

**PERSEPSI TERHADAP KEWUJUDAN KONFLIK
DALAM ORGANISASI
DAN POLA-POLA PENGURUSANNYA**

SOM BT SHARIFF

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA 2000

**PERSEPSI TERHADAP KEWUJUDAN KONFLIK
DI DALAM ORGANISASI
DAN POLA-POLA PENGURUSANNYA**

**Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi syarat bagi melengkapi
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia**

**oleh
Som Bt Shariff**



**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)

SOM BT. SHARIFF

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)

Persepsi Terhadap Kewujudan Konflik Dalam Organisasi

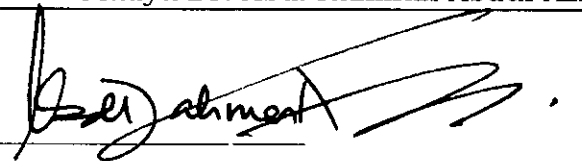
Dan Pola-Pola Pengurusannya

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) : Prof. Madya Dr. Abd. Rahman Abdul Aziz

Tandatangan
(Signature)

: 

Tarikh
(Date)

: 25 Mac 2001

KEBENARAN MENGGUNA

Tesis ini merupakan sebahagian daripada keperluan pengijazahan sekolah siswazah UUM. Saya, dengan ini bersetuju mempamerkan tesis ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju memberi kebenaran untuk membuat salinan, keseluruhan atau sebahagian daripadanya bagi tujuan rujukan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan perolehan kewangan tanpa kebenaran bertulis daripada saya adalah tidak dibenarkan. Di samping itu, pengikhtirafan kepada saya dan UUM seharusnya diberikan dalam sebarang kegunaan bahan yang terdapat dalam tesis ini. Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau kegunaan lain samaada secara keseluruhan atau sebahagiannya boleh dibuat dengan menulis kepada:-

Dekan Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman

ABSTRAK

Kajian mengenai persepsi terhadap konflik dan kaedah-kaedah pengurusannya ini dijalankan di kalangan pentadbir-pentadbir sekolah-sekolah di negeri Perlis. Pentadbir yang dipilih terdiri daripada pengetua, penolong kanan akademik dan penolong kanan hal ehwal murid. Seramai 56 orang pentadbir telah dijadikan sampel kajian. Objektif kajian ialah untuk mengenalpasti samaada terdapat perbezaan persepsi terhadap konflik berdasarkan faktor jantina dan samada terdapat perbezaan kaedah pengurusan berdasarkan faktor jantina, umur dan tempoh perkhidmatan. Bagi kaedah pengurusan konflik, model Kilmann dan Thomas (1978) telah digunakan. Kajian telah dilakukan dengan menggunakan kaedah soal selidik. Data-data dikumpul dan dianalisa menggunakan palej SPSS versi 10. Hasil dapatan kajian mendapati tidak terdapat perbezaan persepsi berdasarkan faktor jantina dan tidak terdapat perbezaan kaedah pengurusan konflik berdasarkan faktor jantina, umur dan tempoh perkhidmatan.

ABSTRACT

A study of perception and styles of handling conflict in organization is done among the secondary school administrators. The administrators in this context are the principles, the academic and the student affairs senior assistant. In this study, 56 administrators were chosen to be the respondent. The objective of this study is to identify out whether there is an influence of gender, age and number of years in service on the perception and style of handling conflict in organization. Thomas and Kilmann (1978) model is used in this study. The data was collected using survey questionnaire and SPSS package version 10.0 were used for analysis. The out comes of the analysis shows that there is no influence of gender, age and a number of years in service to the perception and styles of handling conflict among the administrators of secondary school in Perlis.

PENGHARGAAN

Kajian ini dilakukan sebagai memenuhi syarat bagi melengkapkan kursus Sarjana Sains Pengurusan UUM. Di sini saya ingin merakamkan penghargaan dan terima kasih kepada Kementerian Pendidikan khususnya IAB yang menganjurkan program ini.

Penghargaan dan ucapan terima kasih juga ditujukan untuk penyelia saya iaitu Prof. Madya Dr. Abdul Rahman B Abdul Aziz yang telah banyak membantu dan memberi tunjuk ajar bagi saya menyelesaikan kajian ini.

Kajian ini juga melibatkan berbagai pihak terutamanya Jabatan Pendidikan negeri Perlis dan responden-responden terdiri daripada pentadbir-pentadbir sekolah-sekolah menengah di negeri Perlis. Kerjasama yang diberikan amatlah saya hargai dan diucapkan terima kasih. Seterusnya ucapan terima kasih juga ditujukan kepada dekan dan staf sekolah siswazah UUM, rakan-rakan Kohort 9 dan semua pihak yang terlibat membantu saya menyelesaikan kajian ini.

Akhir sekali, penghargaan dan ucapan terima kasih ditujukan kepada ke dua-dua ibubapa dan keluarga yang sentiasa mendoakan kejayaan saya. Kepada suami En. Zulkefly B Md. Zaid dan anak-anak Nazatul Naaimah, Norzariza, Amirul Mutalib dan Amir Hamzah, pengorbanan kalian mendorong kegigihan saya untuk terus berusaha.

KANDUNGAN

Muka Surat

KEBENARAN MENGGUNA	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	iv
JADUAL KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	vi
SENARAI RAJAH	vii

BAB 1: PENGENALAN

1.0	Pendahuluan	1
1.1	Latar Belakang Masalah	3
1.2	Pernyataan Masalah	6
1.3	Persoalan Kajian	10
1.4	Objektif Kajian	11
1.5	Kepentingan Kajian	12
1.6	Batasan Kajian	13

BAB 2: ULASAN KARYA

2.1	Definisi Konflik	15
2.2	Konflik Dalam Organisasi	17
2.3	Persepsi terhadap Konflik Dalam Organisasi	20
2.3.1	Konflik Yang Konstruktif dan Konflik Yang Destruktif Dan Konflik Yang Destruktif Dalam Organisasi.	23
2.3.2	Kesan Konflik Yang Konstruktif Dalam Organisasi	26
2.3.3	Kesan Konflik Destruktif Dalam Organisasi	28
2.4	Pola-pola Pengurusan Konflik Dalam Organisasi	31
2.5	Pengaruh Demografi Terhadap Konflik Dalam Organisasi	36

BAB 3: METODOLOGI KAJIAN

3.1	Kerangka Konseptual.	39
3.2	Pembolehubah Kajian	40
3.2.1	Pembolehubah Bersandar	41
3.2.2	Pembolehubah Bebas	41
3.3	Definisi Operasional Kajian	43
3.3.1	Konflik	
3.3.2	Persepsi Terhadap Konflik	43

3.3.3	Kaedah Pengurusan Konflik	44
3.4	Hipotesis Kajian	46
3.5	Maklumat Responden	46
3.6	Teknik Pengumpulan Data	47
3.6.1	Instrumen Kajian	47
3.6.2	Kajian Rintis	50
3.6.3	Pengumpulan Data	50
3.7	Teknik Penganalisaan Data	51

BAB 4: DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	52
4.2	Analisa Diskriptif Responden	52
4.2.1	Latar Belakang Responden	52
4.2.1.1	Jantina	53
4.2.1.2	Umur	54
4.2.1.3	Jangka Masa Perkhidmatan	55
4.3	Persepsi Terhadap Konflik	56
4.4	Kaedah Pengurusan Konflik Dalam Organisasi	58
4.4.1	Hubungan Faktor Demografi Jantina Dengan Kaedah Pengurusan Konflik	59
4.4.2	Hubungan Faktor Demografi Umur Dengan Kaedah Pengurusan Konflik	60
4.4.3	Hubungan Faktor Demografi Tempuh Perkhidmatan Dengan Kaedah Pengurusan Konflik	61

BAB 5: KESIMPULAN

5.1	Ringkasan Kajian	62
5.2	Dapatan Hasil Kajian	64
5.3	Kesimpulan	66
5.4	Implikasi dan Cadangan	67
5.5	Cadangan Untuk Penyelidikan	69

BIBLIOGRAFI

LAMPIRAN:	A.	Borang Soal-selidik
	B.	Surat-surat Kebenaran

Senarai Jadual

	Muka Surat
Jadual 1: Agihan-agihan Item-item Soal Selidik	49
Jadual 2: Taburan Responden Mengikut Kategori Jantina	53
Jadual 3: Taburan Responden Mengikut Kategori Umur	54
Jadual 4: Taburan Responden Mengikut Jangka Masa Perkhidmatan	56
Jadual 5: Keputusan Ujian-t Bagi Jantina Yang Berbeza Persepsi Terhadap Konflik	57
Jadual 6: Analisa Kaedah pengurusan Konflik	58
Jadual 7: Keputusan Ujian-t Bagi Jantina Yang Berbeza Terhadap Kaedah Pengurusan Konflik	59
Jadual 8: Hubungan Faktor Demografi Umur Dengan Kaedah Pengurusan Konflik.	60
Jadual 9: Hubungan Faktor Demografi Tempoh Perkhidmatan Dengan Kaedah Pengurusan Konflik.	61

Senarai Rajah

	Muka Surat
Rajah 1: Bagaimana Konflik Dalam Organisasi Terjadi	19
Rajah 2: Persepsi Terhadap Konflik Dalam Organisasi	22
Rajah 3: Hubungan Konflik Dengan Prestasi Organisasi	25
Rajah 4: Model Konflik Dua Dimensi Thomas-Kilmann	32
Rajah 5: Model Penyelesaian Konflik	35
Rajah 6: Rangka Kerja Kajian	42

Senarai Jadual

	Muka Surat
Jadual 1: Agihan-agihan Item-item Soal Selidik	49
Jadual 2: Taburan Responden Mengikut Kategori Jantina	53
Jadual 3: Taburan Responden Mengikut Kategori Umur	54
Jadual 4: Taburan Responden Mengikut Jangka Masa Perkhidmatan	56
Jadual 5: Keputusan Ujian-t Bagi Jantina Yang Berbeza Persepsi Terhadap Konflik	57
Jadual 6: Analisa Kaedah pengurusan Konflik	58
Jadual 7: Keputusan Ujian-t Bagi Jantina Yang Berbeza Terhadap Kaedah Pengurusan Konflik	59
Jadual 8: Hubungan Faktor Demografi Umur Dengan Kaedah Pengurusan Konflik.	60
Jadual 9: Hubungan Faktor Demografi Tempoh Perkhidmatan Dengan Kaedah Pengurusan Konflik.	61

BAB SATU

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan satu penyelarasan unit sosial yang mengandungi dua atau lebih individu yang memainkan peranan untuk mencapai matlamat sosial bersama. Ia merupakan sistem sosial yang kompleks yang boleh didefinisikan, dilihat dan dipelajari daripada berbagai dimensi. Dalam sesebuah organisasi terdapat aspek yang dikenali sebagai 'gelagat organisasi'. Menurut Robbins (1996), gelagat organisasi dapatlah didefinisikan sebagai bidang kajian yang menyelidik kesan perlakuan gelagat yang dihasilkan oleh individu dan kumpulan serta struktur dalam organisasi bertujuan untuk mengaplikasikan pengetahuan tertentu bagi menjamin kemajuan dan kecekapan. Oleh itu dalam sesebuah organisasi adalah penting bagi pihak pengurusan untuk mengetahui dan memahami perlakuan manusia yang diterajui oleh mereka.

Kejayaan sesebuah organisasi itu bergantung kepada pengurusan yang cekap lagi berkesan. Kejayaan yang dicapai adalah hasil daripada kepimpinan yang berkaliber serta bersedia untuk menyesuaikan diri dengan persekitaran di mana organisasi itu berada. Pengurusan hari ini adalah terlalu kompleks, bukan sahaja dari segi peranan dan juga fungsi organisasi tetapi juga dari segi perlakuan manusia yang bekerja dalam organisasi itu (Ahmad Atory Hussein, 1998). Oleh itu pengurus yang cemerlang adalah pengurus yang tahu hala-tuju dan di mana organisasi akan diposisikan pada masa hadapan. Pengurus yang berkaliber juga tahu mencungkil potensi yang ada pada subordinat dan pada masa yang sama mengambil faedah daripada kepelbagaian dalam organisasi.

Organisasi pendidikan iaitu sekolah merupakan organisasi yang memberikan pendidikan formal dan merupakan sebuah organisasi yang memerlukan ramai golongan yang berkemahiran dalam pelbagai jurusan bagi memainkan peranan dan menjalankan fungsi-fungsinya. Sebagai sebuah organisasi pendidikan, sekolah diselenggarakan oleh golongan pendidik yang berinteraksi melalui satu proses berstruktur untuk mencapai matlamat negara dalam bidang pendidikan, sosial, ekonomi dan politik (Ee Ah Meng, 1996).

Dalam organisasi pendidikan, sekolah berfungsi untuk membentuk individu yang terdidik dari segi intelek, moral, estetika, emosi di samping menggalakkan perkembangan potensi pada tahap maksimum. Dari segi akal dan kefahaman mengenai persekitaran alam, budaya hidup masyarakat merupakan perkara yang menjadi tumpuan, manakala dari segi ekonomi pula, pendidikan berperanan untuk membangun sumber tenaga manusia dengan bijaksana bagi meningkatkan produktiviti sektor ini untuk negara. Berhubung dengan politik pula, sekolah memainkan peranan untuk membentuk warganegara yang mempunyai kefahaman, kepekaan dan komitmen tentang dasar negara demokrasi mengikut kefahaman, kepekaan dan komitmen tentang dasar negara demokrasi mengikut perlembagaan negara.

Fungsi sekolah adalah lebih jelas kalau dirujuk kepada Piagam Pelanggan Kementerian Pendidikan Malaysia yang menyatakan hasrat untuk mewujudkan satu sistem pendidikan terbaik untuk mencapai perpaduan kaum, memenuhi kehendak individu, masyarakat dan negara serta memiliki nilai-nilai dan ciri-ciri yang secocok

dengan Falsafah Pendidikan Negara. Oleh itu golongan pendidik terutamanya pihak pengurusan dituntut untuk memainkan peranan yang lebih aktif bagi menjayakan hasrat tersebut.

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Organisasi pendidikan khususnya sekolah merupakan satu sistem sosial yang peka terhadap kehendak dan aspirasi masyarakat. Ia juga menjadi agen sosialisasi, pembudayaan dan pembangunan masyarakat. Sekolah merupakan satu unit masyarakat mikro di mana golongan pendidik dan pelajar adalah anggotanya. Pengetua, Penolong-penolong Kanan, Guru-guru Kanan merupakan pemimpinnya. Ianya juga mempunyai peraturan dan undang-undang, mempunyai nilai serta moral yang perlu disampaikan, mempunyai tujuan dan objektif yang jelas, ada budaya tersendiri, ada penyebaran ilmu, terdapat struktur pentadbiran dan sistem diamalkan (Ee Ah Meng, 1994).

Sesebuah organisasi lazimnya dibentuk untuk mencapai tujuan bersama oleh anggota-anggotanya. Namun demikian dalam usaha untuk mencapai matlamat ini, anggota organisasi mempunyai peranan atau fungsi berganda iaitu sebagai 'makluk sosial' dan juga 'makhluk individu' (Susilo Martoyo, 1992). Fungsi berganda di kalangan anggota ini mempunyai implikasi yang positif dan negatif dalam kehidupan organisasi.

Sebagai 'makhluk sosial', individu mempunyai perkaitan dengan masyarakat dan lingkungan persekitaran sehari-harian. Ini bererti mereka bergaul antara satu sama lain, saling mempengaruhi dan saling bantu-membantu selaras dengan kemampuan masing-

masing. Sebaliknya sebagai ‘makhluk individu’, anggota-anggota organisasi masing-masing memiliki ‘keperibadian’ yang berbeza-beza antara satu sama lain. Masing-masing keperibadian ini ingin bebas mengungkapkan keinginannya, melaksanakan tujuan dan menjaga martabatnya dan ingin diperlakukan sama dengan individu lain bagi memenuhi hak dan aspirasinya. Hal ini merupakan sifat hakiki manusia. Dari satu sudut, ingin menjadi sebahagian daripada orang lain atau kelompok sosialnya, tetapi dari sudut yang lain, ia tetap mahu menjaga keunikan peribadinya (Wirawan,1992).

