

**HUBUNGAN ANTARA FAKTOR DEMOGRAFI DENGAN GAYA
PENGURUSAN KONFLIK PENTADBIR SEKOLAH RENDAH DI
PEDALAMAN SARAWAK**

SUZITA BINTI BAHRI

**KERTAS PROJEK YANG DIKEMUKAKAN KEPADA UUM COLLEGE OF
ARTS AND SCIENCE, UNIVERSITI UTARA MALAYSIA SEBAGAI
SEBAHAGIAN DARIPADA KEPERLUAN UNTUK IJAZAH
SARJANA SAINS (PENGURUSAN PENDIDIKAN)**


UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

2011

PERAKUAN

Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

Tarikh : 30 April 2011

Tandatangan : 
Nama : Suzita Binti Bahri
No. Matrik : 805240



Bidang Pengajian Pendidikan
UUM College of Arts and Sciences
(Universiti Utara Malaysia)

PERAKUAN PROJEK SARJANA
(*Certification of Masters Project*)

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

SUZITA BINTI BAHRI (NO. MATRIK : 805240)

Calon untuk Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)
(*candidate for the degree of*)

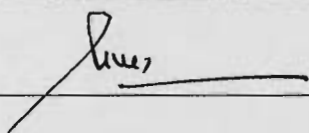
telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(*has presented his/her project paper of the following title*)

HUBUNGAN ANTARA FAKTOR DEMOGRAFI DENGAN GAYA PENGURUSAN

KONFLIK PENTADBIR SEKOLAH RENDAH DI PEDALAMAN SARAWAK.

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(*as it appears on the title page and front cover of project paper is acceptable in form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper*)

Nama Penyelia : Tn. Hj. Ismail Mustafa
(*Name of Supervisor*)

Tandatangan : 
(*Signature*)

Tarikh : 30 April 2011
(*Date*)

KEBENARAN MENGGUNA

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi syarat pensiswazahan program sarjana Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan universiti mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia tesis ataupun Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan ke atas tesis ini dibuat.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada keseluruhan atau sebahagian daripadanya perlu dimohon melalui:

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

PENGHARGAAN

Dengan Nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Mengasihani.

ALHAMDULILLAH, bersyukur saya ke hadrat Ilahi, dengan izin dan limpah kurniaNya, kertas projek ini dapat disiapkan bagi memenuhi syarat pengijazahan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan), Universiti Utara Malaysia.

Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih diucapkan kepada Tuan Haji Ismail Bin Mustafa selaku penyelia yang membimbing dengan penuh sabar sehingga kertas projek ini dapat disempurnakan. Segala komitmen dan ilmu yang dicurahkan amat dihargai dan tanpa jasa beliau, pasti kertas projek ini tidak dapat disempurnakan. Setinggi penghargaan dan terima kasih juga kepada semua pensyarah yang memberi nasihat dan idea sepanjang projek ini dijalankan.

Sekalung penghargaan dan terima kasih ditujukan kepada Bahagian Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak, Pejabat Pelajaran Daerah Selangau kerana memberi kebenaran dan sokongan untuk menjalankan kajian di kawasan terlibat. Penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga kepada guru-guru besar dan penolong-penolong kanan yang telah meluangkan masa dan memberi respon terhadap borang soal selidik yang diedarkan. Tidak dilupakan rakan-rakan seperjuangan yang membantu, menyokong dan berkongsi idea dalam usaha menyempurnakan kertas projek ini.

Penghargaan dan terima kasih yang tidak ternilai ditujukan buat bonda tercinta, Puan Norleah Binti Tuslim @ Taslim atas sokongan dan doa sepanjang projek ini dijalankan. Penghargaan dan terima kasih kepada ahli keluarga yang lain yang telah berkorban masa, tenaga dan wang ringgit bagi memberi sokongan dan motivasi sehingga kertas projek ini dapat disempurnakan. Tanpa dorongan keluarga tercinta, pasti projek ini tidak sesempurna ini.

Mudah-mudahan segala usaha dan pengorbanan dalam menuntut dan mengkaji ilmu Allah ini mendapat keredhaanNya. Semoga segala pengorbanan semua pihak mendapat ganjaran yang sebaik-baik ganjaran daripada Allah.

Amin.

SUZITA BINTI BAHRI
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2011

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara faktor demografi dengan gaya pengurusan konflik pentadbir sekolah rendah di pedalaman Sarawak. Kajian ini menjurus kepada gaya pengurusan konflik yang dominan dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di pedalaman Sarawak. Faktor demografi yang dikaji merangkumi faktor jantina, umur, tempoh berkhidmat, jawatan dan kaum. Manakala gaya pengurusan konflik yang diukur diambil daripada Model Dua Dimensi yang dibina oleh Thomas-Kilmann (1974). Gaya yang diukur terdiri daripada gaya mengelakkan, kolaborasi, kompromi, akomodasi dan persaingan. Oleh yang demikian, kajian ini menggunakan instrumen soal selidik *Thomas-Kilmann Mode Conflict Instrument* (TKI) yang dibangunkan oleh Thomas-Kilman (1974). Kajian ini berbentuk kuantitatif. Sampel kajian terdiri daripada semua 53 pentadbir sekolah rendah kawasan pedalaman Selangau, Sarawak. Pentadbir sekolah rendah merujuk kepada guru besar, penolong kanan kurikulum, penolong kanan hal ehwal murid dan penolong kanan ko-kurikulum. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan SPSS 12.0. Reka bentuk kajian adalah berbentuk analisis deskriptif (frekuensi, min, sisihan piawai) dan analisis inferensi (ujian-t, ANOVA sehalu). Hasil kajian menunjukkan gaya kolaborasi (min = 3.86) adalah dominan dalam kalangan pentadbir sekolah rendah pedalaman Selangau, Sarawak, diikuti gaya mengelak (min = 3.80), gaya kompromi (min = 3.78), gaya akomodasi (min = 3.47) dan yang terbawah dalam kedudukan gaya pengurusan konflik adalah gaya persaingan (min = 3.29). Berdasarkan kajian, tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya pengurusan konflik dengan faktor jantina ($t(51) = -1.26, p > .05$), umur ($F(5,47) = .75, p > .05$), tempoh berkhidmat ($F(2,50) = .88, p > .05$), jawatan ($F(3,49) = 1.55, p > .05$) dan kaum ($F(3,49) = 1.7, p > .05$) dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di pedalaman Sarawak.

The Relationship Between The Demographic Factors With Conflict Management Styles of Primary School Administrators in the Hinterland of Sarawak

ABSTRACT

The aim of this study is to find out the relationship between the demographic factors with conflict management styles of primary school administrators in the hinterland of Sarawak. The demographic factors in this study include gender, age, period of service, hierarchical level, and ethnic. The instrument for the conflict management styles used in this study was based on the Two Dimensional Model by Thomas-Kilmann (1974). There are five styles in the model namely, avoiding, collaboration, compromising, accommodation, and competition styles. Respondents in the study were selected from all the school administrators in primary school from hinterland Selangau, Sarawak. The school administrators were the headmaster, the senior assistant (curriculum), senior assistant (student affairs), and senior assistant (co-curriculum). Data collected from the respondents were analyzed using the SPSS version 12 program. Two types of data analysis were used, the descriptive analysis which uses the frequency, mean, and standard deviation, and the inference analysis which uses the t-test, and one way ANOVA. The finding shows that the collaboration styles obtained the highest mean (3.86), followed by the avoiding style with the mean of 3.80, compromising style with the mean of 3.76, accommodation style with the mean of 3.47 and lowest mean of 3.29 for the competition style. From the result there was no significant difference between all the conflict management styles with gender ($t(51) = -1.26, p > .05$), age ($F(5,47) = .75, p > .05$), period of service ($F(2,50) = .88, p > .05$), hierarchical level ($F(3,49) = 1.55, p > .05$), and ethnic ($F(3,49) = 1.7., p > .05$) among administrators in primary school in the hinterland of Sarawak.

KANDUNGAN

PERAKUAN	ii
KEBENARAN MENGGUNA	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT (Terjemahan)	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	x
SENARAI RAJAH	xii
BAB I PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Pernyataan Masalah	5
1.3 Objektif Kajian	7
1.4 Persoalan Kajian	8
1.5 Hipotesis Kajian	9
1.6 Kerangka Kajian	10
1.7 Kepentingan Kajian	11
1.8 Batasan Penyelidikan	12
1.9 Definisi Operasi	13
1.10 Rumusan	17

BAB II TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pendahuluan	18
2.2	Definisi dan Konsep Konflik	21
2.3	Teori dan Model Konflik	22
2.4	Definisi dan Konsep Pentadbir	32
2.5	Definisi dan Konsep Sekolah Pedalaman	33
2.6	Kajian – kajian Mengenai Gaya Pengurusan Konflik	34
2.7	Kajian – kajian yang Mengaitkan Faktor Demografi dengan Gaya Pengurusan Konflik	37
2.8	Rumusan	45

BAB III METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pendahuluan	47
3.2	Reka Bentuk Kajian	47
3.3	Populasi dan Persampelan	48
3.4	Alat Ukur (Instrumen) Kajian	50
3.5	Kajian Rintis	51
3.6	Prosedur Pemungutan Data	52
3.7	Proses Olahan dan Analisis Data	54
3.8	Rumusan	57

BAB IV ANALISIS DATA DAN DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	59
4.2	Profil Responden	60
4.3	Analisis Statistik Deskriptif Gaya Pengurusan Konflik	67
4.4	Pengujian Hipotesis	72
4.5	Analisis Gaya Pengurusan Konflik Berdasarkan Faktor Demografi	80
4.6	Rumusan	84

BAB V PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1	Pendahuluan	85
5.2	Ringkasan Kajian	85
5.3	Dapatan dan Perbincangan	86
5.4	Implikasi Dapatan Kajian	93
5.5	Cadangan Kajian Masa Hadapan	95
5.6	Rumusan	98

RUJUKAN	99
---------	----

LAMPIRAN A: SOAL SELIDIK KAJIAN

LAMPIRAN B: SURAT KEBENARAN KEMENTERIAN
PELAJARAN MALAYSIA

LAMPIRAN C: SURAT KEBENARAN JABATAN PELAJARAN
NEGERI SARAWAK

SENARAI JADUAL

Jadual 3.1 : Bilangan Sekolah Berdasarkan Jenis Sekolah di Daerah Selangau.	49
Jadual 3.2 : Bilangan Pentadbir Berdasarkan Jawatan di Sekolah Pedalaman di Daerah Selangau.	49
Jadual 3.3 : Taburan Nombor Item Berdasarkan Gaya Pengurusan Konflik.	51
Jadual 3.4 : Bilangan Sekolah di Kawasan Pedalaman Di Selangau Berdasarkan Kaedah Jalan Penghubungan.	53
Jadual 3.5 : Jadual Pengujian Hipotesis	56
Jadual 4.1: Kekekapan dan peratusan demografi pentadbir sekolah pedalaman di daerah Selangau.	60
Jadual 4.2: Min Skor Gaya Pengurusan Konflik Pentadbir mengikut Dimensi	67
Jadual 4.3: Min dan Sisian Piawai Gaya Pengurusan Konflik Pentadbir mengikut Item	68
Jadual 4.4: Keputusan Ujian-t Sampel Bebas Jantina Terhadap Gaya Pengurusan Konflik	73
Jadual 4.5: Keputusan Ujian ANOVA umur terhadap pengurusan Konflik	74

Jadual 4.6: Keputusan Ujian ANOVA Jawatan Terhadap Gaya Pengurusan Konflik	76
Jadual 4.7: Keputusan Ujian ANOVA Tempoh Berkhidmat Terhadap Gaya Pengurusan Konflik	77
Jadual 4.8: Keputusan Ujian ANOVA Kaum Terhadap Gaya Pengurusan Konflik	79
Jadual 4.9: Rumusan Keputusan Hasil Analisis Terhadap Hipotesis Kajian.	80
Jadual 4.10: Min Gaya Pengurusan Konflik Pentadbir berdasarkan Jantina	81
Jadual 4.11: Min Gaya Pengurusan Konflik Berdasarkan Umur	81
Jadual 4.12 : Min Gaya Pengurusan Konflik Berdasarkan Jawatan	82
Jadual 4.13 : Min Gaya Pengurusan Konflik Berdasarkan Tempoh Berkhidmat.	83
Jadual 4.14 : Min Gaya Pengurusan Konflik Berdasarkan Kaum.	84

SENARAI RAJAH

Rajah 1 : Kerangka Konseptual Kajian Gaya Pengurusan Konflik	10
Rajah 2 : Lima gaya pengurusan konflik serta hubungannya dengan dimensi ketegasan dan kerjasama.	30
Rajah 3 : Model Tiga Faktor	32
Rajah 4 : Graf Frekuensi Jantina Pentadbir	61
Rajah 5 : Graf Frekuensi Umur Pentadbir.	63
Rajah 6 : Graf Frekuensi Jawatan Pentadbir	64
Rajah 7 : Graf Frekuensi Tempoh Berkhidmat sebagai Pentadbir	65
Rajah 8 : Graf Frekuensi Kaum Pentadbir	66

BAB I

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Dunia pendidikan sangat mencabar kala ini. Pelbagai hasil dituntut daripada pendidik. Matlamat utama dunia pendidikan ialah menghasilkan sekolah yang berkesan di mana sekolah dapat melahirkan generasi yang dapat membangunkan negara. Oleh yang demikian, perubahan demi perubahan dilakukan bagi memperbaiki sistem pendidikan negara. Pengetua perlu bersikap proaktif, mempunyai visi dan misi yang jelas dalam mengubah persekitaran sekolah. Perubahan yang dinamik dan bermatlamat dengan dibantu oleh guru, murid, staf dan ibu bapa akan menghasilkan sekolah yang berjaya dan berkesan. Menurut Cameron (1984), Cheng (1996) menyatakan bahawa perubahan dan perkembangan organisasi adalah dirangsangkan oleh masalah, bukannya pencapaian. Maka dengan itu, Cameron mencadangkan pendekatan kepada mentaksir ketidakberkesanan organisasi dalam memperkembangkan kefahaman terhadap konstruk organisasi berkesan. Sekolah sebagai sebuah organisasi tidak lari dari mengalami perubahan sebagai inisiatif mempertingkatkan keberkesanan sesebuah sekolah. Dalam

meningkatkan keberkesanan, pandangan pada sudut ketidakberkesanan perlu diambil kira sebagai perbandingan. Model ketidakberkesanan mendefinisikan sekolah berkesan dari sudut pandangan negatif dan sekolah pada asasnya hanya berkesan jika tidak terdapat ketidakberkesanan dalam sesebuah sekolah. Antara indikator ketidakberkesanan adalah seperti wujudnya konflik, masalah, kesukaran, kecacatan, kelemahan dan pencapaian lemah.

Dalam usaha pengetua melakukan perubahan pasti ada pihak yang menyokong dan menentang. Ini kerana, perbezaan pendapat dan ideologi pasti wujud dalam usaha melaksanakan perubahan. Perbezaan ini boleh mendorong kepada konflik di sekolah. Duetsch (1969) berpendapat konflik muncul daripada perbezaan kepercayaan, perbezaan kepentingan, perbezaan keinginan, nilai dan ia juga mungkin diakibatkan oleh kekurangan wang, masa, ruang waktu dan juga kedudukan. Menurut Burke (1970), sesebuah organisasi yang sihat dan dinamik, memang wujud konflik dan perbezaan pendapat di dalamnya. Ini kerana menurut Kriesberg (1978), individu dalam masyarakat mempunyai peranan, matlamat, kuasa dan pengalaman hidup yang berbeza-beza antara satu sama lain. Sehubungan itu, mereka akan mempunyai ideologi dan tindakan yang berbeza-beza dan seterusnya membawa kepada percanggahan dalam matlamat dan kesukaan, pandangan dan cara membuat keputusan dan cara-cara tindakan diambil. Manakala bagi Kotter (1988) pula, terdapat beberapa faktor dalam organisasi yang menyumbang kepada konflik antaranya adalah saiz organisasi yang kompleks dan besar, teknologi yang pelbagai, persaingan, peraturan, kesatuan sekerja, serta kategori pekerja yang tidak seragam.

