT) IAB/UUM**

1. SMK Methodist, 34200 Parit Buntar, Perak.
2. SMK Seri Perak, 34200 Parit Buntar, Perak.
3. SMK Kerian, 34200 Parit Buntar, Perak.
4. SMK Raja Lope Nor Rashid, 34250 Tanjung Piandang, Perak.
5. SMK Alang Iskandar, 34300 Bagan Serai, Perak.
6. SMK Bagan Serai, 34300 Bagan Serai, Perak.
7. SMK Abu Bakar Al-Baqir, 34300 Bagan Serai, Perak.
8. SMK Alor Pongsu, 34300 Bagan Serai, Perak.

Catatan : Sebanyak 180 orang guru dipilih secara rawak sebagai responden.