Akibat daripada anggota organisasi yang berfungsi sebagai ‘makhluk individu’ inilah yang paling berpotensi menimbulkan konflik dalam organisasi. Pada dasarnya, konflik terjadi disebabkan wujudnya ketidak sefahaman antara dua pihak atau lebih. Konflik dalam organisasi wujud terutamanya disebabkan oleh ketidak sefahaman antara pihak-pihak yang mempunyai persepsi yang berbeza baik dari segi pemikiran atau pelaksanaannya (Wirawan, 1992).

Menurut Wan Izzuddin (1991) konflik biasanya terjadi hasil daripada komunikasi interpersonal yang tidak baik, salah faham, perbezaan maklumat dan pendapat serta pertembungan personaliti. Kadangkala konflik berpunca daripada persaingan terhadap sumber yang terhad.

Sebagai sebuah organisasi, sekolah terpaksa berhadapan dengan pelbagai masalah. Antara masalah organisasi sekolah yang sering dihadapi ialah konflik. Hal ini disebabkan oleh sekolah sebagai organisasi struktur yang terdiri daripada beberapa unit

sosial kecil yang kompleks antara satu sama lain. Dalam interaksi unit-unit sosialnya akan menimbulkan masalah yang membawa kepada kewujudan konflik yang akan memberi kesan terhadap pencapaian misi dan objektif organisasi. Misi dan objektif organisasi juga mesti jelas diterima oleh semua anggotanya kerana ketidakjelasan ini akan membawa kepada konflik. Semua ini akan menjadikan pihak pengurusan sekolah terpaksa menggunakan banyak masa dan kemahiran-kemahiran tertentu dalam menyelesaikan konflik yang timbul.

Organisasi sekolah adalah unik dan kompleks. Oleh itu, pelbagai idea dan cadangan diputuskan untuk mencari jawapan bagi pembentukan pengurusan sekolah yang berkesan. Maka lahirlah pandangan-pandangan seperti memikirkan semula (*rethinking*), mereka bentuk semula (*reforming*) dan menstruktur semula (*restructured*) organisasi sekolah (Abdul Shukur, 1994). Keupayaan untuk menyelesaikan konflik adalah kunci ke arah kejayaan pengurus sesebuah organisasi kerana di mana sahaja perubahan yang ingin dilakukan maka akan timbullah konflik. Justeru itu, pihak pengurusan sekolah perlu mempunyai kemahiran menguruskan konflik dalam organisasi sekolah agar matlamat Falsafah Pendidikan Negara dapat direalisasikan (Fathiyah, 1997).

Dalam satu kajian yang dilakukan untuk memantapkan pengurusan masa di kalangan pihak pengurusan organisasi, didapati 20 peratus masa digunakan untuk menguruskan hal-hal yang berkaitan dengan konflik. Kemahiran pihak pengurusan dalam menangani konflik adalah petunjuk utama dalam menentukan kejayaan dan keberkesanan pengurusan sesuatu organisasi. Sesebuah kumpulan yang baik dan

cemerlang banyak bergantung kepada keterampilan, kekuatan ketua sebagai pemimpin dan juga gabungan usahasama setiap individu dalam kumpulan tersebut.

Walau bagaimanapun idea dikemukakan oleh Mintzberg (1976) tentang peranan yang harus dimainkan oleh seseorang pengurus telah menjadi amat popular pada masa kini iaitu pengurus hendaklah menjalankan sepuluh peranan pengurusan yang melibatkan perhubungan interpersonal (tokoh, pemimpin dan penghubung), pemindahan maklumat (kawalan, penyebar dan jurucakap) dan membuat keputusan (usahasama, pengendalian gangguan, pembahagian semula dan perundingan).

1.2 PERNYATAAN MASALAH

Konflik-konflik yang wujud dalam sesebuah organisasi menimbulkan berbagai-bagai masalah kepada sesebuah organisasi. Oleh itu amat perlu sesebuah organisasi itu mencari jalan untuk mengurangkan konflik dalam kerja sebelum mengganggu ketenteraman dan produktivitinya (Sabitha dan Mahmood Nazar, 1995).

Razali (1990) pula berpendapat, penyelesaian konflik memerlukan strategi tertentu daripada pemimpin-pemimpin dalam organisasi tertentu. Kebanyakan pemimpin takut untuk mencuba melakukan sesuatu kerana merasakan sesuatu konflik itu terlalu kompleks sifatnya. Ia menyebabkan mereka tertekan dan serba salah, lalu mengelakkan diri daripada mengambil sebarang usaha dan tindakan penyelesaian. Kebanyakan pemimpin organisasi pula menganggap konflik timbul sebagai tanda ketidakcepan mereka mengurus dan melambangkan satu kegagalan dalam proses kepimpinan.

Kepimpinan sesebuah organisasi pendidikan melibatkan kebolehan mempengaruhi penyelesaian masalah di dalam dan di luar organisasi untuk bekerja dan membantu ke arah pencapaian matlamat organisasi. Dalam hal ini pola-pola pengurusan konflik pentadbir-pentadbir sekolah memainkan peranan penting apabila berhadapan dengan masyarakat luar organisasi sekolah dan masyarakat dalam organisasi itu sendiri bagi menentukan kejayaan yang ingin dicapai dan tidak tinggal begitu sahaja (Lee Ong Kim, 1994).

Menurut Robbins (1998) konflik yang berlaku dalam sesebuah organisasi biasanya akan menimbulkan masalah perhubungan, perpecahan di kalangan anggota pasukan dan kesukaran pencapaian matlamat yang telah ditetapkan. Oleh itu konflik dalam organisasi perlu dielak bagi memastikan kesejahteraan, keamanan dan ketenangan.

Namun demikian terdapat pula pendapat yang berbeza daripada golongan interaksionis. Mengikut pandangan mereka, konflik perlu wujud dalam organisasi bagi membolehkannya melakukan pembaharuan, menjana kreativiti dan inovasi dan mengelak daripada terus berada dalam keselesaan (Condiff, 1995). Pandangan ini percaya bahawa konflik bukan satu bebanan tetapi satu keperluan untuk mengelak anggota dalam organisasi menjadi statik, lesu dan tidak responsif kepada keperluan semasa.

Pandangan interaksionis ini mempercayai konflik bukan sahaja paksaan yang positif dalam sesuatu kumpulan tetapi ianya diperlukan supaya kumpulan boleh berprestasi

dengan lebih berkesan. Oleh itu bagi pelupur perspektif ini, adalah perlu digalakkan wujudnya konflik atas dasar ianya satu keperluan agar kumpulan lebih kreatif, inovatif dan menggalakkan diri peka kepada keperluan pembaharuan. Peranan utama pemimpin kumpulan ini adalah untuk mengurus supaya hasilnya mengwujudkan kumpulan yang lebih kritikal dan kreatif. Di samping itu pelupur perspektif ini berpendapat ketidaksefahaman akan mempercambahkan persoalan-persoalan ahli-ahlinya terutamanya perbincangan kumpulan yang akan menjurus kepada prestasi kumpulan.

Pandangan ini berbeza dengan pandangan tradisi yang berpendapat semua bentuk konflik mesti diketepikan. Semua bentuk konflik mesti dijauhkan kerana ianya akan membawa kepada keganasan, perpecahan dan menyusahkan. Penyelidik Hawthorne menyatakan konflik adalah satu fungsi yang tidak diperlukan hasil daripada komunikasi yang tidak berkesan, tidak terbuka, tidak mempercayai pekerja bawahan dan kegagalan seseorang pengurus untuk memenuhi keperluan dan hasrat pekerja-pekerja. Ketiadaan konflik akan meningkat prestasi kumpulan kerana sumber-sumber yang ada dapat digunakan sepenuhnya.

Daripada pernyataan yang telah ditakrifkan, konflik tidak semestinya meruntuhkan tetapi sebaliknya boleh berperanan untuk membangunkan organisasi. Sebagai contoh, para pengurus dalam sesebuah organisasi mungkin berada dalam keadaan konflik apabila menentukan bagaimana belanjawan tahunan hendak dibahagikan di kalangan bahagian-bahagian mereka. Sekiranya diuruskan dengan baik, konflik sedemikian boleh

menghasilkan suatu perkongsian yang mungkin memanfaatkan organisasi pada keseluruhannya (Berry, 1995).

Daripada pendapat-pendapat yang diberikan, dapatlah dikatakan bahawa terdapat dua persepsi yang berbeza terhadap kewujudan konflik dalam organisasi. Konflik yang berfungsi akan bersifat konstruktif iaitu ianya akan membawa kebaikan kepada organisasi. Terdapat juga persepsi yang menganggap konflik adalah sesuatu yang negatif iaitu konflik boleh mendatangkan kesan yang buruk kepada organisasi. Konflik dianggap sebagai sesuatu yang tidak berfungsi dan tidak mempunyai apa-apa peranan. Persepsi sedemikian menganggap konflik sebagai sesuatu yang destruktif.

Terdapat berbagai-bagai pola pengurusan konflik dalam organisasi. Pihak pengurusan bertanggungjawab dalam menguruskan konflik dalam organisasi. Konflik yang dapat diuruskan dengan baik akan membawa natijah yang baik kepada organisasi.

Kajian ini akan memberi tumpuan kepada persepsi pihak pengurusan di dalam organisasi pendidikan khususnya sekolah terhadap kewujudan konflik dalam organisasi. Pihak pengurusan ini adalah terdiri daripada Pengetua-pengetua, Penolong Kanan Akademik dan Penolong Kanan Hal Ehwal Murid. Kajian ini untuk meninjau samaada golongan ini memandang konflik dalam organisasi yang diuruskan merupakan konflik yang konstruktif atau destruktif di samping untuk mengenalpasti pola pengurusan yang digunakan bagi menangani konflik ini.

1.3 PERSOALAN KAJIAN

Persoalan dalam kajian ini adalah untuk menjawab perkara-perkara yang berikut:-

- a. Adakah terdapat persepsi yang berbeza terhadap kewujudan konflik dalam organisasi pendidikan berdasarkan faktor jantina.
- b. Adakah terdapat perbezaan dalam kaedah pengurusan konflik berdasarkan faktor jantina.
- c. Adakah pengalaman bertugas mempengaruhi pola-pola pengurusan konflik dalam organisasi pendidikan.
- d. Adakah terdapat perbezaan dalam kaedah pengurusan konflik berdasarkan faktor umur.

1.4 OBJEKTIF KAJIAN

Secara umumnya kajian ini adalah bertujuan untuk mengkaji persepsi pihak pengurusan dalam organisasi pendidikan khususnya di sekolah-sekolah di negeri Perlis terhadap kewujudan konflik dalam organisasi. Ianya akan menggambarkan samaada konflik dianggap sebagai sesuatu yang konstruktif atau destruktif dan bagaimana pihak pengurusan ini menanganinya.

Objektif yang lebih khusus dapat dijelaskan seperti berikut:-

1. Untuk mengenalpasti persepsi terhadap kewujudan konflik dalam organisasi pendidikan samada persepsi yang negatif atau positif berdasarkan faktor jantina.
2. Untuk mengenalpasti pola-pola pengurusan konflik dalam organisasi pendidikan.
3. Untuk mengenalpasti perhubungan kaedah pengurusan konflik dengan faktor demografi iaitu jantina, umur.
4. Untuk mengenalpasti samada faktor pengalaman bertugas turut mempengaruhi kaedah pengurusan konflik dalam organisasi pendidikan.

1.5 KEPENTINGAN KAJIAN

Konflik merupakan sesuatu yang hampir tidak dapat dielakkan dan seringkali berlaku dalam kehidupan seharian dan juga persekitaran kerja. Konflik ini terjadi apabila dua atau lebih individu atau kumpulan yang mempunyai percanggahan pendapat atau idea. Konflik yang wujud dalam organisasi menimbulkan berbagai-bagai akibat kepada sesebuah organisasi. Oleh itu amatlah perlu bagi sesebuah organisasi itu mencari jalan untuk mengurangkan konflik dalam kerja sebelum mengganggu ketenteraman dan produktiviti (Sabitha dan Mahmood Nazar, 1990).

Namun demikian mengikut fahaman kini, konflik merupakan sesuatu yang diperlukan oleh sesebuah organisasi. Ianya akan menjadi titik permulaan terhadap perubahan bagi mengatasi segala kelemahan-kelemahan dalam organisasi. Ianya bergantung kepada kecekapan pihak pengurusan untuk menanganinya.

Kajian ini diharap dapat memberi gambaran tentang persepsi pihak pengurusan terhadap konflik yang wujud dalam organisasi pendidikan khususnya sekolah. Konflik dianggap sesuatu yang bersifat fungsional atau sebaliknya. Kajian ini juga diharap dapat memberi pendedahan kepada pihak pengurusan sekolah tentang kepentingan kemahiran pengurusan konflik dalam organisasi yang ditadbir oleh mereka. Pihak pengurusan atau pentadbir boleh menjadikan hasil penemuan kajian ini sebagai panduan bagi mewujudkan perhubungan baik antara pihak pengurusan dengan anggota-anggotanya. Ianya akan menjadikan organisasi pendidikan dapat berfungsi dengan lebih

berkesan dan seterusnya dapat mencapai segala yang dihasrat dalam falsafah pendidikan negara.

1.6 BATASAN KAJIAN

Kajian ini merupakan kajian yang dibuat untuk mengenalpasti persepsi golongan pentadbir sekolah iaitu melibatkan pengetua, penolong kanan akademik dan penolong kanan hal ehwal murid di negeri Perlis terhadap kewujudan konflik dalam organisasi di sekolah. Persepsi terhadap konflik ini merujuk kepada pandangan golongan ini samaada menganggap konflik sebagai sesuatu yang konstruktif atau destruktif. Cuma satu faktor demografi sahaja yang diambil kira iaitu faktor jantina.

Selain daripada persepsi terhadap kewujudan konflik, pengkaji juga membuat kajian terhadap pola-pola pengurusan yang dijalankan oleh golongan pentadbir ini terhadap konflik yang wujud berdasarkan kepada model yang digunakan oleh Kilmann dan Thomas (1978). Pembolehubah bebas dalam kajian ini ialah faktor demografi iaitu jantina, umur dan pengalaman bertugas. Pembolehubah bersandarnya pula merupakan kaedah pengurusan yang dijalankan iaitu samaada secara bertolak ansur, paksaan, akomodasi, kolaborasi atau mengelak.

Kajian ini bukanlah kajian yang menyeluruh. Ianya cuma melibatkan seramai 56 orang pentadbir sahaja yang terdiri daripada pengetua, penolong kanan akademik dan penolong kanan hal ehwal murid. Ini adalah disebabkan cuma terdapat 22 buah sekolah menengah sahaja di negeri Perlis. Kajian ini juga tidak menyentuh faktor demografi yang

lain termasuklah golongan etnik walaupun masyarakat Malaysia terdiri daripada berbagai etnik. Ini adalah disebabkan kebanyakan golongan pentadbir di sekolah menengah di negeri Perlis ini terdiri daripada golongan Melayu sahaja.

BAB DUA

ULASAN KARYA

2.1 DEFINISI KONFLIK

Terdapat berbagai-bagai tafsiran tentang definisi konflik. Taquiri Newstrom dan Davis (1997) menyatakan konflik merupakan warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam berbagai keadaan akibat daripada berbangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi dan pertentangan di antara dua atau lebih pihak secara berterusan (Earnest, 1992). Robbins (1998) pula mendefinisikan konflik sebagai satu situasi di mana individu berhadapan dengan keadaan yang menyimpang daripada peranan yang dijangkakan. Ianya terjadi apabila individu merasakan terlalu sukar untuk memainkan peranan di antara satu sama lain. Dengan kata lain, ianya merangkumi situasi di mana terdapat dua atau lebih peranan yang bertentangan.