Konflik boleh membawa kesan negatif dan kesan positif kepada sesebuah organisasi. Konflik negatif yang berlaku di sekolah menyebabkan ketidakselesaan kepada guru untuk menjalankan tugasnya. Ini terutamanya jika konflik berlaku di kalangan guru-guru serta semua staf. Keseronokan bekerja merupakan aspek penting yang diberi perhatian untuk mencapai sekolah berkesan. Pentadbir harus mewujudkan hubungan yang baik dengan guru dan memastikan guru-guru tidak berasa tertekan dengan tugas yang dijalankan. Omar (2005) menjelaskan, dari perspektif pengurusan, pihak sekolah perlu membina dan mempertahankan budaya dan persekitaran yang positif. Guru-guru dan staf termasuk guru baru di sekolah amat memerlukan persekitaran yang kondusif bagi membolehkan mereka membangunkan profesionalisme di samping dapat berhubung sesama sendiri dalam suasana yang harmoni.

Namun bagi Pfeffer (1996), walaupun konflik mempunyai implikasi negatif terhadap perkembangan organisasi, namun konflik mempunyai kelebihan tersendiri, iaitu ia juga dikatakan menyumbang kepada penghasilan budaya persaingan antara satu kumpulan dengan kumpulan yang lain. Budaya persaingan juga didapati menyumbang kepada peningkatan produktiviti kerana adanya unsur 'irihati' dan berusaha untuk menjadi kumpulan yang terbaik. Konflik positif memang perlu untuk menjadi motivasi kepada ahli di dalam sesebuah organisasi. Konflik juga sebenarnya dapat merapatkan hubungan antara staf.

Oleh yang demikian, pengetua sebagai ketua jabatan dan pentadbir peringkat tertinggi di sekolah perlu berusaha mengatasi konflik di sekolahnya. Menurut Everard &

Morris (1990), keupayaan untuk menyelesaikan konflik adalah kunci ke arah kejayaan pengurusan sesebuah organisasi kerana di mana saja perubahan ingin dilakukan maka akan timbullah konflik. Pfeffer (1996) pula menegaskan bahawa pemimpin perlu menangani konflik melalui kaedah seperti meraih sokongan daripada pengikut dan pihak luaran, iaitu individu yang berpengaruh adalah penting dalam membuktikan kesahan kekuasaan pemimpin dalam organisasi. Jamali (2001) yang pernah melaksanakan kajian perbandingan tentang kaedah pengurusan konflik dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Malaysia pula mendapati bahawa budaya kerjasama, semangat berpasukan serta perbincangan secara kolektif dan terbuka yang digelar sebagai 'perkongsian' antara pengetua dan guru adalah kunci utama kepada peningkatan komitmen atau iltizam guru untuk bekerja dengan rajin

Foo Say (2005) berpendapat, memandangkan tugas dan tanggungjawab pengetua yang berat, seseorang pengetua mungkin menghadapi kekangan masa dan kepakaran untuk membuat keputusan yang terbaik bagi melaksanakan aktiviti yang dirancang dan menyelesaikan masalah yang timbul. Oleh itu, untuk mengurangkan beban yang ditanggung oleh pengetua dan menghasilkan suatu keputusan yang berkesan, para guru wajar dilibatkan dalam proses membuat keputusan. Penglibatan guru-guru bukan sahaja dapat membantu meringankan beban pengetua, malah keputusan bersama yang diambil merupakan alternatif yang terbaik bagi menjamin pelaksanaannya. Omar (2005) berkata, jika ditinjau dari perspektif guru, sosialisasi yang positif sebenarnya ditentukan oleh guru-guru sendiri. Guru-guru mempunyai ruang yang cukup besar untuk bekerja sebagai satu pasukan yang mantap. Mereka boleh menentukan suasana kerja yang mereka mahukan

dan seterusnya mewujudkan kolaborasi dan saling membangun profesionalisme masing-masing. Kolaborasi di kalangan guru sangat penting dalam membina budaya yang positif.

1.2 Pernyataan Masalah

Pentadbir sesebuah sekolah sama ada sekolah rendah atau sekolah menengah merupakan pasukan yang penting dalam memastikan keberkesanan sekolah. Pentadbir sekolah bertanggungjawab memastikan iklim sekolah dalam keadaan yang baik untuk proses pengajaran dan pembelajaran berlaku dengan berkesan. Manakala, perhubungan antara guru, pentadbir dan pelajar perlu dijaga supaya setiap pihak akan menjalankan tanggungjawab dan peranannya dengan sempurna. Kualiti hubungan pemimpin-ahli sangat penting dalam menilai prestasi. Sekiranya pihak pentadbir sekolah tidak bijak mengurus konflik yang berlaku, pasti konflik itu bersifat destruktif yang memberi kesan buruk kepada sekolah. Korabik *et al.* (1993) menyatakan bahawa pentadbir sekolah perlu bijak mengamalkan kaedah pengurusan konflik kerana kebijaksanaan pentadbir dalam mengamalkan gaya pengurusan konflik, kurang sikap dan tingkah laku pekerja itu adalah penggerak kepada sistem perkembangan dan akan mempengaruhi keberkesanan produktiviti sesebuah organisasi tersebut. Oleh yang demikian, kajian ini ingin mengkaji sama ada pentadbir di sekolah rendah pedalaman Selangau mengamalkan gaya pengurusan konflik ataupun tidak serta mengenalpasti gaya pengurusan konflik yang digunakan oleh pentadbir di sekolah tersebut.

Banyak kajian telah dibuat untuk melihat gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir di sekolah kawasan bandar di semenanjung Malaysia (Lokman, 2008; Shahibudin, 1997; Zaleha, 1996). Kajian ini dilakukan terhadap pentadbir sekolah rendah kawasan pedalaman daerah Selangau, Sarawak. Kawasan ini dipilih kerana masih kurang kajian dibuat terhadap gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir sekolah rendah kawasan pedalaman Sarawak. Oleh itu, pengkaji ingin membuat kajian di kawasan pedalaman untuk melihat sama ada dapatan kajian ini sama ataupun tidak sama dengan hasil dapatan kajian yang dibuat di bandar. Banyak faktor yang mendorong kewujudan konflik. Antaranya faktor demografi, kekurangan sumber dan faktor lokasi. Kesemua faktor ini terdapat di sekolah pedalaman daerah Selangau, Sarawak. Maka, sudah pasti konflik itu wujud kerana wujudnya perbezaan tersebut. Kotter (1988) menyatakan, konflik dalam organisasi wujud kerana perbezaan antara unit-unit atau individu akibat pengagihan sumber yang terhad serta perbezaan dari segi nilai dan kepercayaan. Maka, amat penting untuk mengkaji gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir di kawasan ini demi keberkesanan sekolah di kawasan pedalaman dan memenuhi matlamat Kementerian Pelajaran Malaysia untuk mengurangkan jurang antara sekolah bandar dan luar bandar.

Kajian ini melihat perbezaan gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir sekolah dari faktor demografi terpilih iaitu jantina, umur, tempoh berkhidmat, jawatan disandang dan kaum. Faktor demografi ini dipilih kerana terdapat perbezaan hasil kajian terdahulu mengenai perbezaan gaya pengurusan konflik berdasarkan kelima-lima faktor tersebut. Beberapa kajian di barat menunjukkan bahawa faktor-faktor seperti personaliti,

usia, dan jantina dapat menjangkakan gaya penyelesaian konflik (Dirks and Parks, 2003). Sementara itu, beberapa gaya penyelesaian konflik akan konsisten di sesetengah budaya, manakala sesetengah yang lain diubah oleh konteks budaya (Kabanoff, Leung, 1997). (Holt and DeVore, 2005; Rahim, 1992) yang merupakan penyelidik pengurusan konflik terkenal menyatakan, orang menggunakan gaya pengurusan konflik yang berbeza bergantung kepada tahap kedudukan pihak lain dalam konflik. Umumnya, pihak atasan lebih cenderung memaksa kepentingannya, manakala pekerja lebih cenderung untuk beralah dengan rakan sekerja, sedangkan pekerja bawahan lebih menjaga kepentingan mereka. Ini menunjukkan di barat, terdapat perbezaan pemilihan gaya pengurusan konflik berdasarkan personaliti, usia, jantina, budaya dan jawatan. Maka, kajian ini dibuat bagi melihat sama ada faktor-faktor ini juga akan mempengaruhi gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir sekolah di Malaysia yang mempunyai latar belakang yang berbeza dengan di barat.

1.3 Objektif Kajian

Kajian ini dijalankan dengan beberapa tujuan iaitu ;

1. Mengenalpasti sama ada pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak mengamalkan pengurusan konflik dengan berkesan.
2. Mengenalpasti gaya pengurusan konflik yang paling dominan dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak.

3. Mengkaji hubungan di antara faktor demografi iaitu jantina, umur, tempoh berkhidmat, jawatan dan kaum terhadap pemilihan gaya pengurusan dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak.

1.4 Persoalan Kajian

Berdasarkan objektif kajian yang dibuat, beberapa persoalan kajian telah dibina.

1. Adakah pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak mengamalkan pengurusan konflik dengan berkesan?
2. Apakah gaya pengurusan konflik yang paling dominan dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak?
3. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor demografi iaitu jantina, umur, tempoh berkhidmat, jawatan dan kaum terhadap pemilihan gaya pengurusan dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak?

1.5 Hipotesis Kajian

Berdasarkan objektif dan persoalan kajian, lima hipotesis nul dibina untuk diuji pada aras 0.05.

H₀1 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor jantina terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak.

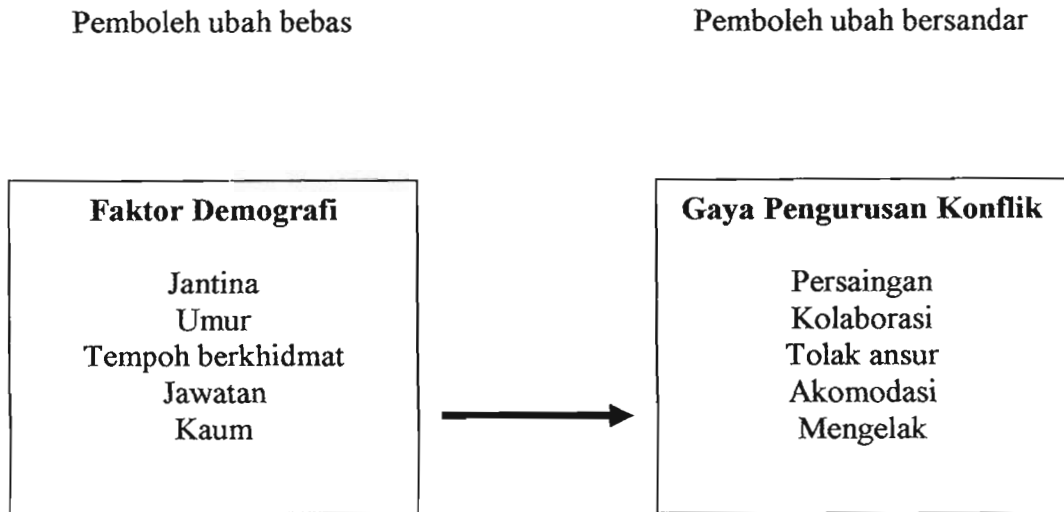
H₀2 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor umur terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak.

H₀3 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor tempoh berkhidmat terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak.

H₀4 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor jawatan terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak.

H₀5 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara faktor kaum terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak.

1.6 Kerangka Kajian



Rajah 1 : Kerangka Konseptual Kajian Gaya Pengurusan Konflik

Rajah 1 di atas menunjukkan kerangka kajian yang terdiri daripada dua pemboleh ubah iaitu pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar. Pemboleh ubah bebas terdiri daripada faktor demografi yang ingin dikaji iaitu jantina, umur, tempoh berkhidmat, jawatan dan kaum. Manakala pemboleh ubah bersandar adalah gaya pengurusan konflik yang akan dinilai iaitu gaya persaingan, kolaborasi, tolak ansur, akomodasi dan mengelak. Lima gaya pengurusan konflik yang dipilih dalam kajian ini adalah berdasarkan kepada Model Thomas Kilmann (1974). Kerangka ini menjelaskan persoalan kajian iaitu adakah faktor demografi mempengaruhi gaya pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir.

1.7 Kepentingan Kajian :

Kepentingan kajian dapat dilihat terhadap beberapa aspek. Pertama, kajian ini menambah dan memperkayakan tubuh ilmu tentang pengurusan konflik. Kedua, kajian ini penting kepada pihak pentadbir sekolah, yang akan memberi kesan kepada organisasi sekolah, seterusnya melibatkan pihak Kementerian Pelajaran Malaysia.

Kajian ini dapat mengesan kesedaran gaya pengurusan konflik yang berkesan dalam kalangan pentadbir. Ini penting kepada pentadbir yang mentadbir sesebuah sekolah supaya mengetahui gaya yang betul dalam menangani konflik, agar konflik yang dihadapi membawa kesan positif dan bukan kesan negatif. Seperti yang dibincangkan, konflik mempunyai kesan positif dan negatif. Kesan tersebut terhasil daripada persepsi pentadbir terhadap konflik yang timbul dan bagaimana pentadbir mengatasinya. Gaya yang tepat dan sesuai akan memberi kesan yang baik kepada sesebuah organisasi iaitu sekolah. Diharap kajian ini akan memberi kesedaran kepada pentadbir kepentingan mengurus konflik dengan gaya yang betul dan sesuai.

Kajian ini penting kepada Kementerian Pelajaran Malaysia supaya dapat merangka kursus yang bersesuaian untuk pentadbir, malah untuk warga sekolah dalam mengurus konflik. Ini bagi meningkatkan keberkesanan sesebuah sekolah.

1.8 Batasan Penyelidikan

Penyelidikan ini membataskan kajian terhadap tiga aspek penting iaitu jenis konflik yang diatasi, lokasi kajian dan sampel kajian.

Kajian penyelidikan yang dibuat terbatas kepada jenis konflik yang sering berlaku di sekolah iaitu konflik interpersonal dan konflik intraorganisasi. Ini kerana, konflik yang berlaku di sekolah adalah konflik antara individu seperti konflik antara guru, konflik guru dan staf sokongan serta konflik pentadbir dengan orang bawahan. Konflik dalam organisasi pula berlaku apabila organisasi terpaksa membuat beberapa pilihan dan keputusan yang mungkin bercanggah dengan arahan pihak atasan dan keinginan ahli dalam organisasi.

Kajian ini menggunakan gaya pengurusan konflik yang dibangunkan oleh Thomas–Kilmann (1974) iaitu Model Tiga Dimensi. Malah, instrumen yang digunakan dibangunkan pada tahun 1974. Dapatan kajian mungkin berbeza jika kajian menggunakan model dan instrumen soal selidik pengurusan konflik yang berbeza.

Kajian ini dilakukan terhadap pentadbir sekolah rendah pedalaman di kawasan daerah Selangau, Sarawak sahaja. Maka ia tidak boleh diitlakkan (*generalization*) kepada semua pentadbir sekolah rendah pedalaman di seluruh Malaysia. Malah, dapatan kajian mungkin berbeza sekiranya kajian dilakukan di kawasan bandar dan luar bandar.

Pentadbir di dalam kajian ini merujuk kepada Guru Besar, Penolong Kanan Kurikulum, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid dan Penolong Kanan Ko-Kurikulum sahaja. Ia hanya merujuk kepada pentadbir yang berkhidmat bagi tahun 2010 sahaja di kawasan kajian dijalankan.

1.9 Definisi Operasi

1.9.1 Gaya Pengurusan Konflik

Merujuk kepada gaya pengurusan konflik yang diketengahkan oleh Thomas dan Kilmann (1974) iaitu mengelak, akomodasi, bersaing, berkompromi dan kolaborasi.

Gaya mengelak.

Pihak yang berhadapan dengan konflik akan cuba mengelak daripada menghadapi atau menyelesaikan konflik dan bersikap pasif terhadap konflik tersebut.

Gaya akomodasi.

Juga dikenali sebagai gaya mengalah. Salah satu pihak yang berkonflik bersedia untuk mengundurkan diri daripada terus berkonflik dengan pihak yang satu lagi.

Pihak yang mengalah adalah bersifat pasif.

Gaya bersaing

Individu yang memilih gaya ini cenderung mempertahankan pendirian mereka sendiri. Mereka berkeyakinan dan tegas serta tidak akan mengubah pendirian mereka itu.

Gaya kompromi

Kedua-dua pihak yang berkonflik sanggup menyelesaikan konflik dengan cara perundingan. Dalam proses ini, kedua-dua pihak akan memberi dan menerima pendapat pihak lawan serta sanggup bertolak ansur dalam mencari kesepakatan.

Gaya kolaborasi.

Gaya kolaborasi atau juga dikenali sebagai gaya kerjasama bermaksud kedua-dua pihak yang berkonflik sanggup bekerjasama dan mencari penyelesaian yang akan memuaskan kehendak kedua-dua pihak.

1.9.2 Pentadbir Sekolah Rendah

Terdiri daripada Guru Besar, Penolong Kanan Kurikulum, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid dan Penolong Kanan Ko-Kurikulum di sekolah rendah.

Guru Besar

Merupakan ketua jabatan dan memegang jawatan tertinggi di sesebuah sekolah rendah. Ia dilantik oleh Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan dan mempunyai kuasa yang diperuntukkan terhadap sekolah, kakitangan dan murid di dalam sekolah tersebut.

Penolong Kanan Kurikulum.

Penolong Kanan yang paling kanan, di mana ia mempunyai kedudukan di bawah Guru Besar. Dilantik secara tetap oleh Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan atau secara lantikan dalaman oleh Guru Besar. Menjalankan kuasa Guru Besar apabila Guru Besar tiada di sekolah. Tugas rasmi adalah mengurus hal ehwal berkaitan akademik murid di sekolah.

Penolong Kanan Hal Ehwal Murid.

Penolong kanan kedua selepas Penolong Kanan Kurikulum. Mempunyai tugas rasmi mengurus hal ehwal berkaitan kebajikan murid. Perlu menjalankan tugas guru besar jika Guru Besar dan Penolong Kanan Kurikulum tiada di sekolah.

Penolong Kanan Ko-kurikulum

Penolong kanan ketiga selepas Penolong Kanan Kurikulum dan Penolong Kanan Hal Ehwal Murid. Mempunyai tugas rasmi mengurus hal ehwal berkaitan aktiviti ko-kurikulum murid. Perlu menjalankan tugas guru besar jika Guru Besar, Penolong Kanan Kurikulum dan Penolong Kanan Hal Ehwal Murid tiada di sekolah.

1.9.3 Faktor Demografi

Jantina

Merujuk kepada lelaki atau perempuan.

Umur

Merujuk kepada umur pentadbir iaitu di antara 25 hingga 58 tahun.

Tempoh berkhidmat sebagai pentadbir

Merujuk kepada tempoh perkhidmatan memegang jawatan sebagai pentadbir iaitu kurang 3 tahun, 3 hingga 5 tahun dan lebih 5 tahun.

Jawatan Disandang

Merujuk kepada jawatan sebagai pentadbir iaitu sama ada Guru Besar, Penolong Kanan Kurikulum, Penolong Kanan Ko-Kurikulum atau Penolong Kanan Hal Ehwal Murid.

Kaum

Merujuk kepada kaum utama yang terdapat di kawasan tersebut iaitu Iban, Melayu, Melanau dan Bidayuh. Empat kaum ini dipilih kerana ia merupakan kaum majoriti di Sarawak.

1.10 Rumusan.

Bab ini telah membincangkan pernyataan masalah, persoalan dan objektif kajian dijalankan. Kajian ini ingin mengkaji gaya pengurusan konflik pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak dan melihat sama ada faktor demografi terpilih seperti jantina, jawatan, tempoh berkhidmat dan kaum akan mempunyai hubungan yang signifikan dengan gaya pengurusan konflik yang dipilih. Gaya pengurusan konflik yang dikaji diambil berdasarkan gaya pengurusan konflik yang dikembangkan oleh Thomas-Kilmann (1974). Dalam bab ini juga telah diperjelaskan konsep dan definisi setiap terma yang digunakan dalam kajian ini. Kajian ini diharap dapat memberi penjelasan yang lebih menyeluruh tentang konflik dan cara mengurus konflik kepada pentadbir.

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan

Bab ini akan membincangkan mengenai konsep konflik yang akan dikaji. Ia merangkumi definisi konflik, teori-teori pengurusan konflik serta model yang digunakan dalam kajian ini dalam menilai gaya pengurusan konflik pentadbir iaitu Model Dua Dimensi yang dikembangkan oleh Thomas-Kilmann. Bab ini juga akan mengetengahkan tinjauan literatur terhadap kajian-kajian lepas mengenai gaya pengurusan konflik dan kaitannya dengan faktor demografi yang dipilih iaitu jantina, jawatan, tempoh berkhidmat, umur dan kaum.

Kehidupan manusia tidak dapat lari dari belengu konflik. Apabila menyebut tentang konflik, ramai yang beranggapan konflik adalah sesuatu yang negatif, yang akan membawa kepada ketidakselesaian dan seterusnya menyebabkan individu atau kumpulan yang terlibat akan bertelagah. Mohd Foad (2005) menyatakan, apabila memperkatakan tentang konflik, kita sering dibayangi dengan unsur-unsur seperti pergaduhan,

pertelingkahan, keganasan dan kemusnahan. Tanggapan sebegini menyebabkan kita sering bimbang, takut dan cuba melarikan diri daripada berhadapan dengan konflik. Ini menyebabkan kebanyakan orang akan berusaha mengelak konflik atau membiarkan konflik tanpa penyelesaian. Sebenarnya, konflik mempunyai kesan yang berbeza, bergantung kepada gaya pengurusan konflik yang dilaksanakan. Lokman (2008) menyatakan, konflik sebenarnya membawa banyak kelebihan jika ia bijak diurus dengan cekap oleh pemimpin. Pemilihan gaya pengurusan yang tepat dan sesuai akan menjadikan konflik bersifat positif dan pemilihan gaya pengurusan yang tidak sesuai akan menyebabkan konflik bersifat negatif.

Sama ada sedar atau tidak, konflik perlu dalam kehidupan seseorang dan organisasi. Lokman (2008) juga menyifatkan konflik adalah asas kepada perubahan sosial dalam organisasi yang menjurus ke arah kreativiti dan inovasi. Konflik didapati menggalakkan penggunaan pelbagai idea dan pendekatan dalam penyelesaian masalah. Tanpa konflik, organisasi bersifat statik serta mempunyai masalah untuk berubah. Ini bermakna, konflik yang betul pada tempatnya dapat mendorong sesebuah organisasi meneliti kekurangan dan berusaha memperbaikinya untuk meningkatkan prestasi organisasi. Manakala konflik yang tidak diatasi dan diurus dengan gaya pengurusan yang sesuai akan menyebabkan organisasi tidak dapat berfungsi dengan baik dan boleh menjatuhkan prestasi organisasi. Menurut Tyler (2006), jika konflik dikendalikan dengan cara yang positif, contohnya; seorang pembantah bersikap terburu-buru, manakala pengurus bersikap aktif mendengar dan mengambil masa dalam membuat keputusan, kepercayaan dan komitmen akan cenderung meningkat. Sebaliknya, pengurusan konflik

yang negatif, misalnya; seorang pembantah mengharapkan seorang pengurus untuk mengambil masa untuk secara terbuka membincangkan aduan, tetapi mereka dilayan dengan kasar dan tidak acuh, maka ia cenderung menurunkan pertumbuhan organisasi. Bagaimana pembantah melihat pihak pengurusan mengurus konflik, sama ada sebagai menyimpang atau konsisten berdasarkan pengalamannya dalam organisasi, boleh mempengaruhi bagaimana pembantah menilai iklim komunikasi atau menunjukkan komitmen terhadap organisasi.

Konflik boleh terjadi kepada individu, kumpulan organisasi mahupun masyarakat. Konflik boleh ditafsirkan dan difahami dari pelbagai aspek. Hakikatnya konflik merupakan satu sifat semula jadi yang wujud pada manusia. Konflik sentiasa bersama dan berkembang secara dinamik seiring dengan perkembangan manusia. Konflik mempunyai ciri-ciri tersendiri yang boleh dianalisis melalui personaliti dan tingkahlaku seseorang. Pemahaman kepada konflik akan memudahkan proses peramalan, pengawalan, perubahan dan penyelesaian kepada masalah yang wujud. Menurut Tjosvold (1993), konflik wujud disebabkan keinginan yang berbeza dalam diri manusia. Situasi ini menyebabkan berlakunya pertentangan antara satu sama lain di mana keinginan salah satu pihak tidak setara dengan keinginan pihak yang lain. Deutsch (1990) pula menyatakan konflik timbul akibat perlakuan yang tidak sesuai. Ini menyebabkan timbul perkara yang tidak dipersetujui, kontroversi atau pertentangan antara kedua belah pihak atau lebih. Selain itu konflik juga berlaku apabila wujud perbezaan matlamat, nilai atau persepsi antara dua pihak sehingga menyebabkan pertentangan interaksi di antara mereka.

Menyedari hakikat bahawa kewujudan konflik merupakan satu fenomena yang tidak dapat dielakkan oleh individu mahupun organisasi, maka sama ada bersedia atau tidak, kita terpaksa berhadapan dengan konflik tersebut. Apabila konflik sudah tercetus, maka kita perlu menguruskannya mengikut cara dan pendekatan yang kita pilih. Pengurusan konflik merupakan satu aspek penting dalam kehidupan seseorang individu kerana biasanya tiada manusia yang terkecuali daripada suasana konflik dalam kehidupannya. Perbezaannya hanyalah dari segi intensiti, masa dan tempat.

2.2 Definisi dan Konsep Konflik

Secara definisi, konflik atau pertentangan personaliti mungkin timbul akibat tugas yang dipertanggungjawabkan tidak jelas atau bercanggah dari sudut nilai, sikap, keperluan staf dengan hasrat pemimpin (Webb & Norton 2003).

Konflik boleh dibahagikan kepada beberapa jenis iaitu konflik intrapersonal, interpersonal, intrakumpulan, interkumpulan, intraorganisasi dan interorganisasi. Konflik intrapersonal adalah konflik dalaman dalam diri seseorang individu. Ia boleh dipengaruhi oleh pihak luar atau oleh sikap individu itu sendiri. Konflik interpersonal adalah konflik antara beberapa individu. Ini mungkin disebabkan oleh ketidaksamaan dalam beberapa aspek seperti pendapat, keinginan dan tindakan. Konflik intrakumpulan adalah konflik yang berlaku dalam kumpulan. Ia terjadi apabila sesetengah ahli memilih tindakan berbeza dengan kehendak sesetengah ahli yang lain dalam kumpulan tersebut. Konflik

interkumpulan adalah konflik yang berlaku antara kumpulan. Ia berlaku mungkin akibat merebut sumber yang terhad. Konflik intraorganisasi adalah konflik yang berlaku dalam organisasi. Manakala konflik interorganisasi berlaku antara beberapa organisasi yang lain.

2.3 Teori dan Model Konflik

Banyak penyelidikan tentang konflik telah memfokus kepada pelbagai gaya bagaimana sesuatu konflik tersebut diuruskan dan tingkahlaku yang ditunjukkan oleh seseorang individu terhadap konflik. Terdapat tiga model gaya pengurusan konflik yang telah dikemukakan oleh penyelidik iaitu Model Satu Dimensi, Model Dua Dimensi dan Model Tiga Faktor. Kebanyakan kajian menumpu kepada Model Dua Dimensi kerana model ini mempunyai lima gaya pengurusan konflik dalam dua dimensi, manakala Model Tiga Faktor hanya mempunyai tiga gaya pengurusan konflik dalam satu dimensi.

2.3.1 Model Satu Dimensi

Model ini dicadangkan oleh Deutsch (1969) yang mengelaskan konflik kepada gaya persaingan dan bekerjasama. Model ini berdasarkan anggapan bahawa hanya salah satu gaya sama ada persaingan atau bekerjasama yang menjadi pilihan individu yang terlibat dengan konflik. Deutsch berpendapat gaya persaingan akan membawa kesan berupa '*antagonistic*', '*exploitative*' dan '*coercive*'. Matlamat individu yang terlibat dengan konflik mempunyai kaitan yang negatif kerana kejayaan sesuatu pihak akan menyebabkan kegagalan kepada pihak yang lain. Seterusnya gaya bekerjasama menekankan

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

2.3.2 Model Dua Dimensi

Model ini ditimbulkan oleh banyak pengkaji yang kemudian dikembangkan oleh Kilmann dan Thomas (1975, 1977, 1978). Menurut Robbins (1979), Gordon (1983), Campbell *et al.* (1983), Borisoff dan Victor (1989), Poole dan Stutman (1993), Blake dan Mouton (1964) dan Kilmann dan Thomas (1975, 1977, 1978) bersetuju bahawa seseorang individu mempunyai sekurang-kurangnya lima pilihan kaedah dalam berurusan dengan konflik iaitu sama ada mereka menggunakan gaya persaingan atau memaksa, menggunakan cara penyelesaian masalah atau permuafakatan, mengelak, menyesuaikan atau bertolak ansur.

Lima gaya menangani konflik mengikut sistem pengelasan Kilmann dan Thomas (1975, 1977, 1978) adalah berasaskan teori dua dimensi iaitu dimensi *assertiveness* dan *cooperativeness*. Dimensi *assertiveness* bermaksud seseorang mencuba untuk mencapai kepuasan sendiri iaitu menunjukkan darjah ketegasan seseorang. Dimensi *cooperativeness* pula bermaksud seseorang mencuba untuk memuaskan kehendak orang lain iaitu darjah penyesuaian terhadap pendapat orang lain. Johnson (1989) secara khusus mengkaji hubungan antara *assertiveness* dengan *cooperativeness* sebagai penentu

terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik . Hasil kajian menunjukkan pemilihan gaya pengurusan konflik tidak ditentukan oleh interaksi antara *assertiveness* dengan *cooperativeness*, walau bagaimanapun, dapatan menunjukkan kedua-duanya merupakan faktor yang signifikan dalam mempengaruhi gelagat pengurusan konflik.

Berdasarkan dua dimensi tersebut, berikut diterangkan ciri-ciri bagi kelima-lima gaya tersebut.

1) Pengelakkan

Pengelakkan merupakan salah satu daripada lima pendekatan pengurusan konflik yang paling kerap diamalkan dalam kehidupan harian untuk menyelesaikan konflik yang timbul di antara individu atau di kalangan pekerja dalam sesebuah organisasi. Dalam kaedah penyelesaian ini, pihak yang berhadapan dengan konflik bertindak secara berkelakuan pasif dengan cuba mengelak atau mengabaikan masalah konflik yang timbul daripada terus menghadapinya. Secara umumnya, kaedah penyelesaian konflik yang berorientasikan pengelakkan lebih merujuk kepada mereka yang tidak mempunyai sifat *assertive* atau tidak bersifat mendesak dan juga bersikap tidak mahu bekerjasama. Kedua-dua sikap tersebut cuba mengabaikan perhatian terhadap isu yang timbul dan membiarkan sahaja konflik yang timbul dengan memilih cara untuk tidak melayan masalah tersebut. Pengamalan gaya pengelakkan dalam menguruskan konflik akan mewujudkan situasi 'kalah-kalah' kerana tidak ada jalan penyelesaian yang menguntungkan mana-mana pihak.