Gordon (1983) mendefinisikan konflik sebagai satu situasi yang wujud hasil daripada ketidakseragaman atau ketidaksecocokan yang mempengaruhi perhubungan samada di antara individu, di dalam kumpulan atau antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Konflik ini boleh wujud secara terang-terangan ataupun secara sulit, secara rasmi atau tidak rasmi dan berlaku secara rasioanal atau tidak rasional. Keberangskalian untuk bertambahnya konflik berlaku adalah apabila pihak yang berkonflik mempunyai peluang untuk berinteraksi dan melihat perbezaan antara mereka sebagai ketidakserasian dan apabila salah satu atau ke dua pihak melihat peluang yang ada untuk mereka menangani konflik tersebut.

Condiffe (1995) pula mentakrifkan konflik sebagai satu bentuk interaksi di mana individu atau kumpulan merasakan adanya ancaman terhadap matlamat persenal atau kumpulan. Ancaman yang dirasakan itu mungkin benar atau hanya imaginasi sahaja. Schermerhon (1996) pula berpendapat konflik berlaku apabila dua pihak atau lebih saling tidak setuju mengenai isu-isu tertentu dalam organisasi atau mereka mengalami pertentangan emosi antara satu sama lain.

Rahim (1985) mengaitkan konflik dengan pertentangan kepentingan nilai, aksi atau tindakan yang muncul daripada perbezaan keinginan atau nilai. Ia juga mungkin diakibatkan oleh kekurangan wang, masa, ruang waktu dan kedudukan. Duetch (1973) pula mengaitkan konflik dengan kejadian alam. Kejadian alam boleh menyebabkan kewujudan alam. Kejadian alam boleh menimbulkan konflik kerana penghuni alam dijadikan berpasang-pasangan semestinya mewujudkan perbezaan tertentu yang secara tidak langsung akan menimbulkan konflik.

Daripada definisi-definisi yang telah diberikan, dapatlah dirumuskan bahawa konflik merupakan sesuatu yang terjadi apabila wujudnya pertentangan di antara satu pihak dengan pihak yang lain. Pertentangan ini mungkin disebabkan perbezaan idea, kepercayaan, nilai, peranan yang lain-lain lagi. Ianya boleh melibatkan pertentangan antara individu, kumpulan ataupun antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.

2.2 KONFLIK DALAM ORGANISASI

Organisasi adalah suatu badan yang dianggotai oleh berbagai individu yang menjalankan tugas bagi mencapai matlamat yang sama (Robbins, 1999). Anggota-anggota dalam organisasi masing-masing memainkan peranan yang tersendiri setelah adanya pengkhususan kerja dalam organisasi tersebut. Pengkhususan ini diagihkan oleh pengurus kepada subordinat yang difikirkan paling sesuai untuk melaksanakan sesuatu tugas. Kepelbagaian perlakuan kesan daripada perbezaan jantina, bangsa, umur, taraf pendidikan dan aspek-aspek lain akan memberi kesan kepada sikap dan personaliti di kalangan pekerja. Ianya juga boleh mewujudkan konflik dalam organisasi.

Terdapat berbagai faktor yang boleh menimbulkan konflik dalam organisasi Menurut Amstrong dan Page (1983), sesebuah organisasi tidak dapat lari daripada berhadapan dengan masalah konflik dan tidak dapat dielakkan kerana objektif, nilai dan keperluan kumpulan atau individu dalam organisasi selalunya tidak sama.

Sabitha (1989) menyatakan konflik dalam organisasi boleh disebabkan oleh empat faktor utama iaitu:-

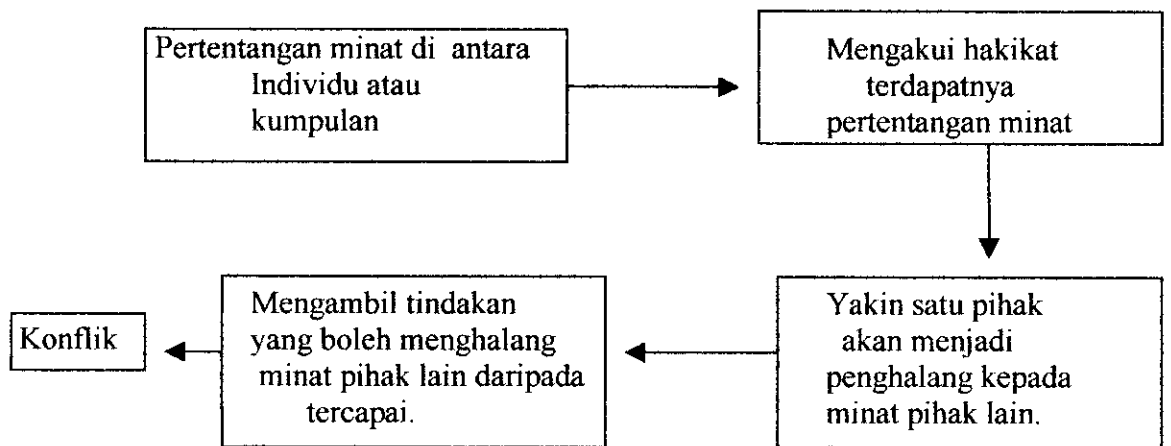
- i. Ketidak Sesuaian Dengan Matlamat.
- ii. Sumber Organisasi Yang Terhad.
- iii. Pengharapan Kepada Orang Lain.
- iv. Tahap-tahap struktur dalam organisasi.

Whetter dan Cameron (1991) pula telah menyenaraikan empat faktor yang boleh menimbulkan konflik iaitu:-

- i. Perbezaan individu disebabkan oleh latar belakang yang berbeza.
- ii. Kekurangan maklumat disebabkan oleh halangan komunikasi.
- iii. Ketidaksesuaian peranan iaitu akibat daripada konflik antara organisasi.
- iv. Persekitaran yang menghadapi tekanan seperti sumber yang terhad, tekanan kerja dan sebagainya.

Oleh itu dapatlah dikatakan bahawa sesebuah organisasi itu sering sahaja mengalami konflik disebabkan oleh beberapa perbezaan dan ketidaksefahaman di kalangan anggotanya.

Rajah 1 : Bagaimana Konflik Dalam Organisasi Terjadi



(Diubahsuai daripada Newstrom dan Davis, 1997)

2.3 PERSEPSI TERHADAP KONFLIK DALAM ORGSANISASI

Terdapat berbagai persepsi terhadap konflik dalam organisasi. Ada persepsi yang negatif dan ada yang memandang konflik sebagai sesuatu yang positif (Cash, 1991). Secara keseluruhannya para penyelidik telah membahagikan persepsi kepada dua iaitu menurut pandangan tradisi dan intraksionis.

Pandangan tradisi berpendapat semua bentuk konflik mesti diketepikan. Mengikut pandangan golongan ini konflik mesti dijaui kerana ia akan membawa keganasan, perpecahan dan menyusahkan. Ianya menunjukkan kegagalan pihak pengurusan dalam menangani masalah keperluan dan aspirasi golongan pekerja (Robbins, 1998).

Penyelidik Hawthorne (1997) menyatakan konflik adalah satu fungsi yang tidak diperlukan hasil daripada komunikasi yang tidak berkesan, tidak terbuka, tidak mempercayai pekerja bawahan dan kegagalan seseorang pengurus untuk memenuhi keperluan dan hasrat pekerja-pekerja. Ketiadaan konflik akan meningkatkan prestasi kumpulan kerana sumber-sumber yang ada dapat digunakan sepenuhnya.

Pendekatan pandangan kemanusiaan mempercayai konflik adalah satu kebiasaan dan tidak dapat dielakkan dalam mana-mana kumpulan. Keadaan ini berlaku kerana dalam sesebuah kumpulan terdapatnya kepelbagaian dari segi sikap, personaliti, minat dan budaya. Perbezaan ini menyebabkan berlakunya konflik.

Pandangan tradisi ini berbeza dengan pandangan semasa iaitu golongan intrasionis. Pandangan golongan intrasionis mempercayai konflik bukan sahaja paksaan yang positif tetapi ianya diperlukan supaya kumpulan boleh berprestasi dengan lebih berkesan lagi. Oleh itu, bagi pelopor pandangan ini perlu menggalakkan wujudnya konflik atas dasar ianya satu keperluan agar kumpulan lebih kreatif, inovatif dan imaginatif serta menggalakkan diri peka kepada keperluan pembaharuan (Robbins, 1998). Peranan utama ketua kumpulan adalah untuk mengurus supaya hasilnya mewujudkan kumpulan yang lebih kritikal dan kreatif. Di samping itu, pelupur pandangan ini berpendapat ketidaksefahaman akan mencambahkan persoalan-persoalan di kalangan ahli-ahli lain terutamanya semasa perbincangan kumpulan yang akan menjurus kepada prestasi kumpulan.

Rajah 2 : Persepsi Terhadap Konflik Dalam Organisasi

<i>Pandangan Tradisi</i>	<i>Pandangan semasa</i>
<i>Konflik boleh dielakkan.</i>	<i>Konflik tidak dapat dielakkan.</i>
<i>Konflik berpunca daripada kesilapan pengurus atau pengacau dalam mereka bentuk dan mengurus organisasi.</i>	<i>Konflik berpunca daripada banyak sebab seperti struktur organisasi, perbezaan matlamat, perbezaan persepsi dan nilai personel.</i>
<i>Konflik menggugat organisasi dan menyekat prestasi yang optimum.</i>	<i>Konflik menambah atau mengurangkan prestasi organisasi.</i>
<i>Tugas pengurus ialah menghapuskan konflik.</i>	<i>Tugas pengurusan ialah menguruskan tahap konflik bagi mendapatkan prestasi organisasi yang optimum.</i>
<i>Prestasi organisasi yang optimum memerlukan supaya konflik dihapuskan.</i>	<i>Prestasi organisasi yang optimum memerlukan tingkat konflik yang sederhana.</i>

(Diubahsuai daripada Newstrom dan Davis, 1997)

2.3.1 Konflik Yang Konstruktif Dan Konflik Yang Destruktif Dalam Organisasi

Apabila terjadinya sesuatu konflik dalam organisasi, ianya akan memberi kesan yang baik atau sesuatu yang konstruktif dan kadangkala konflik juga boleh memberi kesan yang negatif iaitu konflik dianggap sebagai sesuatu destruktif dalam organisasi. Pendapat ini selaras dengan pendapat Gordon (1983) yang menyatakan konflik yang berfungsi akan mendatangkan kesan yang positif sebaliknya konflik yang tidak berfungsi akan mendatangkan kesan yang negatif. Menurut beliau lagi, kedua-dua konflik ini dipengaruhi oleh sosio-budaya masyarakat setempat. Biasanya masyarakat cenderung untuk menambahkan lagi perbezaan-perbezaan yang wujud menyebabkan konflik lebih sukar untuk diselesaikan.

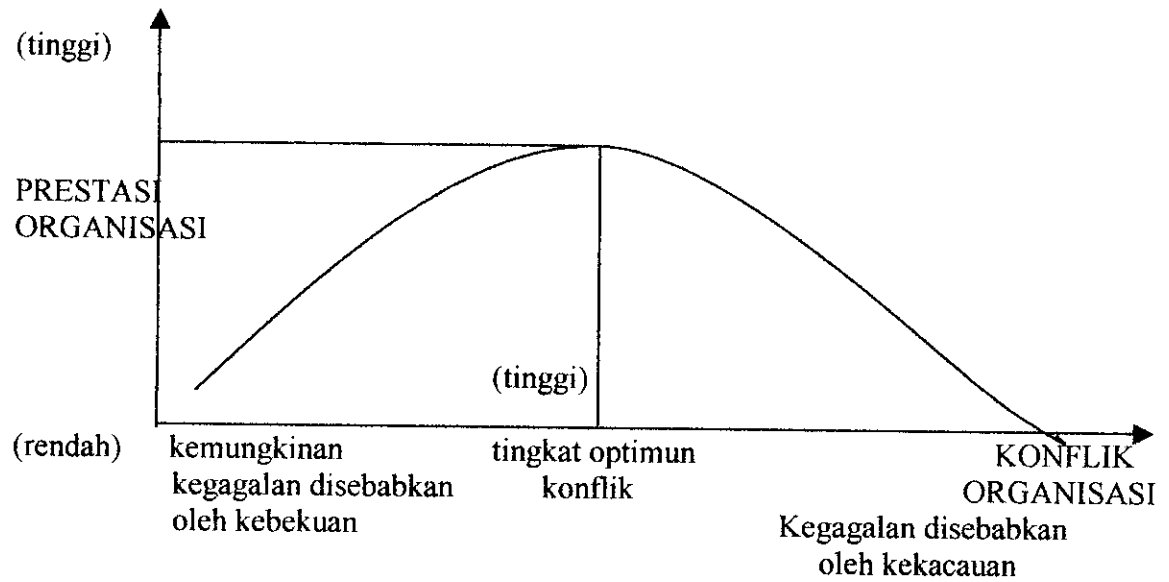
Pendapat yang sama juga dinyatakan oleh Robbins (1998). Menurut beliau sebahagian daripada konflik adalah konflik yang membina yang dapat membantu organisasi mencapai matlamat dan meningkatkan prestasi jika diuruskan dengan betul. Manakala sebahagian yang lainnya akan menyembunyikan prestasi kumpulan dan mengurangkan keberkesanaan kumpulan. Konflik ini merupakan konflik yang merosakkan.

Apabila berakhirnya konflik, sudah tentu terdapat pihak yang menang dan pihak yang kalah. Pengurusan konflik yang baik mampu memastikan perselisihan yang berlaku tidak merosakkan organisasi. Sebagai contoh para pengurus secara bebas menyuarakan pendapat-pendapat mereka dalam mesyuarat jawatankuasa organisasi tetapi bersedia menerima keputusan yang bertentangan dengan kehendak mereka.

Tingkat konflik yang sederhana mempunyai potensi yang lebih besar bagi menghasilkan maksud-maksud yang diinginkan berbanding dengan tingkat konflik yang lebih tinggi. Dalam konflik yang sederhana, kumpulan-kumpulan yang bertentangan berkemungkinan besar akan berinteraksi secara positif bagi menyelesaikan masalah secara membina. Bagaimana pun apabila tingkat konflik memuncak, pertimbangan secara agak sukar dan penyelesaian secara emosional lebih mengambil tempat dan keadaan ini akan merosakkan organisasi (Gordon, 1983).

Konflik juga boleh menunjukkan arah kepada masalah yang dihadapi oleh organisasi dan boleh menyebabkan tercapainya matlamat-matlamat dalam organisasi secara lebih efektif. Namun demikian cara atau kaedah organisasi itu diuruskan juga boleh menentukan samada konflik dalam organisasi merupakan sesuatu yang konstruktif atau destruktif. Konflik tidak semestinya meruntuhkan tetapi sebaliknya boleh berperanan untuk membangunkan organisasi.

Rajah 3: Hubungan Konflik Dengan Prestasi Organisasi



(Diubahsuai daripada Newstrom dan Davis, 1997)

2.3.2 Kesan Konflik Konstruktif Dalam Organisasi.

Konflik yang konstruktif banyak memberi kesan yang positif kepada organisasi. Di antara kesan-kesan positif konflik yang konstruktif ini ialah:-

i. Perhubungan Yang Semakin Erat

Lazimnya anggota-anggota kumpulan dalam sesuatu situasi konflik antara kumpulan akan mengemukakan perbalahan sesama sendiri dan segala perselisihan antara mereka. Di samping itu ianya boleh menyebabkan bertambahnya keamatan akan merangsang wujudnya usaha-usaha yang lebih besar yang boleh merubah kepada tindakan untuk menyelesaikan masalah atau memberi manfaat daripada peluang-peluang yang wujud.

ii. Kemunculan Ketua

Apabila konflik menjadi semakin hebat, mana-mana individu yang dapat memberi sumbangan yang paling besar ke arah tercapinya kemenangan menjadi lebih penting. Mereka yang dilihat lebih agresif, berkebolehan atau bijak bercakap diberi kuasa yang lebih oleh kumpulan tersebut. Persaingan untuk merebut pucuk pimpinan menjadi kurang.

iii) Wujudnya Ide Baru

Jumlah konflik yang sederhana adalah berguna kerana ianya membawa kepada pencairan ide baru sebagai penyelesaian kepada masalah organisasi. Apabila berlaku sesuatu konflik yang sederhana, maka kedua-dua pihak yang berkonflik akan

berusaha mencari jalan penyelesaian supaya konflik itu boleh dihapuskan atau kedua-duanya boleh bekerjasama kembali.

iv) Merangsang Inovasi dan Perubahan

Apabila sesuatu konflik berlaku di antara dua pihak atau kumpulan, maka pihak-pihak yang masing-masing akan cuba untuk membuat perubahan supaya mereka akan mencapai matlamat yang telah dipersetujui bersama. Pihak pengurusan perlu membuat perubahan atau rombakan mana-mana bahagian, struktur, prosedur atau peraturan bagi memuaskan pihak-pihak yang berkonflik.

v) Meningkatkan Motivasi Pekerja

Jika konflik wujud di kalangan pekerja-pekerja dalam organisasi, maka ini akan menjejaskan penilaian prestasi bagi setiap individu pekerja tersebut. Bagi meningkatkan prestasi masing-masing, maka mereka akan bersaing di antara satu sama lain untuk memuaskan hati pihak atasan. Pekerja akan lebih bermotivasi kerana persaingan tersebut.

vi) Membentuk Identiti Diri

Konflik juga boleh membantu individu atau ahli kumpulan membentuk identiti diri. Antara punca berlakunya konflik ialah perbezaan matlamat di antara satu kumpulan dengan kumpulan yang lain. Ini akan menyebabkan mereka yang berkonflik itu akan cuba membentuk atau membuat perubahan berdasarkan matlamat yang mereka pegang. Untuk memperkenalkan diri ataupun membezakan diri dengan satu identiti yang tersendiri.

2.3.3 Kesan Konflik Yang Distruktif Dalam Organisasi

Konflik yang konstruktif adalah konflik yang mendatangkan kesan yang negatif kepada organisasi (Robbins,1991). Di antara kesan-kesan yang negatif ini adalah seperti berikut:-

i) Tanggapan Yang Salah

Tanggapan anggota-anggota kumpulan mereka sendiri dan kumpulan yang bertentangan menjadi salah anggapan. Mereka menganggap kemahiran dan prestasi mereka sendiri adalah lebih tinggi dan mereka menafikan kelemahan yang wujud di kalangan mereka. Mereka menekankan pulaa kelemahan-kelemahan pihak lawan.

ii) Bertambahnya Stereotaip Negatif

Apabila setiap pihak memperkecilkan idea-idea pihak yang lain, maka perbezaan-perbezaan antara kumpulan itu dilihat sebagai lebih besar daripada keadaan yang sebenarnya, manakala perbezaan-perbezaan di dalam setiap kumpulan pula dilihat sebagai kurang daripada keadaan yang sebenar.

iii) Pemilihan Wakil Yang Tidak Berasaskan Rasionaliti

Untuk menentang pihak yang lain, setiap kumpulan memilih wakil-wakil yang dipercayainya tidak akan tunduk kepada tekanan-tekanan daripada kumpulan lawan. Setiap kumpulan memandang tinggi terhadap para wakilnya sendiri dan memandang rendah terhadap para wakil kumpulan yang menentangnya.

iv) *Pengwujudan Titik-titik Gelap*

Pertentangan yang kompetitif itu boleh menjejaskan keupayaan pihak-pihak yang berselisih untuk menguasai dan berfikir dengan tepat tentang kedudukan mereka masing-masing. Ikatan yang kuat terhadap kumpulan sendiri selain daripada perasaan bimbang akan kalah atau dapat dipengaruhi, menyebabkan kedua-dua pihak langsung tidak dapat dipengaruhi, menyebabkan kedua-dua pihak langsung tidak memikirkan terdapat persamaan di antara mereka.

v) *Kurang Usaha Untuk Mencapai Matlamat Organisasi*

Bagi konflik yang mempunyai darjah yang tinggi, di mana tahap konflik adalah serius, pekerja-pekerja atau ahli kumpulan akan mengalihkan tenaga mereka untuk memberi lebih penumpuan terhadap konflik.

vi) *Menjejaskan Kesihatan Psikologi*

Apabila konflik berlaku berterusan tanpa ada usaha-usaha untuk menyelesaikannya, ini akan menjejaskan kesihatan psikologikal individu yang terlibat. Apabila seseorang itu terlalu memikirkan konflik yang dialami lama kelamaan akan menyebabkan fikiran boleh terganggu dan seterusnya prestasi kerja akan menurun.

vii) *Membataskan Keeratan Antara Kumpulan*

Sesuatu konflik yang berlaku secara berterusan juga akan menjejaskan keeratan antara kumpulan dan mempengaruhi keadaan sosial di dalam organisasi. Apabila konflik

semakin serius, keamatan perhubungan semakin berkurangan. Matlamat organisasi juga sukar dicapai.

Kajian yang dilakukan oleh Van de Vliet (1997) mendapati bahawa terdapat perkaitan di antara kaedah pengurusan konflik dengan pencapaian keberkesanan organisasi. Kaedah bertolak ansur dan berkompromi lebih membawa kepada kesan yang konstruktif manakala cara paksaan lebih membawa kesan yang distruktif (Condiff, 1995). Kajian yang dilakukan oleh Sessa dan Valerie (1997) pula menunjukkan terdapat kesan kaedah pengurusan konflik dengan terhadap pencapaian dalam kumpulan. Kaedah yang lebih bekerjasama dan bertolak ansur membawa kesan yang konstruktif manakala pengurusan konflik secara paksaan membawa kesan yang distruktif.

Namun demikian, kajian yang dijalankan ini adalah cuma untuk mengkaji persepsi terhadap kewujudan konflik dalam organisasi. Kajian ini dilakukan terhadap pentadbir-pentadbir dalam organisasi pendidikan iaitu sekolah bagi menyatakan persepsi mereka samada konflik dalam organisasi merupakan sesuatu yang konstruktif atau distruktif. Kajian ini dilakukan berdasarkan faktor demografi iaitu faktor jantina sahaja.

2.4 POLA-POLA PENGURUSAN KONFLIK KONFLIK DALAM ORGANISASI

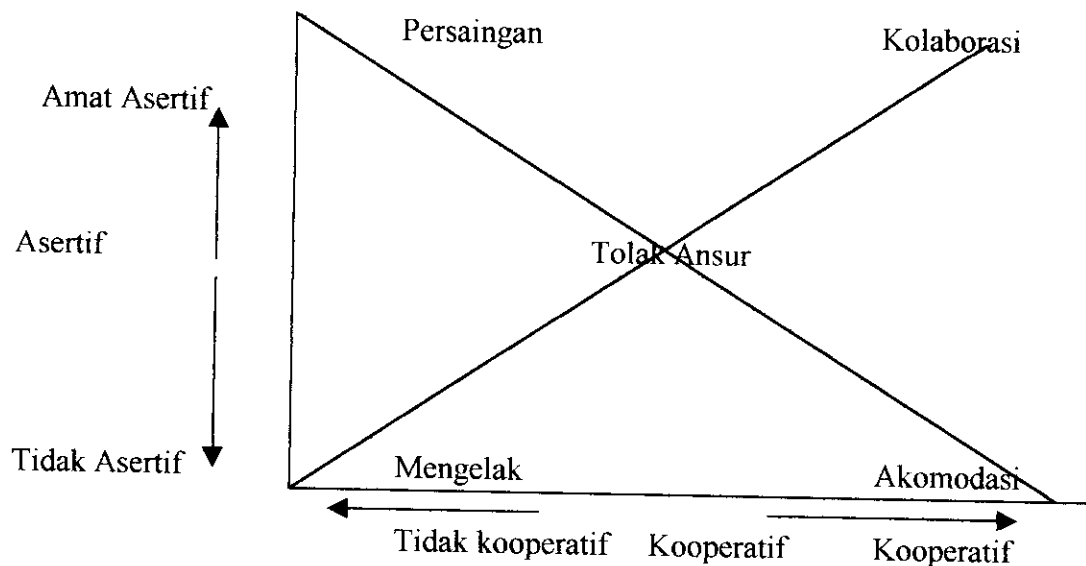
Dalam sesebuah organisasi seringkali berlaku konflik dan konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dielakkan. Pola-pola pengurusan konflik ialah kaedah atau cara bagaimana konflik dikendalikan dan keberkesanan seseorang itu mengendalikan konflik bergantung kepada sejauhmanakah beliau memahami konflik tersebut (Fathiyah, 1997). Setiap individu memiliki pola-pola tertentu dalam menghadapi konflik atau situasi yang tidak menyenangkan ini. Ianya tidak sahaja dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya, tetapi juga oleh tingkat kematangan emosinya (emotional maturity) serta dikuatkan lagi oleh pengalamannya selama menghadapi konflik. Cara bagaimana individu itu menghadapi konflik akan membawa pengaruh kepada bagaimana sesuatu konflik itu diatur, hingga dicapai keselarasan, di samping sebagai usaha preventif bagi munculnya konflik lain atau konflik yang berlanjutan sifatnya (Setiawan Tjahjono, 1988).

Dalam menangani dan menguruskan masalah konflik dalam organisasi, Thomas-Kilman (1978) melakukan pendekatan berdasarkan dua dimensi iaitu:-

- i) Asertif: dalam keadaan di mana individu itu berusaha untuk mendapat kepuasan dirinya.
- ii) Kooperatif: dalam keadaan di mana individu itu berusaha untuk memberikan kepuasan kepada pihak yang lain.

Daripada dua dimensi tersebut (asertif dan kooperatif) kemudiannya dikembangkan pula kepada lima pola dalam menghadapi konflik. Ianya dapat dijelaskan lagi melalui rajah dibawah:-

Rajah 4 Model Konflik Dua Dimensi Berdasarkan Thomas-Kilmann



(Diubahsuai daripada Robbin, 1996)

Berdasarkan kepada rajah di atas Kilman-Thomas (1978) telah menghuraikan pola-pola atau kaedah –kaedah pengurusan konflik ini seperti berikut:-

- i. Persaingan - Competing (asertif-nonkooperatif)

Menurut Thomas (1978), seseorang itu cuba untuk memuaskan kepentingan diri sendiri tanpa memikirkan kepentingan dan kesan tindakan yang diambilnya ke atas pihak yang lain. Individu yang memilih kaedah persaingan akan berusaha bersungguh-

sungguh untuk mencapai matlamatnya walaupun terpaksa mengorbankan matlamat orang lain. Ia juga cuba menyakinkan keputusan dan pandangan betul manakala pendapat orang lain adalah salah. Individu yang memilih kaedah ini akan berusaha untuk menang tanpa mengindahkan perasaan orang lain. Sasarannya ialah “I’m OK – you’re NOT OK”.

ii. Kolaborasi – ‘Collaborating’ – (asertif-kooperatif)

Kolaborasi adalah kaedah pengurusan konflik yang digunakan seseorang individu jika kerjasama daripada semua pihak terlibat untuk mencari penyelesaian yang saling memberi faedah kepada kedua-dua pihak yang berkonflik. Kaedah ini merupakan pendekatan penyelesaian masalah dengan cara permuafakatan di mana kedua-dua pihak yang berkonflik mendapat jalan penyelesaian yang saling menguntungkan. Sasarannya ialah

“I’m OK – you’re OK”.

iii. Akomodasi – ‘Accommodating’ (non-asertif-kooperatif)

Kaedah pengurusan secara akomodasi ialah di mana seseorang yang berkonflik itu mengalah dan menerima pendapat atau keputusan pihak lain dengan memenuhi keinginan mereka. Seseorang yang menggunakan kaedah ini juga akan mengorbankan kepentingan diri malah menyokong pendapat orang lain demi mencapai matlamat pihak lawannya tanpa mengambil kira pendapat sendiri serta sanggup meminta maaf kepada pihak yang berkonflik dengannya. Sasarannya ialah “I’m NOT OK – you’re NOT OK”.

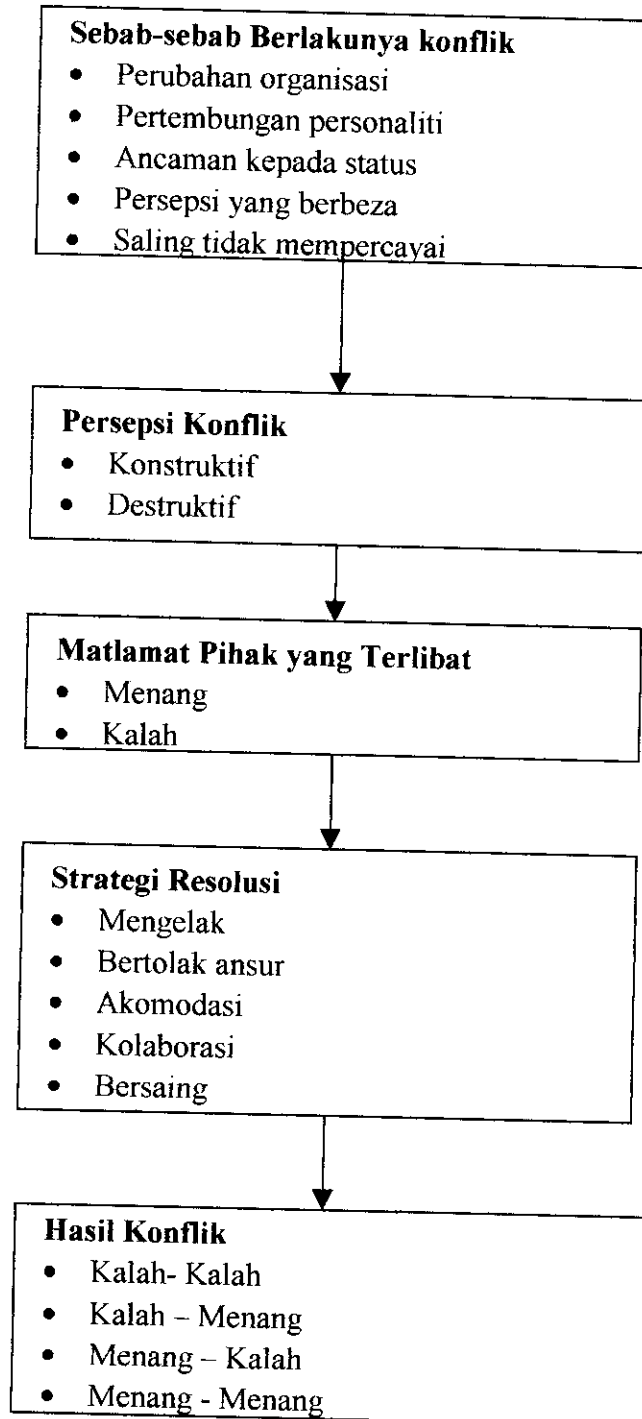
iv. Mengelak – Avoiding (nonasertif-nonkorporatif)

Mengelak adalah kaedah pengurusan di mana seseorang yang menyedari wujudnya konflik akan menghindarkan atau menyembunyikannya. Selain itu, seseorang dikatakan menggunakan kaedah ini sekiranya ia menangguhkan niatnya untuk mencapai sesuatu matlamat yang boleh menimbulkan konflik dengan menggunakan strategi dan diplomasi. Sasarannya ialah “I’m NOT OK- you’re NOT OK”.

v. Tolak Ansur

Kaedah pengurusan konflik secara bertolak ansur berlaku apabila individu yang berkonflik itu cuba mencari jalan tengah dalam menyelesaikan sesuatu perbalahan hanya melibatkan cara ketegasan dan kerjasama. Melalui kaedah ini, tidak ada pihak yang menang dan pihak yang kalah. Kedua-dua pihak menyelesaikan sesuatu pertikaian dengan tidak memberi kepuasan sepenuhnya kepada kedua-dua pihak. Ia merupakan satu usaha menghalang konflik daripada terus berlanjutan dan semua pihak yang terlibat dalam konflik sanggup mengorbankan sebahagian kepentingannya atau pendapatnya untuk menerima pendapat pihak yang lain.