Kesan positif daripada pemilihan gaya pengelakan ini ialah mengekalkan hubungan yang baik antara kedua-dua pihak. Kesan negatif dari pemilihan gaya ini ialah tidak berusaha menyelesaikan konflik yang timbul sehingga boleh menyebabkan keadaan menjadi lebih teruk, mewujudkan situasi 'kalah-kalah', menimbulkan prasangka antara satu sama lain, menjejaskan hubungan yang sedia wujud kerana kedua-dua pihak kurang berinteraksi dalam mencapai persetujuan, ihsan atau nama baik akan terjejas kerana pihak lain tidak mahu berurusan dengan pihak yang suka mengelak dalam menyelesaikan masalah.

Namun, gaya ini boleh diamalkan dalam beberapa situasi. Pertama apabila melibatkan perkara yang tidak penting iaitu ia tidak akan memberi kesan buruk kepada perkara lain. Kedua, apabila bertujuan mengelakkan atau menamatkan konfrontasi. Ini bermakna, gaya pengelakkan ini sesuai jika tidak mahu keadaan menjadi lebih buruk sekiranya terus dalam keadaan konflik. Ketiga, apabila keadaan terdesak dan kedua-dua pihak perlu membuat keputusan segera. Pemilihan gaya pengelakan sesuai untuk membolehkan kedua-dua pihak membuat pertimbangan yang sewajarnya.

2) Penyesuaian Diri

Gaya pengurusan atau penyelesaian konflik jenis ini lebih berbentuk penyesuaian diri iaitu salah satu pihak yang berkonflik akan cuba mengundurkan diri daripada terus berkonflik dengan pihak yang lain. Kaedah penyesuaian konflik yang bersifat penyesuaian diri mempunyai ciri yang tidak bersifat pendesak dan sanggup untuk bekerjasama dengan

pihak lain dengan tujuan untuk memenuhi kemahuan pihak lain. Tindakan sedemikian boleh dicapai melalui proses perundingan berhubung dengan matlamat dan tujuan masing-masing seterusnya mencapai kata sepakat terhadap salah satu matlamat yang akan dipilih. Secara umumnya, bentuk penyelesaian konflik jenis ini bersifat pasif dengan salah satu pihak sentiasa berada dalam keadaan 'memberi' kepada pihak lawan. Keadaan 'kalah-menang' akan sentiasa berlaku kerana salah satu pihak akan cuba untuk mencapai kemenangan dengan mengalahkan lawannya supaya dapat memenuhi kehendak yang diperjuangkan.

Kelebihan atau kesan positif dari pemilihan gaya penyesuaian diri adalah dapat memberi peluang kepada individu atau para pekerja untuk belajar dari kesilapan dan dapat mengumpul kredit sosial. Manakala kelemahan atau kesan negatif gaya ini adalah akan timbul tanggapan yang negatif kepada pihak lawan yang menganggap bahawa kita lemah, hilang motivasi untuk terus bekerja dan seterusnya boleh menyebabkan seseorang menyalahgunakan kuasa dan melakukan penindasan kepada pihak yang mengalah. Gaya ini sesuai diamalkan dalam situasi tertentu. Pertama, apabila isu yang timbul bukan isu penting. Kedua, ingin mengekalkan keharmonian dan kestabilan dan ketiga, tiada mengalami sebarang kerugian.

3) Persaingan

Pendekatan atau gaya persaingan merupakan salah satu gaya yang popular dalam strategi penyelesaian konflik. Individu yang mengamalkan sikap seperti ini lebih cenderung

melakukan sesuatu yang memuaskan atau mencapai matlamat mereka. Mereka bersemangat dan berkeyakinan terhadap pendirian mereka dan tidak akan mengubah pandangan atau pendiriannya demi mencapai matlamat mereka. Dalam proses menyelesaikan konflik antara individu atau kumpulan, seseorang yang mengamalkan pendekatan ini akan bertindak secara bertentangan dengan keinginan atau kehendak parti lain. Seseorang itu akan bersaing dengan pihak lain untuk mendapat kemenangan atau kekalahan (*win-lose*) dalam persaingan tersebut.

Seseorang yang mempunyai gaya persaingan lebih cenderung untuk memaksimumkan *assertiveness* terhadap kedudukannya dan jarang untuk memberi kerjasama kepada orang lain. Seseorang yang mengamalkan pendekatan ini akan cenderung membawa sesuatu situasi ke dalam suatu keadaan yang berkonflik. Keutamaan akan diberikan kepada matlamatnya sendiri. Ini juga bermakna seseorang itu akan memberi keutamaan kepada dirinya dalam semua aspek dan prosedur. Pendekatan persaingan memegang janji apabila seseorang mempunyai banyak kuasa, individu itu akan mempunyai keyakinan terhadap sesuatu fakta. Disamping itu, wujud keadaan menang atau kalah, atau seseorang itu akan mengambil keputusan tidak akan menjalin hubungan dengan pihak yang lain pada masa akan datang.

Kekuatan atau kesan positif dari pemilihan gaya persaingan ini adalah keputusan yang dibuat muktamad dan hasilnya diketahui. Manakala kelemahan gaya persaingan ialah berlaku penyelewengan kuasa oleh suatu pihak di mana ia akan menekan pihak yang satu lagi, tidak menerima pendapat pihak lain kerana amat yakin dan berpegang teguh

dengan pendirian mereka sendiri. Pendekatan ini juga sering menimbulkan kesan yang kurang berfungsi di antara orang yang mencapai kemenangan serta orang yang menghadapi kegagalan dalam persaingan.

4) Kolaborasi

Gaya yang juga dikenali sebagai gaya kerjasama ini menggabung tahap kedua-dua elemen iaitu ketegasan dan kerjasama. Pentadbir dikatakan mengamalkan gaya ini apabila kedua-dua elemen ketegasan dan kerjasama paling maksimum iaitu individu yang terlibat sanggup bekerjasama untuk mendapatkan keputusan yang dapat memenuhi keinginan kedua-dua pihak. Pendekatan ini menekankan suatu keadaan yang tidak ada satu pihak akan kalah dalam penyelesaian konflik tersebut atau disebut "*win-win situation*". Kajian sebelum ini menunjukkan bahawa pendekatan kerjasama akan mendatangkan suatu keadaan yang positif dalam organisasi seperti pembuatan keputusan yang dipersetujui ramai, peningkatan produktiviti dan prestasi organisasi. Tambahan pula, sebahagian daripada konflik yang berlaku adalah untuk mendapatkan idea baharu bagi melakukan perubahan. Oleh itu, pendekatan kerjasama menjadi lebih efektif berbanding pendekatan penyelesaian konflik yang lain.

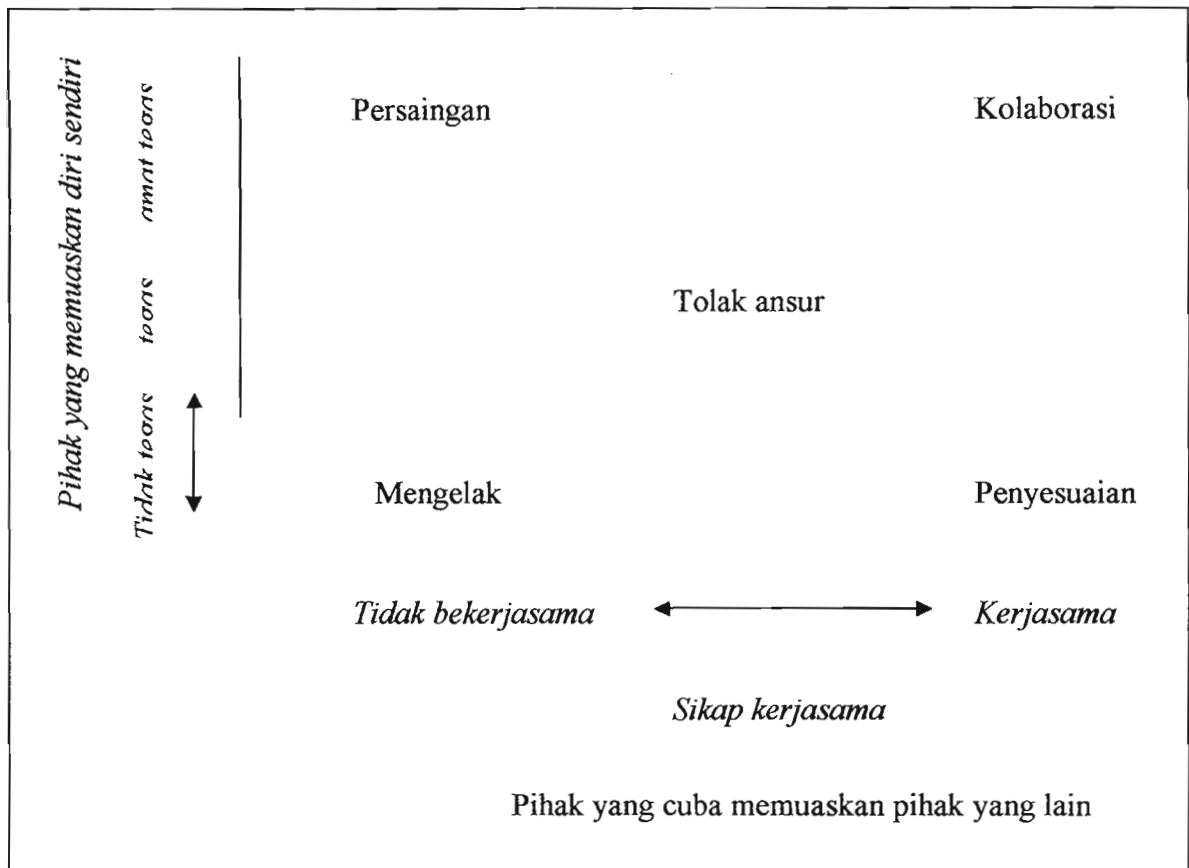
Kelebihan atau kesan positif yang wujud dengan amalan kerjasama adalah mewujudkan suasana yang harmoni, seterusnya meningkatkan prestasi pekerja dan produktiviti organisasi. Kelemahan gaya ini ialah ia membazir masa kerana pihak perlu berbincang dan bertemu beberapa kali sehingga penyelesaian dapat dibuat. Selain itu gaya

ini juga mengalami kesukaran untuk mendapatkan khidmat seorang perantara yang terlatih dan dapat membimbing perbincangan dengan berkesan. Proses kerjasama melibatkan tindakan-tindakan berikut. Pertama, menghadapi konflik dengan mengetepikan kemarahan dan berusaha mencari masa untuk membuat perbincangan dan penyelesaian. Kedua, memikirkan secara mendalam bagaimana untuk menyelesaikan konflik. Ketiga, mendefinisikan konflik dalam keperluan sendiri. Keempat, mencari penyelesaian cambah fikiran di mana idea penyelesaian akan dapat memenuhi kehendak kedua-dua pihak. Kelima, memilih alternatif penyelesaian. Keenam, menentukan tugas dan tarikh akhir penyediaan kerja dan ketujuh, mempelajari daripada konflik itu.

5) Kompromi

Kompromi atau disebut tolak ansur merupakan satu pendekatan tradisi yang biasa digunakan untuk menyelesaikan konflik antara kumpulan. Secara umumnya, pendekatan kompromi dapat didefinisikan sebagai kaedah yang cuba menyelesaikan konflik dengan mengadakan perundingan antara kedua-dua pihak saling memberikan pendapat sendiri serta menerima pendapat pihak lain dan keputusan yang dibuat adalah kombinasi kehendak kedua-dua pihak. Keputusan akhir yang dicapai biasanya merupakan satu keputusan yang diluar jangkaan atau kehendak kedua-dua pihak. Ini kerana kedua-dua pihak tersebut terpaksa bertolak ansur serta mengamalkan situasi *I-win-part* dan *I-Lose-Part* untuk membolehkan satu keputusan bersama tercapai. Dalam perundingan ini, kedua-dua pihak dianggap sanggup bekerjasama antara satu sama lain, tetapi masing-masing tetap mempunyai pendirian dalam membuat keputusan.

Kelebihan dan kesan positif yang terhasil dengan mengamalkan gaya kompromi ini adalah penyelesaian konflik dilakukan dengan pantas kerana kedua-dua pihak sanggup berkorban dan berunding. Selain itu, ia mengekalkan persahabatan kesan daripada sikap bertolak ansur yang diamalkan dan dengan persefahaman yang wujud. Kelemahan dan kesan negatif yang timbul dari gaya ini adalah ia membawa kepada keputusan yang sebaliknya iaitu kedua-dua pihak terpaksa mengubahsuai keinginan



Rajah 2 : Lima gaya pengurusan konflik serta hubungannya dengan dimensi ketegasan dan kerjasama.

mereka dengan menyesuaikan kepada keinginan dan pandangan pihak lain. Gaya ini juga membuktikan ketidaktelusan sikap individu yang terlibat dalam membuat keputusan yang berlaku amat kompleks dan kritikal serta apabila wujud pemilihan kaedah penyelesaian yang berlainan.

Rajah 2 menerangkan dengan jelas kerangka konseptual lima gaya pengurusan konflik Kilmann dan Thomas serta hubungannya dengan dimensi ketegasan dan kerjasama.

2.3.3 Model Tiga Faktor

Pendekatan model tiga faktor membahagikan tiga kategori dalam gaya pengurusan konflik (berdasarkan kepada lima gaya asal). Dua pandangan yang diteliti dalam pendekatan Model Tiga Faktor ialah Sillars (1982) serta Putnam dan Wilson (1982). Sillars yang mengemukakan gaya pengurusan konfliknya mengikut dimensi komunikasi telah membahagikan ciri-ciri Model Tiga Faktor seperti berikut :

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

Putnam dan Wilson (1982) pula mengelaskan konflik kepada tiga faktor iaitu tidak berkonfrontasi, orientasi penyelesaian dan kawalan. Berdasarkan cadangan Sillars

(1982) dan Putnam dan Wilson (1982), maka terhasillah Model Tiga Faktor. Model ini mencadangkan tiga gaya pengurusan konflik dalam suatu dimensi yang kontinum iaitu daripada prihatin terhadap pihak lain yang tinggi dan prihatin yang rendah terhadap diri kepada prihatin yang tinggi kepada diri sendiri dan prihatin rendah terhadap orang lain.

<i>Prihatin untuk</i> Orang lain tinggi		<i>Prihatin untuk</i> Diri sendiri tinggi
Pasif tak langsung (mengelak/menyesuai)	Integratif (kolaborasi / tolak ansur)	Distributif (bersaing)

Rajah 3 Model Tiga Faktor

2.4 Definisi dan Konsep Pentadbir

Pentadbir sekolah merujuk kepada orang yang diberi tanggungjawab oleh Kementerian Pelajaran Malaysia untuk mengurus dan mentadbir apa-apa yang berkenaan dengan sekolah sama ada murid, pekerja atau harta benda sekolah. Empat jawatan tertinggi dalam jawatan kuasa pentadbiran dan pengurusan sekolah adalah Guru Besar, Guru Penolong Kanan 1 (PK Kurikulum), Guru Penolong Kanan II (PK HEM) dan Guru Penolong Kanan III (PK Ko-kurikulum).

Tugas Guru Besar ialah

- i) Bertanggungjawab dalam semua hal pengurusan, pentadbiran dan perjalanan sekolah.
- ii) Pengerusi Jawatankuasa Tatatertib Sekolah.
- iii) Bertanggungjawab dalam semua hal pengurusan kewangan sekolah.
- iv) Pengerusi Jawatankuasa Penyelaras Sekolah.