Rajah 5: Model Penyelesaian Konflik



(Diubahsuai Daripada Newstrom dan Davis, 1997)

2.5 PENGARUH DEMOGRAFI TERHADAP PENGURUSAN KONFLIK DALAM ORGANISASI

Dalam organisasi terdapat berbagai lapisan pekerja dan ianya ditadbiri oleh berbagai golongan pentadbir yang berbeza dari segi jantina, umur, pengalaman bertugas dan lain-lain lagi. Faktor-faktor demografi ini turut mempengaruhi pola-pola pengurusan konflik dalam organisasi. Berbagai-bagai pendapat telah dikemukakan hasil daripada kajian-kajian yang telah dilakukan. Antaranya ialah kajian yang dilakukan oleh Moore (1990) ke atas tiga kumpulan pengurus iaitu pengurus organisasi perniagaan dan perkhidmatan menunjukkan bahawa tidak ada perbezaan yang signifikan dalam kaedah pengurusan konflik yang dipilih apabila pengurus-pengurus tersebut berada di tahap hirarki yang sama, mempunyai bilangan orang bawahan yang sama dan saiz organisasi yang lebih kurang sama. Kajian oleh Lynch (1994) terhadap pengurus-pengurus hospital mendapati golongan ini lebih gemar menggunakan kaedah kolaborasi dalam menyelesaikan konflik dengan rakan sejawatan berbanding dengan kaedah mengelak atau mengawal.

Kajian oleh Campbell (1993) yang menggunakan 'Rahim Organization Conflict Inventory- II (ROCI I-II)' dalam mengenalpasti kaedah pengurusan konflik di kalangan pengetua-pengetua sekolah menengah menunjukkan bahawa tiada perbezaan yang signifikan dalam memilih kaedah pengurusan konflik berdasarkan ciri-ciri tahap dalam organisasi, jantina dan jawatan. Fara II kajian tersebut mendapati pengetua-pengetua

yang dikenal pasti menggunakan kaedah-kaedah pengurusan secara kolaborasi dalam kajian Fasa I tidak semestinya memilih kaedah pengurusan yang sama setiap masa malah mereka memilih berbagai-bagai cara dalam menguruskan konflik dengan guru-guru bergantung kepada situasi konflik yang wujud (Fathiyah, 1997).

Pengaruh faktor demografi terhadap pengurusan konflik dalam organisasi ini dapat diperjelaskan lagi berdasarkan kategori berikut:-

i. Faktor Jantina

Kajian yang dilakukan oleh Chusmir dan Mills (1989) terhadap pengurus wanita dan lelaki dalam menyelesaikan konflik dengan menggunakan 'Thomas-Kilmann Conflict Mode' mendapati kedua-dua golongan pengurus wanita dan lelaki cenderung menggunakan kaedah pengurusan persaingan bagi menangani masalah konflik.

Kajian yang dilakukan oleh Berryman (1987) dan Fiqueroa (1989) mendapati faktor jantina mempunyai hubungan yang signifikan dengan pola-pola pengurusan konflik. Menerusi kajiannya didapati golongan pengurus wanita gemar menggunakan kaedah akomodasi dan kompromi berbanding dengan pengurus lelaki yang lebih cenderung menggunakan kaedah persaingan dalam menangani masalah konflik. Pendapat ini berbeza daripada kajian yang dilakukan oleh McIntyre (1991). Dapatan daripada kajian yang dilakukan oleh beliau mendapati faktor jantina tidak mempunyai kesan yang signifikan dalam pemilihan kaedah pengurusan konflik. Namun demikian menurutnya pengurus wanita lebih menunjukkan signifikan yang lebih tinggi berbanding dengan

pengurus lelaki untuk menggunakan kaedah akomodasi bagi menyelesaikan masalah konflik.

ii. Faktor Umur

Kajian yang dilakukan oleh Manimaran (1992) mengenai pengaruh umur terhadap kaedah pengurusan konflik mendapati terdapat perbezaan kaedah yang digunakan berdasarkan umur. Menurut Manimaran mereka yang lebih berumur lebih berkeyakinan, bersikap terbuka dan matang dalam menghadapi konflik yang wujud. Namun demikian kajian Turin Ahmad (1995), Haris (1989), Earnest (1993) dan Berry (1994) tidak menyokong kajian ini.

iii. Tempoh Perkhidmatan

Dari segi tempoh perkhidmatan, kajian yang dilakukan oleh Shahabudin Ishak (1997) mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi pemilihan kaedah pengurusan konflik. Ini menunjukkan faktor pengalaman dalam bidang pendidikan tidak menjadi faktor yang menentukan pemilihan kaedah pengurusan yang dipilih. Hasil kajian ini menyokong kajian yang dilakukan oleh Cash (1991) dan Ang Bee Sian (1991) yang mendapati pengalaman kerja tidak memberikan sebarang kesan yang signifikan terhadap kaedah pengurusan konflik.

BAB TIGA

METODOLOGI KAJIAN

Bab ini akan membincangkan tentang kerangka konseptual kajian, pembolehubah-pembolehubah kajian, definisi operational, maklumat responden, teknik pengumpulan data, teknik penganalisan dan analisis data.

3.1 KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Kajian kuantitatif deskriptif ini bertujuan untuk mengenalpasti persepsi terhadap kewujudan konflik dalam organisasi pendidikan khususnya di kalangan pentadbir di sekolah-sekolah menengah di negeri Perlis. Ianya juga digunakan untuk menganalisa samaada faktor demografi iaitu umur, jantina dan jangka masa perkhidmatan mempunyai hubungan dengan pola-pola pengurusan konflik yang wujud dalam organisasi.

Persepsi terhadap pengurusan konflik ini adalah untuk mengenalpasti samaada kewujudan konflik dalam organisasi ini merupakan sesuatu yang konstruktif atau destruktif berdasarkan faktor demografi iaitu jantina. Manakala kaedah pengurusan konflik yang akan dikaji pula adalah berdasarkan model Kilmann dan Thomas (1978). Berdasarkan teori dua dimensi iaitu 'assertiveness' dan 'cooperativeness', pengelasan lima kaedah pengurusan konflik telah dibentuk. Lima kaedah pengurusan konflik tersebut ialah persaingan, kolaborasi, mengelak, akomodasi dan tolak ansur. Dimensi asertif menunjukkan sejauhmana seseorang individu itu berusaha untuk mencapai keputusan

sendiri manakala kooperatif pula menunjukkan sejauh mana seseorang individu itu berusaha untuk memuaskan kehendak orang lain. Ringkasnya hubungan tersebut adalah seperti berikut:-

- persaingan: asertif dan tidak kooperatif
- kolaborasi: asertif dan kooperatif
- mengelak: tidak asertif dan tidak kooperatif
- tolak ansur: antara asertif dan kooperatif

3.2 PEMBOLEHUBAH KAJIAN

Kajian yang akan dijalankan adalah untuk melihat sama ada terdapat perbezaan persepsi di antara pentadbir lelaki dan pentadbir perempuan terhadap konflik di sekolah-sekolah menengah. Konflik dianggap sebagai sesuatu yang konstruktif atau destruktif. Kajian ini juga dijalankan bertujuan untuk melihat hubungan di antara ciri-ciri demografi dengan kaedah pengurusan konflik khususnya di kalangan pentadbir di sekolah –sekolah.

Pembolehubah bersandar dalam kajian ini adalah persepsi terhadap konflik sama ada konflik dianggap sebagai sesuatu yang konstruktif atau destruktif dan kaedah-kaedah pengurusan konflik yang digunakan. Manakala pembolehubah bebas pula ialah ciri-ciri demografi iaitu jantina, umur dan pengalaman bertugas.

3.2.1 Pembolehubah Bersandar

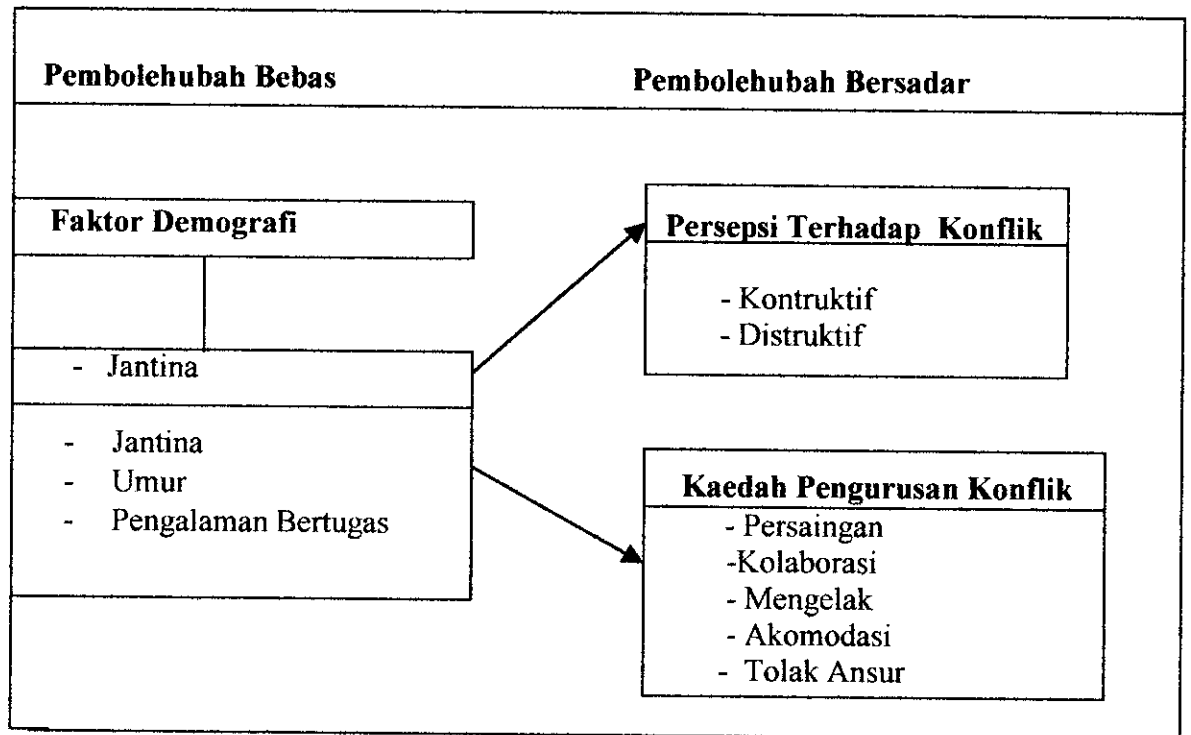
Dalam kajian ini terdapat dua pembolehubah bersandar. Pembolehubah bersandar yang pertama ialah persepsi terhadap konflik iaitu samaada konflik dianggap sebagai sesuatu yang konstruktif atau destruktif.

Pembolehubah bersandar yang kedua ialah pola-pola pengurusan konflik yang telah dikemukakan oleh Kilmann dan Thomas (1978). Lima kaedah pengurusan konflik yang dikaji ialah persaingan, kolaborasi, mengelak, akomodasi dan tolak ansur. Soalan-soalan kajian yang dikemukakan untuk mengukur kaedah pengurusan konflik telah diubahsuai daripada soalan kajian yang telah digunakan oleh Kilmann dan Thomas (1978).

3.2.2 Pembolehubah Bebas

Pembolehubah bebas yang ingin dikenalpasti ialah hubungan persepsi terhadap konflik dengan faktor jantina iaitu di antara pentadbir lelaki dan perempuan. Kajian ini juga bertujuan untuk mengenalpasti hubungan faktor demografi dengan kaedah pengurusan konflik. Terdapat tiga ciri demografi yang difokuskan bagi kaedah pengurusan ini iaitu jantina, umur dan jangka masa perkhidmatan.

Rajah 5: Rangka Kerja Kajian



3.3 DEFINISI OPERASIONAL KAJIAN

Berikut adalah beberapa konsep dan istilah yang digunakan dalam kajian ini dan didefinisikan mengikut kepentingan kajian yang dijalankan.

3.3.1 Konflik

Konflik dapatlah didefinisikan sebagai semua bentuk perselisihan pendapat, pandangan dan pertelingkahan yang disebabkan oleh faktor peribadi, perbezaan personaliti, perbezaan pendapat dan perbezaan matlamat ataupun rasa keciwa seseorang individu atau kumpulan dalam mencapai matlamat, rancangan atau objektif tertentu (Robbin, 1993). Ianya berlaku dalam bentuk lisan, tulisan atau perbuatan dan kewujudannya boleh secara formal atau tidak formal, rasional atau tidak rasional dan secara terang-terangan atau sulit.

3.3.2 Persepsi Terhadap Konflik

Persepsi merupakan tanggapan atau pandangan seseorang itu terhadap sesuatu yang wujud. Terdapat tanggapan yang negatif dan ada juga tanggapan yang positif. Menyentuh tentang kewujudan konflik dalam organisasi, ada golongan yang memandangnya sebagai sesuatu yang positif. Ini akan menjadikan konflik itu sesuatu yang konstruktif dan terdapat golongan yang memandang konflik dengan tanggapan yang negatif. Oleh itu konflik dianggap sebagai sesuatu yang destruktif.

3.3.3 Kaedah Pengurusan Konflik

Kaedah pengurusan konflik pentadbir adalah kaedah atau cara bagaimana konflik dikendalikan oleh seseorang pentadbir dan keberkesanan pentadbir itu mengendalikannya. Semua ini bergantung kepada sejauh manakah beliau memahami dan menangani konflik tersebut (Fathiyah, 1997). Lima kaedah pengurusan konflik yang digunakan dalam kajian ini ialah seperti berikut:-

i) Persaingan

- mengekalkan pendirian.
- tegas dalam mencapai matlamat
- lakukan sesuatu agar cara yang dilakukan diterima
- berkeras supaya pendapat diterima
- tunjukkan kebenaran pendirian
- yakinkan faedah pendirian
- menekankan keinginan

ii) Kolaborasi

- perbezaan tidak patut dirisaukan
- ketengahkan isu untuk dibincangkan
- beri dan minta pendapat
- bincang masalah secara terbuka
- fikirkan kepuasan bersama
- kongsi masalah dan selesaikan

iii) Mengelak

- tekankan perkara yang dipersetujui
- cuba redakan perasaan
- meminta pertolongan orang lain
- elakkan ketetapan kontraversi
- elakkan ketegangan tidak berfaedah

iv) Akomodasi

- benarkan pihak yang lain selesaikan masalah
- korbakan keinginan
- tidak menyakiti perasaan
- puaskan hati orang lain
- penuhi keinginan pihak lain

v) Tolak ansur

- selesaikan secara bertolak ansur
- mengorbankan sebahagian kepentingan
- mencadangkan jalan tengah
- menerima sesetengah pendapat
- mencari kombinasi yang adil
- bertimbang rasa
- mempengaruhi agar bertolak ansur

3.4 HIPOTESIS KAJIAN

Hipotesis bagi kajian ini adalah seperti berikut:-

Ho1: Tidak terdapat perbezaan persepsi di kalangan pentadbir berdasarkan faktor jantina.

Ho 2: Tidak terdapat perbezaan kaedah pengurusan konflik berdasarkan faktor jantina.

Ho 3: Tidak terdapat perbezaan kaedah pengurusan konflik berdasarkan faktor umur.

Ho 4: Tidak terdapat perbezaan kaedah pengurusan konflik berdasarkan faktor pengalaman bertugas.

3.5 MAKLUMAT RESPONDEN

3.5.1 Analisa Unit

Kajian ini memberi tumpuan kepada kepimpinan dalam organisasi khususnya di sekolah-sekolah menengah. Oleh itu responden yang dipilih adalah terdiri daripada pentadbir-pentadbir sekolah menengah di negeri Perlis. Responden ini terdiri daripada pengetua, penolong kanan akademik dan penolong kanan hal ehwa murid.

3.5.2 Populasi

Populasi yang dilibatkan dalam kajian ini melibatkan seluruh pentadbir sekolah menengah di negeri Perlis. Terdapat 22 buah sekolah menengah di negeri Perlis iaitu terdiri daripada sekolah menengah gred A dan gred B. Di sekolah-sekolah ini terdapat 66 orang pentadbir yang terdiri daripada pengetua, penolong kanan akademik dan penolong

kanan hal ehwal murid. Teknik persampelan telah digunakan mengikut teknik persampelan yang digunakan oleh Uma Sekeran (2000). Oleh itu seramai 56 orang pentadbir telah dipilih sebagai sampel.