Tugas Guru Penolong Kanan ialah

- i) Membantu Guru Besar dalam semua hal pengurusan, pentadbiran, dan perjalanan sekolah.
- ii) Ahli Jawatankuasa Tatatertib Sekolah
- iii) Bertanggungjawab dalam semua hal pengurusan dan pentadbiran sekolah semasa ketiadaan Guru Besar.
- iv) Naib Pengerusi Jawatankuasa Penyelaras Sekolah

2.5 Definisi dan Konsep Sekolah Pedalaman

Menurut Kamus Komprehensif Bahasa Melayu (2005), pedalaman bermaksud daerah yang jauh dari pantai, hulu negeri atau ceruk rantau. Manakala Julaihi Bin Bujang (2008) yang merupakan Pengarah Pelajaran Jabatan Pelajaran Sarawak, dalam perbentangan beliau menyatakan bahawa pedalaman merujuk kepada kawasan terpencil yang jauh dari

bandar dan kemudahan asas yang kurang atau tiada. Ia mempunyai kesukaran aksesibiliti yang merangkumi kos yang tinggi, masa yang panjang dan memerlukan mod pengangkutan yang pelbagai. Kawasan pedalaman meliputi persisiran, pulau, sungai dan gunung. Pedalaman dibahagi kepada tiga bahagian iaitu pedalaman satu yang kurang tahap kesukaran, pedalaman dua yang sederhana dan pedalaman tiga yang paling sukar dan susah taraf kehidupan. Sekolah pedalaman merujuk kepada sekolah yang terletak di kawasan pedalaman ini.

2.6 Kajian-kajian Mengenai Gaya Pengurusan Konflik

Menurut Everard & Morris (1990), keupayaan untuk menyelesaikan konflik adalah kunci ke arah kejayaan pengurusan sesebuah organisasi kerana di mana sahaja perubahan ingin dilakukan maka akan timbul konflik. Fasnacht (1990) dan Korabik *et al.* (1993) menyatakan bahawa pentadbir sekolah perlu bijak mengamalkan kaedah pengurusan konflik kerana kebijaksanaan pentadbir dalam mengamalkan gaya pengurusan konflik, kurang sikap dan tingkah laku pekerja itu adalah penggerak kepada sistem perkembangan dan akan mempengaruhi keberkesanan produktiviti sesebuah organisasi tersebut.

Pfeffer (1996) pula menegaskan bahawa pemimpin perlu menangani konflik melalui kaedah seperti meraih sokongan daripada pengikut dan pihak luaran, iaitu individu yang berpengaruh adalah penting dalam membuktikan kesahan kekuasaan pemimpin dalam organisasi. Pfeffer (1996) pernah mencadangkan supaya pemimpin menggunakan kemahiran politik dalam menyelesaikan konflik organisasi, iaitu tujuan

perkembangan organisasi. Walaupun konflik mempunyai implikasi negatif terhadap perkembangan organisasi, namun konflik mempunyai kelebihan tersendiri, iaitu ia juga dikatakan menyumbang kepada penghasilan budaya persaingan antara satu kumpulan dengan kumpulan yang lain. Budaya persaingan juga didapati menyumbang kepada peningkatan produktiviti kerana adanya unsur 'irihati' dan berusaha untuk menjadi kumpulan yang terbaik.

Menurut Mohd Foad (2005), konflik boleh menjadi satu masalah yang serius kepada semua organisasi. Konflik tidak semestinya memusnahkan sesebuah organisasi, namun konflik tetap akan meninggalkan kesan yang mendalam terhadap prestasi sesebuah organisasi. Sesebuah organisasi mungkin berhadapan dengan risiko kehilangan pekerja yang berwibawa dan berkaliber, sistem pengurusan yang tidak teratur dan sebagainya yang membawa kepada kejatuhan sesebuah organisasi. Menurutny lagi, konflik terbahagi kepada perspektif positif dan negatif.

2.6.1 Kajian lepas tentang *Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument* (TKI).

Beberapa instrumen dalam mengukur gaya pengurusan konflik telah dibina. Antaranya ialah *Organizational Communication Conflict Instrument* (OCCI) yang dibina oleh Putnam dan Wilson (Alan, 2000), *Rahim Organization Conflict Inventory* (ROCI-II) yang dibina oleh Rahim (Boonsathorn, 2007) dan *Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument* (TKI) yang dibina oleh Thomas dan Kilmann dengan memperkembangkan instrumen asal

yang dibina oleh Blake dan Mouton (1964). Kajian kali ini menggunakan instrumen TKI yang dibangunkan oleh Thomas Kilmann.

Kilmann (2009) telah menulis mengenai sejarah pembinaan instrumen TKI dan dimuatkan ke dalam internet. *Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument* (TKI) ini dibina oleh Kilmann bersama-sama Thomas semasa beliau menuntut bagi program kedoktoran di *UCLA's Graduate School of Management* pada tahun 1970. Thomas merupakan pengajar di UCLA dan sedang menuntut program kedoktoran di *Purdue University*. Semasa menjalankan kajian mengenai konflik, Kilmann mendapati instrumen asal yang dibina oleh Blake dan Mouton mempunyai bias dalam item yang dibina. Maka, mereka berdua telah bersepakat membuat penambahbaikan terhadap instrumen asal tersebut. Malah, mereka berdua amat yakin dengan intrumen baru yang telah dikemaskini. Pada tahun 1973, instrumen ini siap sepenuhnya. Pada tahun 1974, Xicom bertanggungjawab menyiarkan instrumen ini melalui syarikat penyiaran mereka. Thomas dan Kilmann sering mendapatkan maklum balas dan komen daripada pengguna intrumen ini, seterusnya membuat penambahbaikan. Tiada komen yang ketara, hanya istilah yang digunakan di dalam instrumen agak mengelirukan. Pada tahun 1998, CPP, Inc. di Mountain View, California mula memasarkan instrumen ini kepada dunia. Dari situlah, instrumen TKI ini berkembang, diterjemah kepada pelbagai bahasa oleh seluruh dunia.

Schaubhut (2007) melalui syarikat CCP, Inc. telah mengemaskini instrumen TKI ini. Tujuan kemaskini dibuat adalah bagi memperluaskan lagi norma yang diwakili serta memastikan perubahan dalam bidang pekerjaan dan responden bersesuaian dengan

instrumen. Malah, tujuan kemaskini melihat kepada faktor usia instrumen yang tidak pernah dibuat kemaskini sejak ia dibina pada tahun 1973. Responden dalam kajian Schaubhut ini merangkumi responden dari pelbagai sektor pekerjaan sepenuh masa, umur, jantina, bangsa, jawatan dan lain-lain. Hasil kajian mendapati, norma dalam TKI sesuai digunakan merentasi umur, kumpulan bangsa, jantina, bidang pekerjaan dan jawatan. Schaubhut menyatakan bahawa melalui hasil kajian terhadap instrumen TKI ini, maka instrumen kajian boleh diyakini dan boleh digunakan bagi mengurus konflik dalam organisasi dan set pendidikan yang mempunyai variasi dalam kumpulan yang dikaji.

2.7 Kajian – kajian yang Mengaitkan Faktor Demografi dengan Gaya Pengurusan Konflik

2.7.1 Kajian-kajian Luar Negara Yang Mengaitkan Faktor Demografi dengan Gaya Pengurusan Konflik.

Beberapa kajian mengenai konflik di barat menunjukkan bahawa faktor-faktor seperti personaliti, usia dan jantina dapat menjangkakan gaya penyelesaian konflik (Dirks and Parks, 2003). Sementara itu, beberapa gaya penyelesaian konflik akan konsisten di sesetengah budaya, manakala sesetengah yang lain diubah oleh konteks budaya. (Kabanoff, 1997; Leung, 1997).

Balay (2007) juga mengkaji pengurusan konflik di kalangan rakyat Turkey. Kajian beliau menjurus kepada mengkaji hubungan diantara tahap komitmen organisasi

guru yang berbeza dan strategi pengurusan konflik yang diamalkan. Sampel kajian melibatkan 418 orang guru dari 21 buah sekolah rendah di Utara Turkey. Instrumen yang digunakan ialah *The Dutch Test for Conflict Handling (DUTCH)* yang dibina oleh De Dreu et al. Hasil kajian mendapati, jantina mempengaruhi gaya pengurusan konflik yang dipilih di mana lelaki lebih menggemari gaya kompromi (min = 4.04) manakala wanita menggemari gaya penyelesaian masalah (min = 4.04). Hasil kajian juga mendapati umur mempengaruhi gaya pengurusan konflik yang diamalkan. Hasil dapatan beliau mendapati responden berumur 20 hingga 40 tahun menggemari gaya kompromi manakala responden berumur atas 40 tahun menggemari gaya penyelesaian masalah.

Boonsathorn (2007) telah menjalankan kajian untuk mengkaji pemilihan gaya pengurusan konflik rakyat Thailand dan rakyat Amerika di syarikat-syarikat di Thailand. Jantina dan unjuran kelainan budaya diambil kira bagi melihat faktor yang mempengaruhi pemilihan gaya pengurusan konflik. Kajian berbentuk kuantitatif. Populasi kajian terdiri daripada 250 rakyat Thailand dan 64 rakyat Amerika, dari 73 buah syarikat antarabangsa. Kajian berkaitan gaya menguruskan konflik ini telah dijalankan dengan menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh Rahim, *Rahim Organization Conflict Inventory (ROCI-II)*. Instrumen kajian hanya mengandungi item berkenaan gaya pengurusan konflik dan maklumat demografi responden. Analisis ANOVA dan Korelasi Pearson digunakan bagi menganalisis data yang dikumpulkan. Hasil kajian mendapati, rakyat Thailand berbanding rakyat Amerika memilih gaya mengelak dan akomodasi. Terdapat kesan yang signifikan untuk kedua-dua gaya pengurusan konflik; mengelak dan akomodasi. Analisis *post hoc* menunjukkan rakyat Thailand menggunakan gaya mengelak ($F = 4.92, p < 0.05$)

dan gaya akomodasi ($F = 4.65$, $p < 0.05$) berbanding rakyat Amerika. Lelaki dan perempuan tidak menunjukkan perbezaan dalam memilih gaya pengurusan konflik.

Henkin (2000) menjalankan kajian untuk membina sebuah profil tentang sikap dan strategi pengurusan konflik di kalangan pengetua yang bekerja di sekolah yang mempunyai pengurusan sendiri di bandar di Amerika Syarikat. Dalam pada membina profil tersebut, kajian melihat aspek gaya pengurusan konflik yang diamalkan oleh pengetua dan faktor demografi seperti umur, jantina, tahap pendidikan dan jawatan yang mempengaruhi gaya tersebut. Kajian melibatkan seramai 300 sampel yang terdiri daripada semua sekolah di bandar yang mempunyai sistem pengurusan sendiri di A.S. Namun, hanya 103 yang dipilih sebagai responden. Instrumen yang digunakan adalah instrumen yang dibina oleh Putnam dan Wilson iaitu *Organizational Communication Conflict Instrument* (OCCI). Instrumen tersebut mengandungi 29 item yang memberikan maklumat tentang sikap dan strategi yang digunakan untuk mentafsir, terlibat dan mengurus konflik. Data demografi menunjukkan 60.8% adalah pengetua wanita dan majoriti responden berumur 40-an (31.7%) dan 50-an (44.6%). Manakala pengetua berkulit putih adalah sebanyak 38.5%, pengetua berbangsa Hispanic sebanyak 34.4% dan berketurunan Afrika-Amerika sebanyak 27.1%. Berdasarkan pengalaman bekerja, 1/3 mempunyai pengalaman selama 11 tahun dan ke atas, 2-4 tahun pengalaman (35.0%), lima ke tujuh tahun (22.0%) dan 8 ke 10 tahun (8.0%). Hanya 3% pengetua yang berkhidmat kurang daripada setahun. Kajian mendapati tiada perbezaan antara pemboleh ubah demografi dan pengalaman bekerja dengan skor OCCI. Ringkasnya, skor min

pemilihan kaedah pengurusan konflik pengetua di A.S tidak berbeza dari aspek jantina, umur, bangsa dan pengalaman bekerja.

Ikoya dan Akinseinde (2009) menjalankan kajian di Nigeria yang mengkaji strategi pengurusan terkini yang diambil oleh pentadbir sekolah untuk menyelesaikan konflik. Kajian melibatkan 2520 sampel yang terdiri daripada pengetua, pentadbir sekolah swasta, wakil kerajaan, dan guru. Responden melibatkan lelaki dan perempuan yang berumur diantara 25 dan 57 tahun, berpengalaman purata 12.37 tahun. Kajian menggunakan instrumen yang telah dibina sendiri oleh penulis dan telah digunakan pada kajian sebelum ini ke atas mengurus konflik sekolah. Profesor dalam pengurusan pendidikan telah menguji kesahan item dalam intrumen tersebut. Gaya paling digemari adalah gaya tolak ansur di mana tiga pentadbir yang memilih gaya tersebut. Guru menunjukkan nilai skor min paling tinggi dalam gaya bertolak ansur iaitu $x = 3.91$. Pengetua menunjukkan nilai skor min, $x = 3.81$ dan wakil kerajaan ($x = 3.43$). Kesimpulannya, tidak terdapat hubungan yang signifikan antara jawatan pentadbir sekolah terhadap pengaplikasian teknik pengurusan konflik di sekolah menengah.

Mirzeoglu (2007) menjalankan kajian terhadap institusi pendidikan di Turkey. Kajian beliau bertujuan mengkaji kaedah pengurusan konflik yang digunakan pentadbir dan persepsi pekerja terhadap kaedah tersebut. Sampel kajian terdiri daripada 89 pentadbir dan 70 pengajar dari sembilan buah universiti di Turkey. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini ialah *Organizational Conflict Management Questionnaire* yang dibina oleh Ural. Data telah dianalisis menggunakan ujian *post-hoc* dan ANOVA.

Hasil kajian mendapati, pentadbir gemar menggunakan gaya penyelesaian dalam mengurus konflik berbanding orang bawahan yang gemar menggunakan gaya mendominasi. Hasil kajian beliau juga mendapati bahawa tempoh berkhidmat, jawatan dan taraf pendidikan mempengaruhi gaya pengurusan konflik yang diamalkan.

Posthuma (2006) telah menjalankan kajian berkaitan gaya penyelesaian konflik antara pekerja di Amerika Syarikat dan Mexico. Tujuan kajian adalah untuk mengkaji bagaimana budaya dan kewarganegaraan boleh mempengaruhi gaya penyelesaian konflik yang digunakan oleh pekerja. Posthuma menggunakan soal selidik gaya penyelesaian konflik yang dibangunkan oleh Thomas dan Kilmann (1974) dan Rahim (1983,1986). Hasil kajian mendapati, gaya penyelesaian konflik yang digunakan oleh pekerja di Amerika Syarikat adalah berbeza dengan pekerja di Mexico. Di Mexico, min kompromi adalah lebih tinggi (min= 3.17) apabila dicabar berbanding apabila diberi kebebasan (min = 2.99) atau apabila dikawal (min = 2.96). Manakala min kompromi bagi rakyat Amerika Syarikat lebih rendah apabila dicabar (min = 3.29) manakala min menjadi tinggi apabila diberi kebebasan (min = 3.67) atau apabila dikawal (min = 3.69).

Kim (2007) telah menjalankan kajian bagi melihat perbezaan gaya pengurusan konflik di kalangan rakyat China, Jepun dan Korea. Tujuan kajian dilakukan adalah untuk mengenalpasti bagaimana rakyat China, Jepun dan Korea mengatasi konflik yang berlaku serta bagaimana budaya mempengaruhi perbezaan gaya pengurusan konflik yang diamalkan. Beliau menggunakan instrumen soal selidik yang dibangunkan oleh Rahim iaitu *Rahim Organizational Conflict Inventory-II*. Hasil kajian beliau mendapati, rakyat

Korea gemar menggunakan gaya tolak ansur dengan nilai min 4.75, manakala rakyat Jepun pula gemar menggunakan gaya mengalah dengan nilai min 4.75. Kajian beliau juga merangkumi mengenalpasti sama ada ketiga-tiga negara ini mempunyai budaya yang berbeza. Hasil kajian mendapati ketiga-tiga negara ini mempunyai budaya yang berbeza. Oleh itu, beliau mendapati budaya mempengaruhi gaya pengurusan konflik. Walaubagaimanapun, jantina tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan pengurusan konflik bagi setiap negara.

Thomas (2008) yang juga merupakan pembangun instrumen TKI telah membuat kajian susulan terhadap gaya pengurusan konflik. Tujuan kajian dijalankan adalah bagi mengenalpasti secara mendalam gaya konflik yang diamalkan berdasarkan faktor jawatan dan jantina. Sampel kajian terdiri daripada 200 pekerja sepenuh masa lelaki dan 200 pekerja wanita. Jawatan mengambilkira 6 tahap dalam pekerjaan dari pekerja paling rendah sehingga paling tinggi dalam organisasi. Instrumen kajian menggunakan instrumen beliau sendiri yang dibina pada tahun 1974 iaitu instrumen TKI. Hasil kajian mendapati gaya kompromi merupakan gaya yang dominan (min = 7.35) diikuti gaya kolaborasi (min = 6.45), mengelak (min = 6.02), akomodasi (min = 5.39) dan persaingan (min = 4.78). Hasil kajian juga mendapati terdapat perbezaan yang signifikan antara jantina dan jawatan dalam memilih gaya pengurusan konflik.

2.7.2 Kajian-kajian Dalam Negara yang Mengaitkan Faktor Demografi dengan Gaya Pengurusan Konflik.

Selain merujuk kajian yang dijalankan di luar negara, terdapat juga kajian mengenai gaya pengurusan konflik yang dijalankan oleh pengkaji di Malaysia.

Jamali (2001) yang pernah melaksanakan kajian perbandingan tentang kaedah pengurusan konflik dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Malaysia mendapati bahawa budaya kerjasama, semangat berpasukan serta perbincangan secara kolektif dan terbuka yang digelar sebagai ‘perkongsian’ antara pengetua dan guru adalah kunci utama kepada peningkatan komitmen atau iltizam guru untuk bekerja dengan rajin.

Hasil kajian Fatiyah (1997) mendapati gaya pengurusan konflik yang paling digemari ialah gaya tolak ansur (3.95), diikuti gaya mengelak (3.95), gaya kolaborasi (3.93), gaya akomodasi (3.86) dan gaya persaingan (3.56). Kajian beliau mendapati terdapat perbezaan yang signifikan terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik berdasarkan jantina, umur, budaya organisasi, dan tahap dalam organisasi. Analisis data yang dibuat menunjukkan pentadbir perempuan lebih menggemari gaya tolak ansur iaitu dengan skor min 3.78 berbanding pentadbir lelaki yang lebih menggemari gaya mengelak dengan skor min 4.06. Pentadbir berumur bawah 40 tahun cenderung memilih gaya tolak ansur (min = 4.33), pentadbir berumur antara 41 hingga 50 tahun pula cenderung memilih gaya kolaborasi (min = 3.97) dan pentadbir berumur atas 50 tahun pula menggemari gaya mengelak dan tolak ansur dengan nilai skor min masing-masing adalah 4.0. Berdasarkan

faktor tahap iaitu jawatan pula mendapati pengetua cenderung menggunakan gaya tolak ansur (min = 4.09), manakala penolong kanan menggemari gaya mengelak dan kolaborasi dengan nilai min 3.94. Manakala tidak wujud perbezaan yang signifikan terhadap pemilihan gaya berdasarkan tempoh berkhidmat dan personaliti.

Lokman (2008) telah menjalankan kajian bagi meneliti gaya penyelesaian konflik yang digunakan oleh guru besar dengan melihat perhubungan antara faktor jantina, umur, taraf akademik dan tempoh berkhidmat terhadap gaya pengurusan konflik yang diamalkan. Populasi kajian terdiri daripada 88 orang guru besar di daerah Johor Bahru, Johor. Instrumen yang digunakan merupakan instrumen gaya pengurusan konflik yang dibangunkan oleh Thomas-Kilmann yang mengandungi lima kaedah pengurusan konflik iaitu gaya persaingan, kolaborasi, mengelak, akomodasi dan kolaborasi. Dapatan kajian beliau mendapati gaya kolaborasi merupakan gaya pengurusan konflik yang paling digemari dengan purata skor min yang tinggi iaitu nilai 4.06. Manakala gaya pengurusan konflik yang paling tidak digemari adalah gaya persaingan dengan purata skor min 3.44. Bagi melihat perbezaan antara faktor jantina dengan gaya pengurusan konflik, Lokman menganalisis data menggunakan ujian-t. Manakala Analisis Varians (ANOVA) digunakan bagi menganalisis perbezaan berdasarkan faktor umur, taraf akademik dan tempoh berkhidmat. Hasil kajian mendapati, tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara keempat-empat faktor ini dengan gaya pengurusan konflik yang diamalkan. Bagaimanapun, pengecualian diberikan kepada gaya akomodasi di mana terdapat perbezaan yang signifikan antara tempoh berkhidmat dengan gaya akomodasi guru besar.

Zaleha (1996) membuat kajian terhadap gaya pengurusan konflik di kalangan guru asrama di Terengganu. Kajian tersebut menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh Thomas-Kilmann yang mengandungi lima gaya pengurusan konflik. Hasil kajian mendapati gaya pengurusan konflik utama yang digunakan ialah gaya mengelak dengan skor min 7.81. Ini menunjukkan guru asrama apabila berhadapan dengan konflik akan menyelesaikan masalah dengan menggunakan gaya mengelak. Dapatan ini juga menunjukkan terdapat perbezaan dari aspek jantina dalam penggunaan gaya pengurusan konflik. Guru perempuan lebih cenderung menggunakan gaya mengelak manakala guru lelaki lebih cenderung kepada gaya kolaborasi dan gaya akomodasi. Umur, tempoh perkhidmatan sebagai guru asrama dan pencapaian akademik tidak menunjukkan sebarang perbezaan yang khusus kepada gaya pengurusan konflik tertentu.

Shahibudin (1997) mendapati guru-guru lebih cenderung untuk menjadikan gaya kolaborasi sebagai pilihan utama dalam menangani masalah konflik yang berlaku, diikuti dengan gaya mengelak, gaya tolak ansur, gaya akomodasi dan akhir sekali gaya persaingan di kedudukan yang terakhir. Shahibudin mendapati tidak terdapat perbezaan gaya pengurusan konflik yang signifikan berdasarkan kepada faktor jantina ($t(202) = -1.63$, $p > .05$) dan tempoh perkhidmatan guru ($F(3,200) = 2.25$, $p > .05$). Namun, kajian beliau mendapati wujud pengaruh yang signifikan terhadap gaya pengurusan konflik berdasarkan umur ($F(3,200) = 4.23$, $p < .05$) dan taraf pendidikan ($F(4,199) = 4.32$, $p < .05$).

2.8 Rumusan

Berdasarkan tinjauan literatur yang dibuat, didapati bahawa kajian mengenai pengurusan konflik ini amat penting dijalankan kerana ia akan memberi kesan terhadap keberkesanan organisasi, khasnya dalam kajian ini merujuk kepada keberkesanan sekolah. Kajian ini menjurus kepada mengkaji sama ada pentadbir sekolah rendah pedalaman mengamalkan gaya pengurusan konflik adalah untuk melihat pengetahuan pentadbir dalam mengurus sekolah dari segi mengurus konflik yang wujud. Gaya pengurusan konflik yang paling diminati atau tidak ditentukan berdasarkan faktor demografi. Faktor demografi yang dipilih adalah jantina, umur, tempoh perkhidmatan, jawatan dan kaum dipilih kerana wujud percanggahan hasil kajian terdahulu berdasarkan faktor tersebut.

Kajian ini menggunakan teori Model Dua Dimensi yang dikembangkan oleh Kilmann dan Thomas kerana ia melihat kepada dua dimensi iaitu *assertiveness* dan *cooperativeness*. Dimensi ini penting kerana konflik melibatkan dua atau lebih pihak dan dengan melihat kedua-dua dimensi, maka jalan penyelesaian terbaik dapat dibuat. Malah, kajian-kajian lepas juga banyak menjurus kepada model ini.

BAB III

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pendahuluan

Bab ini menghuraikan kaedah-kaedah yang akan digunakan bagi melaksanakan kajian ini. Aspek-aspek yang dibincangkan termasuklah reka bentuk kajian, populasi dan persampelan, alat ukur kajian, kajian rintis, proses pemungutan data dan proses olahan dan analisis data.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Kajian ini berbentuk kuantitatif yang akan menggunakan soal selidik sepenuhnya. Soal selidik terpiawai digunakan dalam mengumpulkan maklumat dan data yang diperlukan. Kaedah kuantitatif amat sesuai digunakan untuk sampel yang besar. Ia juga menjimatkan masa dan tenaga berbanding kaedah kualitatif. Kaedah kuantitatif amat sesuai digunakan bagi mendapatkan maklumat yang sama dari responden dalam kumpulan yang besar. Reka bentuk kajian yang digunakan adalah analisis deskriptif kerana ia biasanya

digunakan untuk memperlihatkan keadaan data yang terdapat pada sampel kajian. Pemerihalannya terhad kepada sampel sahaja dan tidak digunakan untuk membuat sesuatu kesimpulan atau generalisasi menyeluruh kepada populasi yang dikaji.

Dalam mengkaji gaya pengurusan yang paling digemari dan paling tidak digemari, kajian akan melihat kekerapan, peratusan dan nilai skor min. Kaedah ini digunakan kerana gaya pengurusan yang mempunyai kekerapan dan peratus yang tinggi menunjukkan gaya tersebut paling digemari, begitu juga sebaliknya. Manakala ujian ANOVA digunakan untuk melihat hubungan yang wujud, jika ada antara faktor demografi dengan gaya pengurusan konflik yang dipilih oleh pemimpin di sekolah.

3.3 Populasi Dan Persampelan

Populasi kajian terdiri daripada pentadbir sekolah rendah pedalaman daerah Selangau, Sarawak. Pentadbir merujuk kepada Guru Besar, Penolong Kanan 1, Penolong Kanan HEM dan Penolong Kanan Kokurikulum. Di daerah Selangau, terdapat 22 buah sekolah rendah di mana 14 daripadanya adalah sekolah pedalaman. Ini bermakna, terdapat 56 orang pentadbir sekolah rendah di pedalaman daerah Selangau. Daripada jumlah ini, 40 orang adalah pentadbir lelaki, manakala 16 orang pentadbir wanita. Kumpulan umur pentadbir ini di antara 25 hingga 58 tahun. Pentadbir sekolah rendah pedalaman di daerah Selangau terdiri daripada pelbagai kaum iaitu Iban, Cina, Melayu, Melanau dan Bidayah.

Jadual 3.1:**Bilangan Sekolah Berdasarkan Jenis Sekolah di Daerah Selangau.**

Jenis sekolah	Bilangan sekolah
Luar bandar	8
Pedalaman	14
Jumlah sekolah	22

Jadual 3.2 :**Bilangan Pentadbir Berdasarkan Jawatan di Sekolah Pedalaman di Daerah Selangau.**

Jawatan Disandang	Bilangan
Guru Besar	14
Penolong Kanan Kurikulum	14
Penolong Kanan Hal Ehwal Murid	14
Penolong Kanan Ko-kurikulum	14
Jumlah	56

Jumlah pentadbir dalam kawasan kajian ialah 56 orang. Menurut Krejcie (1970), jumlah sampel bagi populasi seramai 56 orang ialah sebanyak 44. Namun, pengkaji memilih semua pentadbir di dalam populasi kajian untuk terlibat dalam kajian iaitu seramai 56 orang. Semua pentadbir dikaji untuk mengelakkan kekurangan data minimum akibat ralat seperti kertas soal selidik tidak dikembalikan, rosak atau sebagainya. Maka, dengan

mengambil semua pentadbir dalam populasi merupakan langkah selamat yang boleh dibuat.

3.4 Alat Ukur (Instrumen) Kajian

Dalam kajian ini, soal selidik dibahagikan kepada dua bahagian iaitu bahagian A dan bahagian B. Sebanyak lima item dikemukakan dalam Bahagian A iaitu merujuk kepada faktor demografi responden. Data dikutip secara nominal di mana responden hanya perlu menanda dipetak yang sesuai.

Bahagian B adalah untuk mengukur gaya pengurusan konflik. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur gaya pengurusan menggunakan item soal selidik yang dibina oleh Thomas dan Kilmann iaitu *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* (TKI). Lima gaya utama pengurusan konflik dalam instrumen ini mencakupi gaya persaingan, kolaborasi, mengelak, akomodasi dan kompromi. Instrumen ini digunakan kerana telah dibuat pengemaskinian terhadap kesahan dan kredibiliti item oleh Schaubhut (2007). Schaubhut menggunakan instrumen tersebut terhadap populasi dan sampel yang berbeza. Hasil kajian mendapati, instrumen tersebut sesuai digunakan untuk pelbagai sektor dan jenis organisasi. Terjemahan soal selidik diambil daripada kajian oleh Fathiyah (1997). Terdapat 30 item yang dikemukakan di mana ia dibahagikan kepada lima bahagian berdasarkan Kilmann dan Thomas iaitu ;

Jadual 3.3 :**Taburan Nombor Item Berdasarkan Gaya Pengurusan Konflik**

Gaya Pengurusan Konflik	Nombor Item
persaingan	s12, s15, s17, s20, s22, s24, s31
kolaborasi	s16, s18, s21, s30, s32, s35
mengelak	s7, s9, s11, s13, s19, s25.
akomodasi	s6, s10, s23, s26, s33
kompromi	s8, s14, s27, s28, s29, s34

Instrumen ini dipilih kerana ia banyak digunakan oleh pengkaji dari pelbagai negara. Ini bermakna, instrumen ini telah diakui keesahannya diseluruh dunia.

3.5 Kajian Rintis

Sebelum instrumen kajian iaitu borang soal selidik diedarkan kepada responden, kajian rintis dilakukan menggunakan instrumen kajian. Kajian rintis bertujuan memastikan item-item dalam instrumen dapat difahami oleh responden. Selain itu, tujuan utama kajian rintis ialah bagi mengukur kebolehpercayaan instrumen yang akan digunakan. Bagi menguji kebolehpercayaan dan kesahan instrumen, kaedah *Alpha Cronbach* digunakan. Menurut Sekaran (2003), nilai *Alpha Cronbach* merupakan "*reability coefficient*" yang menunjukkan hubungan setiap item dalam set soalan dan sekiranya nilai *alpha* hampir kepada satu (1), ia menunjukkan semakin tinggi nilai kebolehpercayaan item tersebut. Menurut Sekaran (2003) lagi, nilai *alpha* yang kurang daripada 0.6 adalah lemah. Nilai yang boleh diterima ialah 0.7. Nilai *alpha* melebihi 0.8 adalah sangat baik. Namun,

menurut Mohd Majid Konting (1994), nilai *alpha* 0.6 boleh diterima. Maka, dalam kajian rintis ini, nilai *alpha* yang ditetapkan adalah yang paling minimum iaitu 0.6.

Kajian rintis bagi instrumen kajian telah dijalankan di tiga buah sekolah pedalaman di Kanowit, Sarawak. Tiga buah sekolah ini merupakan sebuah sekolah pedalaman satu, sebuah sekolah pedalaman dua dan sebuah sekolah pedalaman tiga. Kajian rintis dilakukan dengan mengambilkira aspek jenis sekolah pedalaman bagi memastikan responden dalam kajian rintis mempunyai maklumat demografi yang setara dengan responden sampel sebenar nanti. Bilangan sampel yang terlibat ialah seramai 12 orang. Responden dalam kajian rintis ini tidak akan terlibat dengan kajian sebenar. Setelah data dianalisis, nilai *alpha cronbach* yang diperolehi ialah 0.88 . Nilai ini adalah sangat tinggi menurut Sekaran (2003). Maka, instrumen kajian mempunyai kebolehpercayaan dan kesahan. Oleh itu, instrumen ini boleh digunakan untuk tujuan kajian ini.