3.6 TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Bahagian ini akan membincangkan tentang instrumen kajian iaitu soal selidik yang digunakan untuk mengumpul data dan kaedah yang digunakan untuk mengedar dan mengumpulnya semula.

3.6.1 Intrumen Kajian

Insrumen yang digunaka dalam kajian ini ialah soal selidik. Soal selidik ini di bahagikan kepada tiga bahagian iaitu Bahagian A, Bahagian B dan Bahagian C. Bahagian A mengandungi soalan-soalan yang berkaitan dengan faktor demografi iaitu jantina, umur dan tempuh perkhidmatan. Bahagian B pula mengandungi soalan-soalan berkaitan dengan persepsi terhadap konflik dan Bahagian C mengandungi soalan-soalan yang berkaitan dengan kaedah pengurusan konflik.

Dalam Bahagian C, kajian ini menggunakan soal selidik kaedah pengurusan konflik yang digunakan oleh Kilmann dan Thomas (1978). Soal selidik ini dirasakan yang paling sesuai dengan tujuan kajian. Beberapa penyesuaian telah dibuat untuk disesuaikan dengan persekitaran dan subjek kajian tanpa menjejaskan maksud sebenar soalan. Mengikut model kajian Kilmann dan Thomas, lima kaedah pengurusan konflik telah dikenal pasti iaitu persaingan, kolaborasi, mengelak, akomodasi dan tolak ansur.

Soalan-soalan di bahagian A iaitu mengenai faktor demografi jantina, umur dan tempuh pengalaman bertugas menggunakan skala nominal. Soalan-soalan di Bahagian B dan Bahagian C pula menggunakan skala Likert iaitu:-

1. sangat tidak setuju
2. tidak setuju
3. tidak pasti
4. setuju
5. sangat tidak setuju

Dalam bahagian A terdapat 3 item soalan, Bahagian B mengandungi 10 item soalan dan Bahagian C mengandungi 30 item soalan. Di Bahagian A soalan-soalan yang dikemukakan adalah berkaitan dengan faktor demografi iaitu jantina, umur dan pengalaman bertugas. Bahagian B pula adalah soalan-soalan persepsi dan Bahagian C merupakan soalan-soalan yang berkaitan dengan kaedah pengurusan konflik. Analisa mengenai soalan soal selidik ini dapat dijelaskan lagi melalui jadual berikutnya.

Jadual 1: Agihan Item-Item Soal Selidik

Bahagian	Faktor Pembolehubah	No. Item	Bil. Item
A	Demografi		
	1. Jantina	1	1
	2. Umur	1	1
	3. Pengalaman Bertugas	1	1
B	Persepsi		
	1. Konstruktif	4,6,8,9,11	5
	2. Distruktif	5,7,10,12,13	5
C	Kaedah pengurusan konflik		
	1. Persaingan	B15, B22,B30, B24 B32, B43.	5
	2. Mengelak	B14, B17, B19, B26, B32, B43.	5
	3. Akomodasi	B16, B29, B33, B31, B35, B40.	5
	4. Tolak Ansur	B21, B18, B25, B36, B37, B41.	5
	5. Kolaborasi	B20, B23, B27, B38, B39, B42.	5

3.6.2 Kajian Rintis

Kajian rintis telah dijalankan terlebih dahulu dengan menggunakan instrumen soal selidik yang telah dibentuk sebelum kajian sebenar dijalankan. Kajian rintis ini dijalankan dengan mengedar soal selidik yang dibentuk kepada 12 pentadbir-pentadbir di daerah Kubang Pasu untuk mengetahui tahap kesukaran memahami dan menjawab soalan tersebut dan juga dari segi penggunaan bahasa yang digunakan. Selain itu tujuan kajian rintis adalah untuk menentukan keboleh percayaan dan kesahan instrumen tersebut. Hasil daripada kajian rintis ini dianalisa untuk memperbaiki mutu instrumen dan juga reka bentuk kajian.

3.6.3 Pengumpulan Data

Kajian ini telah dijalankan di sekolah-sekolah menengah di seluruh negeri Perlis. Terdapat 22 buah sekolah menengah bantuan penuh kerajaan di negeri Perlis. Sebanyak 66 borang soal selidik telah diberikan kepada pentadbir sekolah-sekolah menengah di negeri Perlis. Golongan pentadbir ini terdiri daripada pengetua, penolong kanan akademik dan penolong kanan hal ehwal murid. Borang soal selidik ini dihantar terus kepada responden melalui pengetua sekolah. Responden diberi masa satu minggu bagi menjawab soal selidik yang telah diberikan. Borang soal selidik ini kemudiannya dikutip untuk dianalisa.

3.7 TEKNIK PENGANALISAAN DATA

Data yang diperolehi daripada hasil kajian akan dianalisa dengan menggunakan 'Programe Statistical Package For Social Science' (SPSS) Windows Versi 10. Statistik deskriptif iaitu min, sisihan piawai, frekuensi dan peratus digunakan untuk menganalisa dan menerangkan ciri-ciri demografi responden dari segi jantina, umur dan jangka masa perkhidmatan.

Ujian-t akan digunakan untuk menganalisa persepsi terhadap konflik berdasarkan jantina dan pengaruh jantina terhadap kaedah pengurusan konflik. Analisis ANOVA digunakan untuk mengenalpasti pengaruh umur dan tempuh perkhidmatan terhadap kaedah pengurusan konflik yang digunakan oleh responden.

BAB EMPAT

DAPATAN KAJIAN

4.1 PENDAHULUAN

Bab ini akan membuat penghuraian mengenai data-data yang telah dikumpul daripada responden melalui soal-selidik. Data-data yang diperolehi dalam kajian dikatogori dan diproses melalui penganalisaan SPSS versi 10.0. Statistik deskriptif akan digunakan untuk menganalisa dan membentangkan ciri-ciri demografi responden dan pentadbir yang dirujuk.

4.2 ANALISA DISKRIPTIF RESPONDEN

Dalam kajian ini pentadbir-pentadbir yang dipilih adalah terdiri daripada pengetua, penolong kanan akademik (PK1) dan penolong kanan hal-ehwal murid (PKHEM). Sebanyak 66 borang selidik telah diedarkan kepada pentadbir-pentadbir sekolah menengah bantuan penuh kerajaan di seluruh negeri Perlis. Di seluruh negeri Perlis terdapat 66 buah sekolah bantuan penuh kerajaan. Sebanyak 62 borang soal selidik telah dikembalikan dan 59 borang yang boleh diguna pakai. Berdasarkan jumlah populasi dirujuk kepada persampelan Uma Sekaran (2000), 56 telah dipilih untuk dianalisa.

4.2.1 Latar Belakang Responden

Responden-responden dalam kajian ini adalah terdiri daripada berbagai variasi dari segi faktor demografi seperti jantina bangsa, umur tempoh perkhidmatan dan latar

belakang pendidikan. Namun demikian, bagi angkubah persepsi terhadap konflik cuma faktor jantina sahaja yang digunakan dalam kajian. Bagi angkubah kaedah pengurusan konflik, faktor demografi yang digunakan ialah jantina, umur dan tempuh perkhidmatan.

4.2.1.1 Jantina

Dianalisa dari segi jantina, didapati pentadbir sekolah menengah di negeri Perlis majoritinya terdiri daripada pentadbir lelaki. Namun demikian perbezaannya tidaklah begitu ketara. Dalam kajian terdapat 31 orang responden lelaki dan 25 orang responden perempuan. Pembahagian responden melalui faktor demografi jantina ini dapat dijelaskan lagi melalui jadual di bawah:-

Jadual 2: Taburan Responden Mengikut Kategori Jantina

Jantina	Frekuensi	Peratus
Lelaki	31	55.4
Perempuan	25	44.6
Jumlah	56	100.0

4.2.1.2 Umur

Dalam kajian ini faktor demografi umur digunakan sebagai pembolehubah bebas bagi mengkaji kaedah pengurusan konflik. Faktor umur telah dikategorikan kepada empat kategori seperti berikut:-

- i. 30 – 39 tahun
- ii. 40 – 44 tahun
- iii. 45 – 49 tahun
- iv. 50 – 55 tahun

Daripada analisa deskriptif yang telah digunakan terdapat golongan yang terbanyak sekali ialah golongan yang beumur di antara 45–50 tahun iaitu seramai 23 orang. Golongan yang paling sedikit sekali ialah yang beumur antara 30–39 tahun iaitu seramai 6 orang. Ini dapat dijelaskan lagi melalui jadual di bawah:-

Jadual 3: Taburan Responden Mengikut Kategori Umur

Kategori Umur	Frekuensi	Peratus
30-39 tahun	6	10.7
40 – 44 tahun	14	25.0
45- 49 tahun	23	41.1
50-55 tahun	13	23.2
Jumlah	56	100

4.2.1.3 Jangka Masa Perkhidmatan (Tempuh Perkhidmatan)

Jangka masa perkhidmatan atau tempuh perkhidmatan juga dijadikan sebagai angkubah bagi mengkaji kaedah pengurusan konflik yang digunakan oleh pentadbir sekolah-sekolah menengah di negeri Perlis. Lima kategori jangka masa perkhidmatan telah dibahagikan iaitu:-

- i. kurang daripada 10 tahun
- iv. 10 – 15 tahun
- v. 16 – 20 tahun
- vi. 21 – 25 tahun
- vii. lebih daripada 25 tahun

Daripada analisa yang telah dibuat didapati golongan yang paling ramai sekali ialah golongan yang telah berkhidmat melebihi 20 tahun. Ini adalah sesuatu perkara yang biasa di dalam perkhidmatan kerajaan kerana pengalaman juga diambil kira untuk menjadi pentadbir sesebuah sekolah terutamanya sekolah Gred A. Terdapat 7 orang pentadbir yang mempunyai pengalaman bertugas kurang daripada 15 tahun. Pentadbir-pentadbir ini kebanyakannya ialah terdiri daripada pentadbir di sekolah menengah Gred B. Taburan berasaskan kepada tempuh perkhidmatan ini dapat dijelaskan lagi melalui jadual berikutnya:-

Jadual 4: Taburan Responden Jangka Masa Perkhidmatan

Tempuh Perkhidmatan	Frekuensi	Peratus
i. >10 tahun	2	3.6
ii. 10- 15 tahun	5	8.9
iii. 16 – 20 tahun	15	26.8
iv. 21 – 25 tahun	22	39.4
v. >25 tahun	12	21.4
Jumlah	56	100

4.3 PERSEPSI TERHADAP KONFLIK

Persepsi terhadap konflik ini merujuk kepada pandangan para pentadbir sama ada menganggap konflik sebagai sesuatu yang konstruktif atau destruktif. Faktor demografi yang digunakan ialah faktor jantina. Kajian yang dilakukan adalah untuk menjawab persoalan tidak terdapat perbezaan persepsi di antara pentadbir lelaki dan pentadbir perempuan terhadap konflik.

Ujian-t telah digunakan bagi melihat hubungan persepsi di antara pentadbir lelaki dan pentadbir wanita terhadap konflik dalam organisasi. Hasil daripada analisa yang dibuat didapati tidak terdapat perbezaan persepsi di antara pentadbir lelaki dan

perempuan. Keputusan daripada analisis yang dibuat mendapati $t = 1.54$ tidak signifikan dengan $p < 0.05$. Keputusan ini selaras dengan hipotesis nul yang dibuat iaitu tidak terdapat perbezaan persepsi terhadap konflik berdasarkan faktor jantina.

Jadual 5: Keputusan Ujian-t Bagi Jantina Yang Berbeza Persepsi Terhadap Konflik.

Jantina	Bil.	Min	S.P	df.	t	p
Lelaki	31	2.95	0.26	54	1.61	0.102
Perempuan	25	2.92	0.24	54		

4.4 KAEDAH PENGURUSAN KONFLIK DALAM ORGANISASI

Mengikut Kilmann dan Thomas (1978) Kaedah pengurusan konflik dapatlah dibahagikan kepada lima iaitu persaingan, kolaborasi, akomodasi, mengelak dan tolak ansur. Dalam kajian ini didapati semua pentadbir menggunakan ke lima-lima kaedah ini bagi menangani masalah konflik dalam organisasi. Namun demikian kaedah yang paling digemari ialah tolak ansur dengan kadar min 3.04 diikuti oleh mengelak, kolaborasi dan akomodasi. Kaedah yang paling tidak digemari ialah persaingan iaitu min 2.79. Jadual 7 di bawah menjelaskan lagi analisis yang telah dibuat.

Jadual 6: Analisa Kaedah Pengurusan Konflik

Kaedah Pengurusan Konflik	Min.	S.p
Tolak Ansur	3.04	0.30
Mengelak	3.01	0.28
Kolaborasi	2.95	0.26
Akomodasi	2.94	0.35
Persaingan	2.79	0.34

4.4.1 Hubungan Faktor Demografi Jantina Dengan Kaedah Pengurusan Konflik

Dapatan daripada kajian ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan dari segi kaedah pengurusan konflik berdasarkan faktor jantina. Hasil dapatan daripada ujian-t yang telah digunakan $t = 1.53$ adalah tidak signifikan pada $p < 0.05$. Oleh itu dapatlah dikatakan bahawa tidak terdapat perbezaan kaedah pengurusan konflik berdasarkan faktor jantina. Keputusan ini menyokong hipotesis nul tidak terdapat perbezaan kaedah pengurusan konflik berdasarkan faktor jantina.

**Jadual 7: Keputusan Ujian-t Bagi Jantina Yang Berbeza
Terhadap Kaedah Pengurusan Konflik**

Jantina	Bil.	Min.	S.p	df	t	p
Lelaki	31	2.89	0.16	54	1.53	0.102
Perempuan	25	2.84	0.14	54		

4.4.2 Hubungan Faktor Demografi Umur Dengan Kaedah Pengurusan Konflik.

Analisis ANOVA telah digunakan untuk mengenalpasti pengaruh umur terhadap kaedah pengurusan konflik di kalangan responden. Daripada analisis yang dibuat didapati tidak terdapat perbezaan kaedah pengurusan konflik dalam organisasi berdasarkan faktor umur. Dapatan daripada analisis menunjukkan $f = 3.421$ tidak signifikan dengan $p < 0.05$. Oleh itu dapatan ini menyokong hipotesis nul yang dibuat iaitu tidak terdapat perbezaan kaedah pengurusan konflik berdasarkan faktor umur.

**Jadual 8: Hubungan Faktor Demografi Umur Dengan Kaedah
Pengurusan Konflik**

Punca	df.	Sum of square	f	p
Antara kumpulan	1	0.624	3.421	0.065
Dlm. Kumpulan	55	10.428		
Jumlah	56	11.052		

4.4.3 Hubungan Faktor Demografi Tempuh Perkhidmatan Dengan Kaedah Pengurusan Konflik.

Dapatan daripada analisis ANOVA yang digunakan juga mendapati tempuh perkhidmatan tidak mempengaruhi kaedah pengurusan konflik yang digunakan oleh responden. Dapatan daripada analisis menunjukkan nilai $f = 4.426$ adalah tidak signifikan dengan $p < 0.05$. Dapatan ini juga menyokong hipotesis nul iaitu tidak terdapat perbezaan kaedah pengurusan konflik berdasarkan faktor tempuh perkhidmatan atau pengalaman bertugas.

Jadual 9: Hubungan Faktor Demografi Tempoh Perkhidmatan Dengan Kaedah Pengurusan Konflik

Punca	df.	Sum of square	f	p
Antara kumpulan	2	0.824	4.426	0.082
Dlm. Kumpulan	54	12.342		
Jumlah	56	13.166		

BAB LIMA

KESIMPULAN

5.1 RINGKASAN KAJIAN

Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dielakkan dan seringkali wujud dalam sesebuah organisasi. Sebuah sebagai sebuah organisasi yang kompleks dan unik seringkali mengalami konflik. Konflik ini terjadi apabila terdapatnya perbezaan matlamat, pendapat, idea dan lain-lain lagi di kalangan anggotanya.

Konflik boleh mendatangkan berbagai kesan. Mengikut pandangan tradisi, konflik merupakan sesuatu yang perlu dielakkan dan mendatangkan kesan yang negatif. Ini berbeza dengan pandangan semasa yang menganggap konflik merupakan sesuatu yang diperlukan dalam sesebuah organisasi kerana ianya akan membawa perubahan ke arah kecemerlangan sesebuah organisasi. Sebagai pemimpin organisasi adalah menjadi tanggung jawab pengurus bagi menyelesaikan masalah konflik yang wujud. Terdapat berbagai kaedah dalam menyelesaikan konflik ini. Kilmann dan Thomas (1978) telah mengenal pasti kaedah penyelesaian konflik ini kepada lima iaitu persaingan, akomodasi, kolaborasi, tolak ansur dan mengelak.

Kajian yang dijalankan ini adalah berkaitan dengan konflik dalam organisasi pendidikan khususnya di sekolah-sekolah menengah di negeri Perlis. Objektif kajian adalah seperti berikut:-

- i). Menenalpasti samaada terdapat perbezaan persepsi terhadap konflik yang wujud dalam organisasi berdasarkan faktor demografi jantina.

- ii). Mengenalpasti kaedah pengurusan konflik yang sering digunakan oleh pentadbir di sekolah-sekolah.
- iii). Mengenalpasti sama ada faktor demografi iaitu jantina, umur dan pengalaman bertugas turut mempengaruhi kaedah pengurusan konflik dalam organisasi.

Populasi bagi kajian ini adalah melibatkan semua pentadbir sekolah menengah bantuan penuh kerajaan yang terdapat di negeri Perlis. Seramai 56 orang pentadbir telah dijadikan sampel dalam kajian ini. Pentadbir yang dipilih adalah terdiri daripada Pengetua, Penolong Kanan Akademik dan Penolong Kanan Hal Ehwal Murid yang terdiri daripada berbagai kategori umur, jantina dan pengalaman bertugas.

Dalam kajian ini, persepsi terhadap konflik adalah merujuk kepada pandangan pentadbir sama ada menganggap konflik yang wujud sebagai sesuatu yang konstruktif atau destruktif. Hipotesis yang dibuat ialah tidak terdapat perbezaan persepsi terhadap konflik di kalangan pentadbir berdasarkan faktor jantina. Bagi meninjau pola-pola pengurusan konflik dalam organisasi, model Kilmann dan Thomas (1978) telah digunakan.

Kajian ini dijalankan menggunakan instrumen soal-selidik. Terdapat tiga bahagian dalam soal-selidik ini iaitu Bahagian A yang merupakan soalan-soalan berkaitan dengan faktor demografi iaitu jantina, umur dan pengalaman bertugas. Bahagian A menggunakan skala nominal. Bahagian B pula mengandungi item-item

berkaitan dengan persepsi terhadap konflik manakala Bahagian C mengandungi item-item yang berkaitan dengan kaedah-kaedah pengurusan konflik yang digunakan. Bahagian A menggunakan skala nominal manakala Bahagian B dan Bahagian C menggunakan skala Likert.

Dapatan daripada kajian telah diproses melalui komputer menggunakan kaedah SPSS versi 10.0. Statistik deskriptif telah digunakan untuk mendapatkan frekuensi, peratus, min dan sisihan piawai. Ujian-t telah digunakan bagi menganalisa faktor demografi jantina dan analisis ANOVA digunakan untuk melihat hubungan di antara kaaedah pengurusan konflik dengan faktor demografi umur dan pengalaman bertugas.

5.2 DAPATAN KAJIAN

Daripada hasil dapatan yang telah dianalisis didapati tidak terdapat perbezaan persepsi di antara pentadbir lelaki dan perempuan. Kedua-dua pentadbir samaada lelaki atau perempuan lebih memandang konflik yang wujud dalam organisasi lmerupakan sesuatu yang konstruktif andainya ditangani dengan betul. Pandangan ini selaras dengan pandangan semasa iaitu konflik merupakan sesuatu yang diperlukan dan dapat membangunkan sesebuah organisasi (Wirawan, 1992). Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Robbins (1979) iaitu sebaahagian daripada konflik adalah yang membina di mana ianya dapat membantu organisasi mencapai matlamat dan meningkatkan prestasi jika diuruskan dengan betul.

Selain dari itu, kajian ini juga mendapati hubungan di antara kaedah pengurusan konflik dengan jantina juga tidak menampakkan perbezaan. Dapatan daripada kajian ini mendapati tidak terdapat perbezaan kaedah pengurusan konflik berdasarkan faktor jantina. Namun demikian kedua-dua pentadbir lelaki dan perempuan lebih menggemari kaedah pengurusan secara bertolak ansur manakala kaedah yang paling tidak digemari ialah persaingan. Dapatan daripada kajian ini juga selaras dengandapatan hasil kajian yang dilakukan oleh Shahabudin Ishak (1997) terhadap pentadbir di daerah Kota Setar. Kajian Shahabudin juga mendapati tidak terdapat perbezaan kaedah yang dipilih oleh pentadbir apabila berhadapan dengan konflik berdasarkan jantina. Dapatan ini bertentangan pula dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Fathiyah Abu Bakar (1997) dan Zaleha Mohd. Yusoff (1996). Menurut kajian Zaleha (1996), jantina salah satu daripada faktor demografi menunjukkan perbezaan di antara guru asrama lelaki dan guru asrama perempuan dalam menggunakan kaedah pengurusan konflik.

Ditinjau dari segi hubungan umur dengan kaedah pengurusan konflik yang digunakan oleh pentadbir sekolah-sekolah menengah di negeri Perlis ini juga didapati tidak terdapat perbezaan kaedah yang digunakan. Dapatan daripada kajian ini selari dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Turin Ahmad (1995), Haris (1993) dan Earnest (1993). Dapatan daripada kajian yang dijalankan oleh pengkaji-pengkaji ini juga mendapati tidak terdapat perbezaan kaedah pengurusan konflik berdasarkan faktor umur.

Dalam kajian ini juga didapati tidak terdapat perbezaan kaedah yang digunakan oleh pentadbir berdasarkan faktor pengalaman bertugas. Hasil dapatan kajian mendapati

tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi pemilihan kaedah pengurusan konflik. Ini menunjukkan faktor pengalaman tidak dalam bidang tugas tidak menentukan kaedah yang dipilih. Ianya selaras dengan faktor umur kerana umur selalunya berkait rapat dengan pengalaman bertugas. Hasil kajian ini juga menyokong hasil kajian yang telah dijalankan oleh Zaleha Mohd. Yusoff (1996), Cash (1991) dan Ang Bee Sian (1991) yang mendapati pengalaman bertugas atau tempuh perkhidmatan tidak memberi sebarang kesan yang signifikan terhadap kaedah pengurusan konflik.

5.3 KESIMPULAN

Kajian yang dilakukan terhadap pentadbir-pentadbir sekolah-sekolah menengah di negeri Perlis ini mendapati tidak ada perbezaan persepsi yang konstruktif atau destruktif berdasarkan faktor jantina. Namun demikian kebanyakan pentadbir menganggap konflik sama ada lelaki atau perempuan lebih menganggap konflik merupakan sesuatu yang konstruktif andainya dapat ditangani dengan baik.

Dapatan daripada kajian ini juga mendapati tidak terdapat perbezaan kaedah pengurusan konflik yang digunakan berdasarkan faktor demografi jantina, umur dan pengalaman bertugas. Ke tiga-tiga faktor ini tidak mempengaruhi kaedah yang digunakan bagi menangani masalah konflik. Secara keseluruhannya kaedah yang paling digemari ialah kaedah pengurusan secara bertolak ansur dan kaedah pengurusan yang paling tidak digemari ialah persaingan.

5.4 IMPLIKASI DAN CADANGAN

Terdapat beberapa implikasi hasil daripada kajian yang telah dijalankan. Di antaranya adalah seperti berikut:-

1. Dapatan daripada kajian ini mendapati tidak terdapat perbezaan persepsi terhadap konflik dalam kaedah pengurusan yang digunakan berdasarkan faktor jantina. Oleh itu seharusnya tidak ada prasangka atau prajudis dalam memilih pentadbir bagi menerajui sesebuah organisasi samaada lelaki atau perempuan. Kebanyakan pentadbir di sekolah-sekolah menengah sekarang terdiri daripada lelaki. Sepatutnya kaum perempuan juga perlu diberikan peluang yang sama.
2. Faktor umur dan pengalaman juga tidak mempengaruhi kaedah pengurusan konflik yang digunakan. Peluang juga seharusnya diberikan kepada golongan yang lebih muda untuk mentadbir sesebuah organisasi. Ini selaras dengan dasar Kementerian Pendidikan yang tidak lagi memandang umur dan pengalaman sebagai kriteria yang penting untuk mentadbir sekolah-sekolah khususnya.
3. Sebahagian besar daripada pentadbir dalam kajian ini tidak lagi memandang konflik yang wujud dalam organisasi sebagai sesuatu yang mendatangkan kesan yang negatif. Banyak kesan yang positif wujud hasil daripada penyelesaian konflik yang diuruskan dengan baik. Oleh itu konflik dalam organisasi seharusnya ditangani dengan baik dan rasional demi untuk meningkat prestasi organisasi tersebut

4. Pentadbir atau pemimpin dalam sesebuah organisasi perlu mempunyai kefahaman dan pendedahan yang meluas tentang cara-cara untuk menguruskan konflik yang wujud dalam organisasi agar ianya memberikan kesan yang positif.

Daripada kajian ini juga dapat dikemukakan beberapa cadangan. Cadangan-cadangnya adalah seperti berikut:-

1. Pentadbir yang dilantik untuk menerajui sesebuah organisasi perlulah didedahkan dengan kaedah-kaedah pengurusan konflik yang relevan melalui kursus-kursus yang diadakan.
2. Pentadbir perlu lebih telus dan cuba memahami setiap masalah yang dihadapi oleh anggota-anggota di dalam organisasi agar konflik yang wujud tidak dibiarkan berterusan dan perlu diselesaikan dengan segera.
3. Sikap bertolak ansur dan komitmen dari semua pihak perlu wujud dalam organisasi terutamanya bagi menyelesaikan konflik yang wujud bagi menuju ke arah kecemerlangan sesebuah organisasi.

5.5 CADANGAN UNTUK PENYELIDIKAN

Konflik merupakan sesuatu yang seringkali wujud dalam kehidupan manusia terutama di kalangan anggota-anggota sesebuah organisasi yang memberikan kadangkala membawa kepada kemusnahan dan kehancuran. Sesebuah organisasi itu juga mungkin mendapat manfaat yang besar hasil daripada kewujudan konflik yang dapat didiuruskan

dengan baik. Oleh itu beberapa kajian lanjut adalah dicadangkan. Antaranya adalah seperti berikut:-

1. Kajian-kajian kes yang lebih terperinci dan mendalam boleh dilakukan terutamanya melibat organisasi yang pernah mengalami konflik yang serius.
2. Kajian juga boleh dilakukan terhadap kesan-kesan yang wujud apabila berlakunya konflik dalam sesebuah organisasi.
3. Kajian juga boleh dilakukan berdasarkan faktor multi-budaya yang membolehkan timbulnya konflik dalam organisasi.
4. Memandangkan Malaysia mempunyai berbagai etnik, kajian juga boleh dijalankan berdasarkan etnik yang berbeza.

Bibliografi

- Abang Amin Rasidi (1992) *Penyelesaian Konflik di Sarawak: Satu Kajian Perbandingan Antara Etnik dan Jantina*, Latihan Ilmiah Sarjana Muda, UKM.
- Abdul Karim Mohd.Nor (1993), *Ke Arah Kecemerlangan: Implikasi Dari Kajian Sekolah Efektif*, *Jurnal Pengurusan Pendidikan*, 3,3-10.
- Ahmad Mahdzan Ayob. (1995), *Kaedah Penyelidikan Sosio ekonomi*, Kuala Lumpur DBP.
- Amran Saman (1993). *Pengurusan Konflik: Satu kajian Kes ke Atas Kakitangan Kemajuan Negeri Selangor*, Latihan Ilmiah Sarjana Muda UKM.
- Amstrong, M and Page, K. (1983)), *How To Be A Better Manager*, Great Britain.
- Ang Bee Sian (1991), *Persepsi Subordinat Terhadap Konflik Interpersonal dan Pengurusan Konflik Dalam Organisasi*, Latihan Ilmiah Sarjana Muda, UKM.
- Baldarama, A.M. (1989), *Conflict Management Styles and Hispanic Administrations In Two Years Colleges Within The Southwestern Unitate State*, PhD Dissertation, Bowling Green State University.
- Berry, B.P. (1995), *An Analysis of the Relationship Between Gender and Interpersonal Conflict Management Style of Selected School Administrator*, PhD Dissertation, University of Saint Louis.
- Berry, Barbara Powers (1995), *An Analysis of The Relationship Between Gender-Role Classification and Interpersonal Conflict Management Styles of Selected Missouri School Administrators*, PHD dissertation, Saint Louis University.
- Blake, R.R. dan Monton, J.S. (1964), *The Managerial* New York, Grid Houtson Gulf Publishing Company.
- Blake, R.R. dan Mouton, J.S (1982), *The Versatiles Manager: A Grid Profile*, USA.,Richard D. Irwin Inc.
- Bond G.J. (1995), *Lateral Staff Conflict In Elementary Schools: Why and How Teachers Fight*, EDD Dissertation, Arizona State University.
- Brown, L.D. (1983), *Managing Conflict at Orgaizational Interfaces*, New York, Addison-Westly Publishing Co.
- Brown, L.D. (1983), *Managing Conflict at Organizational Interfaces*, Reading, MA: Addison Wesley.

Brown, L.D. (1992), Normative Conflict Management Theories, *Journal of Organization* vol.13, 305-309

Campbell, G.M. (1993), *Secondary School Principles and Conflict Handling Styles*, PhD Dissertation, University of Houston.

Cardona, F.A (1996), *Comparative Study of Styles of Handling Interpersonal Conflict Among Students, Faculty and Administrators*, PhD Dissertation, Michigan State University

Carpenter, B.D. (1996), *Conflict Management Style of High School Principals Compared to High School Football coaches*, EDD Dissertation, University of La Verne.

Cash, C.M. (1991), *Conflict Management Climate and Procedures in Selected Public Elementary School in South Carolina*, EDD Dissertatin, South Carolina State University.

Condiff, P. (1995), *Conflict Management: A Practical Guide*, Kuala Lumpur S.Abdul Majeed & Co.

Decosta, Jean (1993), *Conflict Management and The Learning Organization: A Case Study* Ph.D. dissertation, The Fieding of Institute.

Dena, Z.M. (1995), *A Comparison of Conflict Management Styles of Hispanic and Anglo Administrations In Elementary and Secondary Schools*, University of La Verne.

Deutsch, M. (1973), *The Resolutions of Conflict*, New York, Yale University Press.

Donovan, (1993), *Academic Deans and Conflict Management*. Ph.D dissertation, University Marquette.

Earnest, G.W. (1992). *Conflict Management Styles as Reflection of Jungian Personality Type Preferences of the Cooperative Extension's North Central Region Directors and District Directors*. Ph.D dissertation, Ohio State University.

Ee Ah Ming (1996), *Pendidikan Di Malaysia: Falsafah Pendidikan Guru dan Sekolah*, Shah Alam, Pernerbit Fajar Bakti.

Fathiyah Abu Bakar (1997), *Gaya Pengurusan Konflik Dalam Organisasi*, Tesis Sarjana Sains Pengurusan, UUM.

Figueroa, Diane E (1995). *Sex and Gender Differences in Interpersonal Conflict Management Behavior In an Academic and Commercial Reseach Setting*, Ph.D. dissertation, Temple University.

Friberg, AC. (1992), *Management Process and Organizational Behavior*, Scott, Foresmann Gllenview III.