3.6 Prosedur Pemungutan Data

Menurut Mohd. Majid Konting (1993), pengumpulan data melibatkan proses merancang dan melaksanakan pengutipan data dengan menggunakan pelbagai kaedah bagi mendapatkan maklumat dan data mengenai kajian. Dalam kajian ini, sebelum borang soal selidik diedarkan kepada sampel kajian, pengkaji memohon kebenaran daripada Kementerian Pelajaran Malaysia melalui Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan. Setelah kelulusan diperolehi, kajian akan dimulakan.

Jadual 3.4 :

Bilangan Sekolah di Kawasan Pedalaman Di Selangau Berdasarkan Kaedah Jalan Penghubungan.

Kaedah Jalan Penghubungan	Nama Sekolah	Bilangan Sekolah
Jalan darat	SK Ulu Sungai Arip	9
	SK Ulu Sg Anak	
	SK Sg Kemena	
	SK Sg Bawang	
	SK Sg Tau	
	SK Kuala Pelugau	
	SK Dijih	
	SK Sg Buloh	
	SK Ng Kua	
Jalan air (sungai)	SK Iban Union	5
	SK Kuala Lemai	
	SK Sg Arau	
	SK Sg Pakoh	
	SK St Mark	

Borang soal selidik akan diserahkan sendiri kepada responden. Bagi sekolah yang boleh dihubungi melalui jalan darat, pengkaji akan pergi ke sekolah responden. Manakala sekolah yang tidak boleh dihubungi melalui jalan darat dan terpaksa melalui jalan air, pengkaji akan membuat temujanji. Ini kerana, pentadbir sudah pasti terlibat dengan mesyuarat di PPD atau akan kembali ke kediaman kekal mereka di bandar pada setiap hujung minggu. Maka, temujanji dan proses melengkapkan soal selidik akan dibuat di pekan Selangau.

Data akan dikumpul segera untuk dianalisis. Tempoh mengumpul data dihadkan kepada satu bulan supaya data dapat dianalisis segera dan dilakukan penambahbaikan jika perlu. Masa satu bulan diperlukan kerana jarak sekolah yang terlibat sangat jauh dari satu sekolah ke sekolah yang lain. Justeru itu, ia memerlukan masa yang lama. Oleh itu, tempoh ini memadai untuk pengkaji pergi ke sekolah berkenaan atau membuat temujanji di pekan Selangau bersama responden.

3.7 Proses Olahan dan Analisis Data

Selepas borang soal selidik dikumpulkan daripada responden, borang akan disemak bagi memastikan semua item telah dijawab oleh responden. Kemudian, data akan dianalisis menggunakan analisis statistik SPSS 12.0. Analisis statistik deskriptif dan inferensi digunakan bagi melihat sejauhmana objektif kajian telah dicapai.

3.7.1 Analisis Deskriptif

Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif bagi melihat taburan demografi sampel kajian. Statistik deskriptif adalah melibatkan kekerapan atau frekuensi, carta-carta bar, pie dan *scatter plots*. Kekerapan ini boleh dikaji dengan membuat Ukuran Kecenderungan Memusat (*Measures of Central Tendency*). Ukuran yang paling lazim adalah Min, Median dan Mod. Min adalah ukuran yang paling sensitif jika berlaku perubahan ekstrim terhadap skor yang terlibat. Ini adalah satu keadaan yang agak kurang tepat jika purata yang didapati itu tidak mewakili semua sampel yang terlibat. Median juga seperti min. Nilai yang ditengah-tengah tidak semestinya nilai itu wujud dalam taburan apabila sudah dijumlahkan bersama dan dibahagikan dengan dua. Namun, median adalah lebih tepat berbanding min. Mod adalah yang paling berkesan dalam menggambarkan taburan. Seseorang pengkaji boleh melihat mod-mod yang ada dan melihat kekerapan yang paling tinggi. Kekerapan yang paling tinggi boleh mewakili keseluruhan taburan sampel kajian.

Untuk menjawab persoalan kajian bilangan satu dan bilangan dua iaitu gaya pengurusan yang paling digemari atau paling tidak digemari, analisis menggunakan min dan sisihan piawai bagi data yang diperolehi.

3.7.2 Analisis Inferensi

Lima hipotesis telah dibina berdasarkan soalan kajian bilangan tiga. Hipotesis ialah satu alat yang amat berguna kepada pengkaji dalam membentuk kemungkinan huraian bagi bagi situasi dan peristiwa yang difikirkan. Ini kerana, sesuatu hipotesis mencadangkan di

mana untuk mendapatkan fakta-fakta secara berfaedah dan bagaimana mengesan hubungan yang wujud di antara mereka. Maka, hipotesis ini perlu diuji kerelevanannya. Ini bagi melihat sama ada hipotesis yang dibina boleh diterima atau ditolak.

Jadual 3.5 :

Jadual Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Ujian
H ₀ 1	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor jantina terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak.	Ujian t-test
H ₀ 2	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor umur terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak.	Ujian ANOVA
H ₀ 3	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor tempoh berkhidmat terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak.	Ujian ANOVA
H ₀ 4	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor jawatan terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak.	Ujian ANOVA
H ₀ 5	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara faktor kaum terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak.	Ujian ANOVA

Analisis inferensi digunakan untuk menganalisis hipotesis yang telah dibina. Bagi hipotesis nul satu (H₀1), ujian-t digunakan. Ujian ANOVA akan digunakan untuk

menganalpasti hubungan yang wujud antara faktor demografi pentadbir yang lain dengan gaya pengurusan konflik.

Oleh kerana kajian ini membina hipotesis nul, maka nilai yang boleh diterima adalah nilai yang menunjukkan signifikan antara pembolehubah yang dikaji. Hipotesis adalah signifikan apabila nilai p (*probability value*) kurang daripada .05 ($p < .05$).

Hipotesis menjadi tidak signifikan apabila nilai p melebihi .05 ($p > .05$). Namun, sekiranya menggunakan *bordering line* dengan nilai p kurang daripada .01, ia akan lebih baik dan kukuh. Ini kerana ralatnya lebih kecil. Nilai $p < .05$ sering menjadi pilihan dalam membuat hipotesis. Sekiranya keputusan adalah signifikan, maka hipotesis nul ditolak, manakala jika keputusan tidak signifikan, hipotesis nul diterima.

3.8 Rumusan

Bab ini telah membincangkan tentang reka bentuk kajian iaitu berbentuk kuantitatif dan alat pengukuran yang digunakan adalah instrumen soal selidik yang dibangunkan oleh Thomas-Kilmann (1974). Populasi dan sampel kajian terdiri daripada pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Selangau, Sarawak. Kajian rintis dijalankan terhadap 12 orang pentadbir daripada 3 buah sekolah yang berbeza tahap pedalaman di Kanowit, Sarawak. Hasil kajian rintis mendapati, nilai *alpha cronbach* soal selidik tersebut ialah 0.88. Kemudian data akan dianalisis menggunakan program SPSS 12.0. Persoalan kajian pertama dan kedua akan dianalisis menggunakan analisis deskriptif untuk melihat min gaya pengurusan konflik yang digemari. Manakala hipotesis yang dibina berdasarkan

persoalan ketiga dianalisis menggunakan analisis inferensi yaitu ujian-t sampel bebas dan ujian ANOVA.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN HASIL KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Bab ini akan membincangkan hasil kajian dan analisis data yang diperolehi. Data responden yang diterima telah dianalisis menggunakan Program *Statistical Packages for Sosial Sciences version 12 (SPSS 12.0)*. Analisis data adalah bertujuan menjawab persoalan, objektif dan hipotesis kajian. Kaedah analisis yang digunakan adalah berbeza bergantung kepada persoalan atau hipotesis kajian. Oleh itu, bab ini akan menerangkan hasil maklumat demografi responden dari segi kekerapan dan peratus, akan menjawab persoalan kajian dari segi min dan sisihan piawai yang diperolehi, seterusnya akan menguji sama ada hipotesis yang dibina telah diterima atau ditolak berdasarkan ujian-t yang dijalankan dengan melihat perbezaan min yang terhasil.

4.2 Profil Responden.

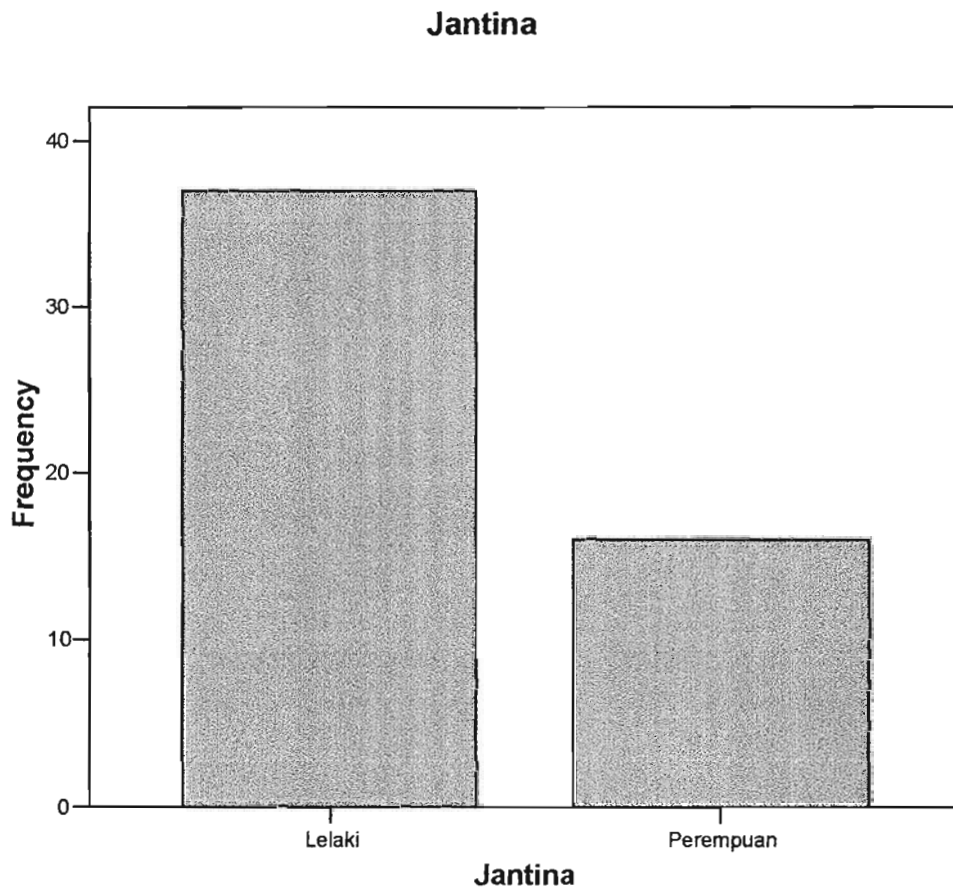
Maklumat demografi responden dianalisis dengan melihat kekerapan dan peratus. Jadual 4.1 menunjukkan kekerapan dan peratus maklumat demografi responden.

Jadual 4.1:

Kekerapan dan peratusan demografi pentadbir sekolah pedalaman di daerah Selangau.

Faktor demografi	Kekerapan	Peratusan
Jantina		
- Lelaki	37	69.8
- Perempuan	16	30.2
Umur		
- Kurang 30	5	9.4
- 31 hingga 35 tahun	5	9.4
- 36 hingga 40 tahun	7	13.2
- 41 hingga 45 tahun	15	28.3
- 46 hingga 50 tahun	17	32.1
- 51 tahun dan ke atas	4	7.5
Pengalaman sebagai pentadbir		
- Kurang 1 tahun	7	13.2
- 1 hingga 3 tahun	9	17.0
- Lebih 3 tahun	37	69.8
Jawatan		
- Guru Besar	11	20.8
- Penolong Kanan Kurikulum	14	26.4
- Penolong Kanan Hal Ehwal murid	14	26.4
- Penolong Kanan Ko-kurikulum	14	26.4
Kaum		
- Iban	36	67.9
- Bidayuh	5	9.4
- Melayu	5	9.4
- Melanau	7	13.2

4.2.1 Data Frekuensi Jantina Responden.



Rajah 4 : Graf Frekuensi Jantina Pentadbir.

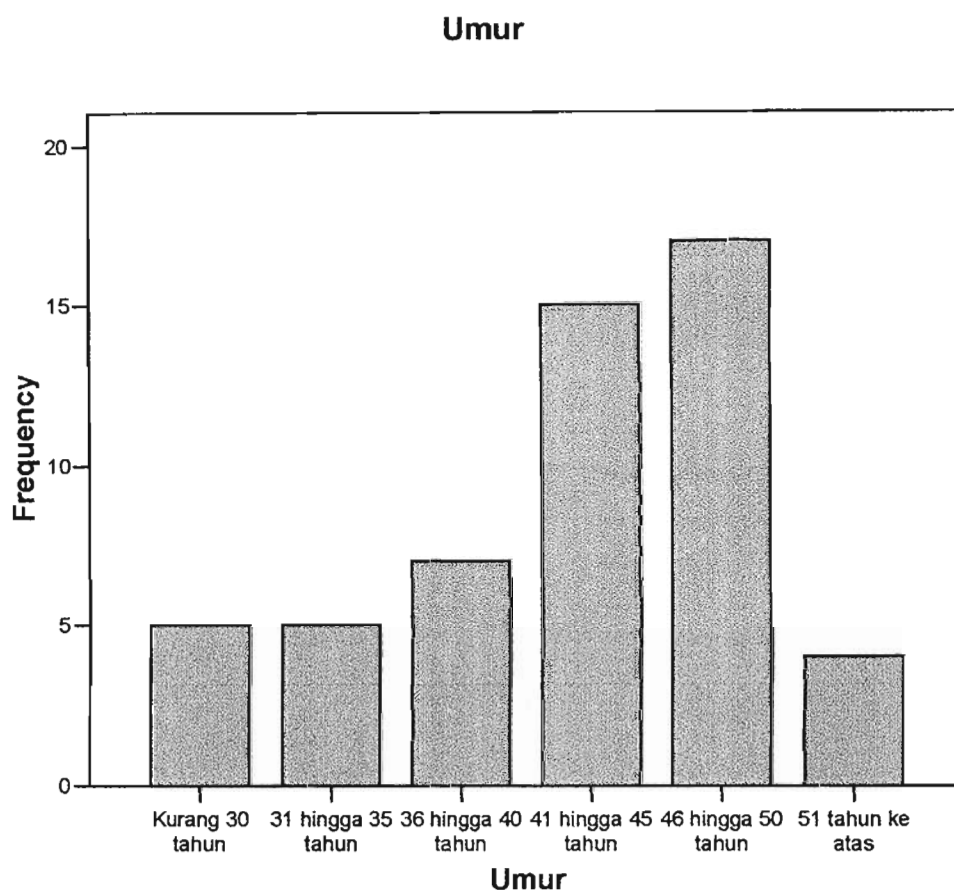
Berdasarkan hasil analisis, didapati pentadbir sekolah pedalaman di daerah Selangau terdiri daripada 37 pentadbir lelaki yang mewakili 69.8 peratus pentadbir keseluruhan dan 16 orang pentadbir perempuan yang mewakili 30.2 peratus jumlah keseluruhan pentadbir.