Gordon, J.R (1991). *A Diagnostics Approach to Organizational Behavior*, USA.

Guill, J.A (1992), *Conflict Management Style Preferences of Community College Presidents*, EDD Dissertation, University of Virginia.

Hall, J. (1969), *Conflict Management Survey: A Survey of Ones Characteristic Reaction To and Between Himself and Others* Conroe, Texas: Teleometrics International.

Harris, W.H. (1988), *Self Actualization Levels and Conflict Management Styles of Middle and Junior High School Principals In Connecticut*, PhD Dissertations, University of Bridge Port.

Hellrieged, D. dan Slocum, Jr. (1991), *Management*, (6th Edition), Addisson-wesley Publishing.

Holder, M.E. (1993), *Conflict Management: The Principal's Perspective*, University of Alberta, Med Dissertation.

Hornung, C.S. (1995), *The Relationship Between Conflict Resolutions Styles, Level of Conflict, Commitment and Teacher*, Ded, Dissertations, The Pennsylvania State University.

Hussein Mahmood (1993), *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*, Kuala Lumpur, Dewan Bahasa dan Pustaka.

Inglis, F.(1995), *Perception of the Management of Conflict In School*, PhD Dissertation, Waden University.

Jaafar Muhamad (1996). *Kelakuan Organisasi*, Leed Publications, Kuala Lumpur.

Jaquith, V.S. (1991), *The Relationship of Conflict Management Style to Conflict Factors and Their Effect on Decision Making Among City Council Members*, PhD Dissertation, University of San Francisco.

Jennifer, G. dan Jones G. (1996), *Understanding and Managing Organization Behavior*, New York, Addison-Wesley Publishing Company.

Kilmann, R.H. dan Thomas, K.W. (1975). Interpersonal Conflict Personality Dimension, *Psychological Report* 37: 971-980.

Kilmann, R.H. dan Thomas, K.W. (1977). Developing a Forced Choice Measure of Conflict – Handling Behavior: The 'MODE' instrument, *Educational and Psychological Measurement* 37: 309 – 325.

Kilmann, R.H. dan Thomas, K.W. (1978), Comparison of Four Instrument Measuring Conflict Behavior, *Psychological Report*, 44: 1139-1145

Kunavikitkul, W. (1995), *Conflict Management. Job Satisfaction and Specific Demographic (grafic) Variables of Professional Nurses In Thailand*, DSN Dissertations , University of Alabama, Birmingham.

Lee, C., (1990), Relative Status of Employee and Styles of Handling Interpersonal Conflict: An Experimental Study With Korean Managers, *The International Journal of Conflict Management* 1 (4), 327-340.

Lee, I. (1992), *An Analysis of Conflict Management Techniques Used by Korean Employees and American Employees In the USA*, PhD Dissertations, Cornell University.

Lee, Insuk (1992), *An Analysis of Conflict Management Techniques Used By Korean Employees and American Employees Working In Public and Private Organizations In The United States*, University of Cornel.

Lowery, P.A. (1993), *Principals Organizational As Related to Perceived Conflict Management Styles*, University of Pennsylvania.

Manimaran, D.S.(1992), *Penyelesaian Konflikt Dalam Organisasi*, Latihan Ilmiah Sarjana Muda, UKM.

Mccormick, N.D. (1997), *The Conflict Intermediate School Principals Encounter and How They Manage It*, PhD. Dissertations, University of Utah.

Mcdaniel, A.K. (1996), *A Comparison of Elementary and Secondary Schools With Respect To Level of Conflict, Conflict Resolution Behaviour and Organization Climate*, PhD Dissertations, The Pennsylvania State University.

Mcellistrem, M.D. (1993), *The Effect of Relational Type on Conflict Management Styles Preference*, Michigan State University.

Mcintyve, S.E., (1991), *Conflict Management by Male and Female Managers as Reported by Self and by Male and Female Subordinates*, PhD Dissertations, Georgia State University.

Meyers, R.W. (1994), *Conflict Management Style and Burnout of Missionaries*, PhD Dissertations, George Fox College.

Mohd. Shamsuddin Zahid Sopian. (1995), *Asas Analisa Demografi*, Kuala Lumpur DBP.

Mohd.Fitri Bin Abdul Rahman. (1997), *Gaya Pengurusan Konflik Di Kalangan Penolong Pegawai Daerah Di Negeri Perak* , Latihan Ilmiah Sarjana Pengurusan, UUM.

Nowakowski D.W. (1995), *Gender Differences In Organizational Conflict Management Styles* , PhD Dissertation, University of Alabama.

Olives, J. (1991), *The Relationship Between Manager Self-esteem Leadership Orientation Conflict Management Styles*, PhD Dissertations, United State International University.

Osinchuck, M.A. (1995), *Students Perceptions of Teacher-student Conflict* M.ED..Dissertation, University of Alberta.

Parsons, L.C. (1994), *An Analysis of Crisis Conflict Resolutions Strategies Preferred By Washington Public High School Principals* , PhD Dissertation, University Gonzaga.

Rabb. T.C. dan Cosier, R.A. (1983), *Conflict Process In Organization Behaviour*, New York, West Publishing Company.

Rahim, M.A. (1985), *Referent Behavior: Concepts, Controversies and Application*, New York, (6th edition), Prentice-Hall.

Rahim, M.A. (1986), *Managing Conflict In Organizations*, New York, Preager Publishers.

Rahim, M.A. (1991), A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict, *Academy of Management Journal*, 26, 263 –376.

Razali Mat Zin. (1996), *Kepimpinan Dalam Pengurusan* , Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., Kuala Lumpur.

Retterer, M.E. (1993), *Relationship of Role Conflict to Leadership Style of Community College Division Chairs*, PhD Dissertation The University of Texas At Austin.

Sabitha & Mahmood Nazar, (1995), *Hubungan Manusia Dalam Organisasi*, Petaling Jaya, Utusan Publishing Sdn. Bhd.

Schermerhon, J.R, Hunt J.G and Osborn R.N. (1996), *Managing Organizational Behaviour* New York, John Wiley & Son Inc.

Shahabudin Ishak. (1997), *Gaya Pengurusan Konflik Di Kalangan Pentadbir-pentadbir Di Daerah Kota Setar*, Tesis Sarjana Sains Pengurusan, UUM.

Sheppard. B.h. (1992), Conflict Research As Schizophrenia: The Many Faces of Organizational Conflict, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13. 325-334.

Sparkman, L.B. (1995), *The Effect of Conseling Intervention In Conflict Management Style and Teachers Perception of Behaviors of Students* , PhD Dissertation, Mississippi State University.

Steers R.M. dan Black J.S. (1994), *Organization Behavior*, 5th ed., New York, Harper Collins College Publishers.

Stiles, D.c. (1993), *The Relationship Between Organizational Climate and Teacher Job Satisfaction*, EDD dissertation, University of Georgia.

Tan Li Chean. (1993), *Personaliti, Situasi Konflik dan Cara Penyelesaian; Satu Tinjauan 1993 Di Kalangan Anggota Bukan* , ATM, Latihan Ilmiah Sarjana Muda, UKM.

Turin Ahmad (1993), *Gaya Pengurusan Konflik Di Kalangan Guru-guru Sekolah Menengah Di Daerah Kota Setar Kedah*, Tesis Sarjana Sains Pengurusan UUM.

Uma Sekaran. (2000), *Research Method For Business* , New York , John Wiley & Sons, Inc.

Utley, M.E., Richardson, D.R. dan Pilkington C.J. (1989), *Personality and Interpersonal Conflict Management, Personality and Individual Differences*, 10 (3), 287-293.

Wan Izzuddin, (1991), *Strategi Membina Pasukan Berkesan*, Kuala Lumpur, Nurin Enterprise.

Whatley, W.C. (1994), *The Extent To Which Teachers Impressions of A New Principals Are Influence By Experiences With And Reactions To The Previous Principal*, PhD Dissertations, University of South Carolina.

Whetten D.A. dan Cameron, K.S. (1992), *Developing Management Skills*, New York, 2nd. Ed., Harper Collins.

Wilson, S. (1995), *The Effects of Formal and Informal Relations On Choice of Interpersonal Conflict Resolutions Strategy*, PhD, Dissertations, university of Cincinnati.

Wirawan, (1992), *The Relationship Between Power Bases and Conflict Management Styles of Indonesian Formal Leaders*, PhD Dissertations, Western Michigan University.

Zaleha Mohd. Yusof (1997), *Gaya Pengurusan Konflik Dalam Organisasi Di Kalangan Guru-guru Asrama Di Terangganu*, Tesis Sarjana Sains Pengurusan, UUM.

LAMPIRAN

BORANG SOAL SELIDIK

BAHAGIAN A

Sila tandakan (/) pada bahagian yang sesuai

1. Jantina:
Lelaki ☐
Perempuan ☐
 2. Umur:
i. 30 - 39 tahun ☐
ii. 40 - 44 tahun ☐
iii. 45 - 49 tahun ☐
iv. 50 - 55 tahun ☐
 3. Lama berkhidmat:
i. kurang daripada 10 tahun ☐
ii. 10 - 15 tahun ☐
iii. 16 - 20 tahun ☐
iv. 21 - 25 tahun ☐
v. 26 - 30 tahun ☐
-

BAHAGIAN B (Persepsi Terhadap Konflik Dalam Organisasi)

Untuk soalan seterusnya iaitu Bahagian B dan Bahagian C laras persetujuan berpandukan petunjuk di bawah dan sila isikan nombor yang sesuai di dalam kotak yang disediakan.

1. sangat tidak setuju
 2. tidak setuju
 3. tidak pasti
 4. setuju
 5. sangat setuju
-
4. Pada pendapat saya konflik sering mendatangkan kesan yang tidak baik pada organisasi. ☐

5. Sesebuah organisasi memerlukan konflik kerana ia dapat membaiki kelemahan dalam organisasi. ☐
 6. Konflik akan melemahkan organisasi kerana akan berlaku perpecahan di kalangan anggotanya. ☐
 7. Tanpa adanya konflik dalam organisasi agak sukar bagi perubahan berlaku. ☐
 8. Bila berlaku konflik amat sukar organisasi itu berkembang maju. ☐
 9. Konflik menyebabkan prestasi kerja merosot. ☐
 10. Semua anggota dalam organisasi perlu mengelakkan berlakunya pertentangan antara satu sama lain. ☐
 11. Andainya berlaku konflik dalam organisasi, banyak masa terpaksa digunakan untuk urusan yang tidak berfaedah. ☐
 12. Konflik banyak mendatangkan faedah andainya diselesaikan dengan baik. ☐
 13. Kewujudan konflik menggalakkan perkembangan ide-ide yang baru. ☐
-

BAHAGIAN C (Pola-pola Pengurusan Konflik)

14. Saya selalunya mendapat pertolongan pihak lain dalam mencari penyelesaianmya. ☐
15. Saya selalu mengekalkan pendirian saya. ☐
16. Adakalanya saya mengorbankan keinginan saya untuk pihak yang lain. ☐
17. Saya cuba meredakan perasaan pihak lain yang berkonflik dengan saya dan cuba Mengekalkan perhubungan kami. ☐

18. Saya cuba menyelesaikannya secara bertolak ansur. ☐
19. Saya akan membuat perundingan dengan menekankan kepada perkara-perkara yang kami persetujuan bersama dengan meninggalkan perkara-perkara yang kami tidak mencapai persetujuan. ☐
20. Ada masanya saya benarkan orang lain mengambil tanggungjawab Menyelesaikan masalah bagi diri saya. ☐
21. Saya cuba tidak menyakiti hati orang lain. ☐
22. Saya cuba untuk menunjukkan kebenaran dan faedah pendirian saya. ☐
23. Saya akan memberitahu pendapat saya dan meminta pendapatnya. ☐
24. Saya akan berkeras supaya pendapat saya diterima. ☐
25. Saya akan mencadangkan jalan tengah di antara pendapat saya dan pendapatnya. ☐
26. Saya kadangkala akan mengelak daripada mengambil ketetapan yang akan mencetuskan kontroversi. ☐
27. Saya akan ketengahkan kepada semua pihak tentang isu yang terlibat untuk dibincangkan. ☐
28. Saya akan cuba melakukan sesuatu supaya cara saya diterima. ☐
29. Saya rasa perbezaan bukan sesuatu yang patut dirisaukan. ☐

30. Saya selalunya tegas dalam mencapai matlamat saya. ☐
31. Saya sanggup melepaskan sesuatu perkara sebagai pertukaran dengan pertukaran dengan pihak tersebut. ☐
32. Saya cuba memindahkan sesuatu tindakan supaya saya dapat memikirkan semula isu yang ditimbulkan. ☐
33. Saya akan meyakinkan pihak lain akan faedah pendirian saya. ☐
34. Saya akan membuat apa yang perlu bagi mengelakan ketegangan yang tidak berfaedah. ☐
35. Sekiranya ianya memuaskan hati orang lain, saya mungkin akan membenarkan dia mengekalkan pandangannya. ☐
36. Saya akan membenarkan pihak lain mengekalkan sesetengah daripada pendapatnya sekiranya dia sanggup menerima sesetengah pendapat saya. ☐
37. Dalam pendekatan perundingan, saya akan cuba bertimbang rasa mengenai kehendak orang lain. ☐
38. Saya selalunya lebih cenderung membincangkan permasalahan kami secara terbuka. ☐
39. Saya sangat kerap memikirkan untuk memuaskan keinginan kami berdua. ☐
40. Andainya pendirian orang lain itu sangat penting baginya, saya akan cuba memenuhi keinginan saya. ☐
41. Saya akan cuba untuk mempengaruhinya supaya bertolak ansur. ☐

4.2. Saya selalu berkongsi masalah dengan pihak lain supaya kami dapat mencari jalan penyelesaian.

☐

4.3. Saya cuba untuk mengekalkan hubungan yang ada dalam sebarang keadaan yang wujud hasil daripada perbezaan pendapat.

☐

* Kerjasama pihak tuan bagi menjawab soalan-soalan yang dikemukakan amat dihargai dan saya mengucapkan jutaan terima kasih.



جباتن قنديدين قرييس
JABATAN PENDIDIKAN PERLIS
JALAN TUN ABD. RAZAK
01990 KANGAR
PERLIS

TELEFON:

Pejabat - 04-9761177
Bilik Pengarah - 04-9763155
Rumah Pengarah - 04-9761651

FAX:

Pejabat - 04-9767080
Peperiksaan - 04-9769355

Ruj. Tuan:

Ruj. Kami:

Tarikh:

JPPs PPGs 5.23 Bh 3 (25)

13 Oktober 2000

Puan Som bt Shariff,
No 78, Taman Desa Damai,
06000 Jitra,
Kedah Darul Aman.

Puan,

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

Dengan hormatnya saya diarah merujuk perkara di atas.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa permohonan puan untuk menjalankan kajian di sekolah-sekolah di Negeri Perlis diluluskan.
3. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada apa yang terkandung di dalam surat permohonan dan soal selidik yang telah dikemukakan ke Jabatan ini. Kebenaran bagi menggunakan sampel kajian perlu diperolehi daripada sekolah yang berkenaan. Sebagai syarat kelulusan, puan diminta mengemukakan ke Jabatan ini senaskah laporan kajian setelah ia selesai kelak.

Sekian, terima kasih.

“ BERKHIDMAT UNTUK NEGARA ”

Saya yang menurut perintah,

(HAMID@OSMAN BIN DALI)
b.p. Pengarah Pendidikan
Perlis.



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 (634)
Tarikh : 30 Ogos 2000.

Puan Som Bt Shiff,
No 78, Taman Desa Damai,
06000 Jitra,
KEDAH DARUL AMAN.

Puan,

***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
puan untuk menjalankan kajian bertajuk:

**"Persepsi Terhadap Kewujudan Konflik Dalam
Organisasi Pendidikan (Sekolah) Dan Pola-Pola
Pengurusannya."**

telah diluluskan.

2. Kelulusan ini adalah berdasarkan apa yang terkandung di dalam
cadangan penyelidikan yang puan 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 puan setelah ia selesai
kelak.

Sekian untuk makluman dan tindakan puan 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.