4.2.2 Data Frekuensi Umur Responden.

Berdasarkan jadual, didapati pentadbir yang berumur kurang 30 tahun adalah seramai 5 orang (9.4%) sahaja. Begitu juga pentadbir berumur 31 hingga 35 tahun adalah seramai 5 orang (9.4%) sahaja. Manakala pentadbir berumur 36 hingga 40 tahun adalah seramai 7 orang (13.2%), pentadbir berumur 41 hingga 45 tahun adalah seramai 15 orang (28.3%), pentadbir berumur 46 hingga 50 tahun adalah seramai 17 orang (32.1%) dan pentadbir yang berumur 51 tahun dan ke atas hanya seramai 4 orang (7.5%). Ini bermakna, pentadbir berumur 46 hingga 50 tahun adalah paling ramai diikuti pentadbir berumur 41 hingga 45 tahun.

4.2.3 Data Frekuensi Jawatan Responden.

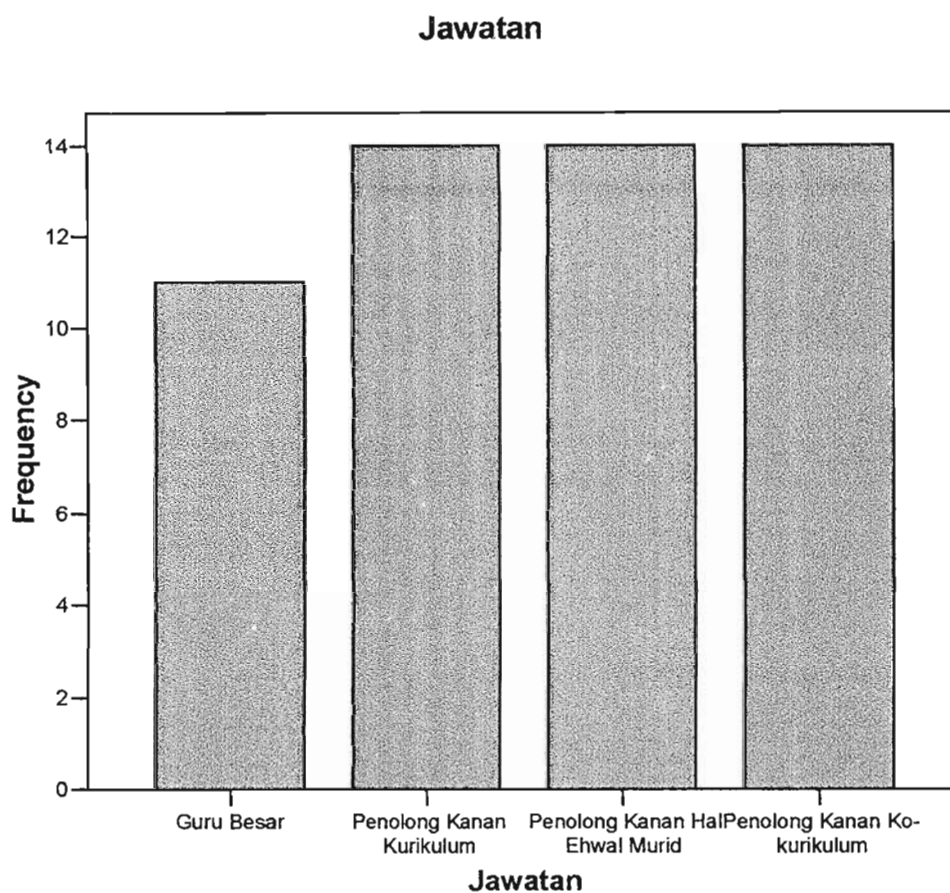
Pentadbir yang dikaji didalam kajian ini merupakan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman yang terdiri daripada Guru Besar, Penolong Kanan Kurikulum, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid dan Penolong Kanan Ko-kurikulum. Empat pentadbir ini yang bertanggungjawab mentadbir sekolah demi mencapai visi dan misi sekolah. Berdasarkan jadual di atas, hasil kajian menunjukkan hanya 11 orang (20.8%) guru besar yang terlibat menjawab soal selidik yang diedarkan. Jumlah sekolah yang terlibat adalah sebanyak 14 buah sekolah. Jumlah pentadbir sepatutnya 4 orang satu sekolah dan memberi jumlah



Rajah 5 : Graf Frekuensi Umur Pentadbir.

yang seimbang. Namun, jumlah guru besar tidak sepadan dengan bilangan sekolah. Setelah diteliti, terdapat sekolah yang tidak mempunyai guru besar kerana jawatan tersebut telah dikosongkan atas sebab guru besar berpencen. Manakala jumlah penolong kanan kurikulum, penolong kanan hal ehwal murid dan penolong kanan ko-kurikulum adalah seimbang, sepadan dengan bilangan sekolah yang terlibat. Bilangan penolong Kanan Kurikulum adalah seramai 14 orang (26.4%), Penolong Kanan Hal Ehwal murid

juga seramai 14 orang (26.4%) dan Penolong Kanan Ko-kurikulum seramai 14 orang (26.4%).

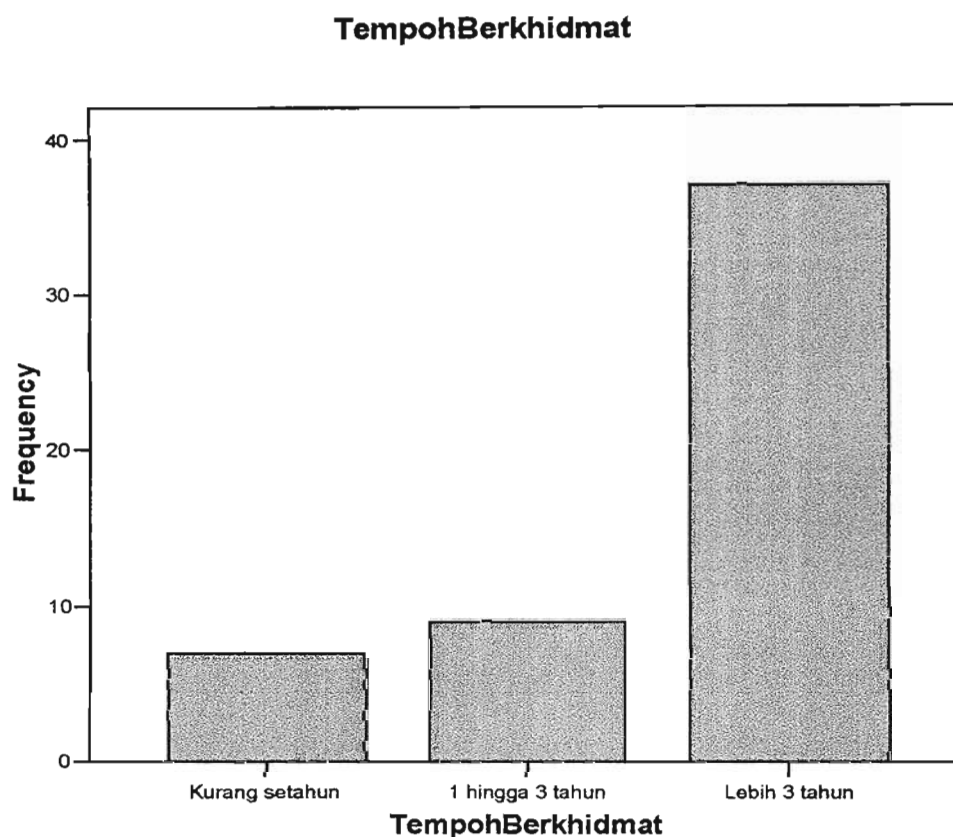


Rajah 6 : Graf Frekuensi Jawatan Pentadbir

4.2.4 Data Frekuensi Tempoh Berkhidmat Responden

Jadual menunjukkan jumlah pentadbir yang mempunyai pengalaman berkhidmat kurang 1 tahun adalah seramai 7 orang (13.2%). Manakala pentadbir yang telah mentadbir bagi

tempoh 1 hingga 3 tahun adalah seramai 9 orang (17.0%). Didapati jumlah pentadbir dengan pengalaman melebihi 3 tahun adalah paling tinggi iaitu seramai 37 orang (69.8%).

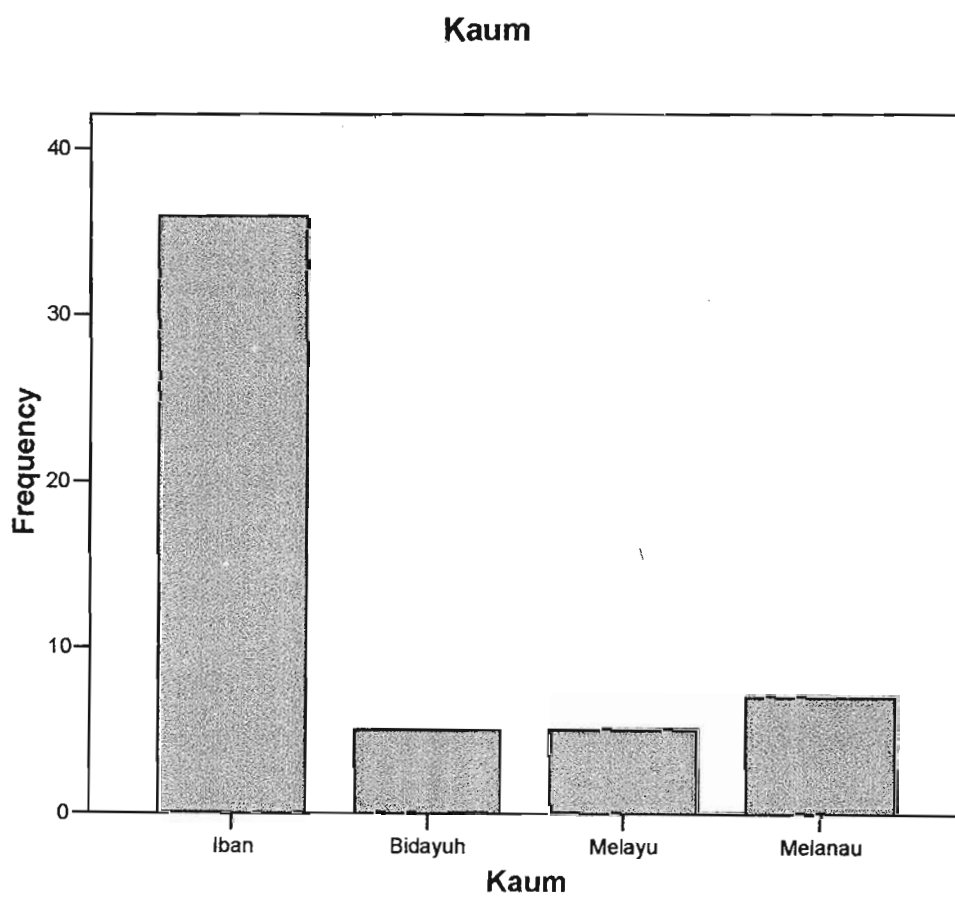


Rajah 7 : Graf Frekuensi Tempoh Berkhidmat sebagai Pentadbir

4.2.5 Data Frekuensi Kaum Responden.

Kaum responden terdiri daripada 4 kaum utama di Sarawak. Kepelbagaian kaum dan etnik di Sarawak amat mengagumkan untuk dibuat kajian mengenainya. Berdasarkan jadual, didapati pentadbir kaum Iban adalah paling ramai iaitu seramai 36 orang (67.9%).

Pentadbir berbangsa Bidayuh adalah seramai 5 orang sahaja iaitu mewakili 9.4% jumlah pentadbir yang terlibat dalam kajian. Begitu juga jumlah pentadbir berbangsa Melayu hanya seramai 5 orang (9.4%). Manakala pentadbir berbangsa Melanau adalah seramai 7 orang (13.2%).



Rajah 8 : Graf Frekuensi Kaum Pentadbir

4.3 Analisis Statistik Deskriptif Gaya Pengurusan Konflik

4.3.1 Persoalan Kajian

4.3.1.1 Persoalan kajian 1.

Adakah pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak mengamalkan pengurusan konflik dengan berkesan?

Jadual 4.2:

Min Skor Gaya Pengurusan Konflik Pentadbir mengikut Dimensi

Dimensi Gaya Pengurusan Konflik Pentadbir Sekolah Rendah	Min	Sisihan Piawai
Dimensi Akomodasi	3.4755	.6339
Dimensi Mengelak	3.8019	.5085
Dimensi Kompromi	3.7799	.4812
Dimensi Persaingan	3.2992	.6972
Dimensi Kolaborasi	3.8616	.6234

Berdasarkan jadual, 4.2 didapati min skor gaya pengurusan konflik pentadbir adalah seimbang dengan nilai min di atas 3.0. ini menunjukkan, nilai min bagi kesemua dimensi adalah ditahap memuaskan. Maka, ini dapat menjawab persoalan pertama iaitu pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak ada mengamalkan pengurusan konflik dengan berkesan.

Jadual 4.3:

Min dan Sisian Piawai Gaya Pengurusan Konflik Pentadbir mengikut Item

No Item	Item Gaya Pengurusan Konflik Pentadbir Sekolah Rendah	Min	Sisian Piawai
Dimensi Akomodasi			
1	Ada masanya saya benarkan orang lain mengambil tanggungjawab menyelesaikan masalah bagi diri saya	2.21	.948
5	Ada kalanya saya mengorbankan keinginan saya untuk pihak yang satu lagi	3.36	1.178
18	Saya cuba tidak menyakiti perasaan orang lain	4.51	.608
21	Sekiranya ia memuaskan hati orang lain, saya mungkin akan membenarkan dia mengekalkan pandangannya	3.70	.890
28	Andainya pendirian orang lain sangat penting/ mustahak baginya, saya akan cuba memenuhi keinginannya.	3.60	1.007
Dimensi Pengelakkan			
2	Daripada merundingkan perkara yang kami tidak dapat mencapai persetujuan, saya akan tekankan perkara yang kami persetujuan bersama	3.81	.982

4	Saya cuba meredakan perasaan pihak yang berkonflik dengan saya dan mengekalkan perhubungan kami	4.13	.833
6	Saya selalunya mendapat pertolongan pihak lain dalam mencari penyelesaian	3.09	1.061
8	Saya cuba menundakan sesuatu itu supaya saya dapat memikirkan isu tersebut	3.57	.991
14	Saya kadangkala akan mengelak daripada mengambil ketetapan yang akan mencetuskan kontroversi	3.89	1.068
20	Saya akan membuat apa yang perlu bagi mengelakkan ketegangan yang tidak berfaedah	4.28	.885

Dimensi Kompromi

3	Saya cuba mencari penyelesaian yang bertolak ansur	4.55	.695
9	Saya sanggup melepaskan sesetengah perkara sebagai pertukaran dengan pihak tersebut	3.40	1.080
22	Saya akan membenarkan pihak lain mengekalkan setengah daripada pendapatnya sekiranya dia sanggup menerima setengah pendapat saya	3.36	.963
23	Saya akan cuba mencari kombinasi keuntungan dan kerugian yang adil antara kami	3.89	.423
24	Dalam pendekatan perundingan saya akan cuba bertimbangrasa mengenai kehendak pihak lain	4.15	.601
29	Saya akan cuba untuk mempengaruhi bagi bertolak ansur	3.79	.988

Dimensi Persaingan

7	Saya cuba mengekalkan pendirian saya	3.17	1.105
10	Saya selalunya tegas dalam mencapai matlamat saya	3.30	1.186
12	Saya akan cuba melakukan sesuatu supaya saya diterima	3.70	.952

15	Saya akan berkeras supaya pendapat saya diterima	2.28	1.007
17	Saya cuba menunjukkan kebenaran dan faedah pendirian saya	3.64	1.094
19	Saya cuba menyakinkan pihak yang lain akan faedah pendirian saya	3.85	1.026
26	Saya menekankan keinginan saya	3.00	1.019

Dimensi Kolaborasi

11	Saya rasa perbezaan bukan sesuatu yang patut dirisaukan	3.79	.906
13	Saya akan ketengahkan semua pihak dan isu yang terlibat untuk dibincangkan	3.98	.747
16	Saya akan memberitahunya pendapat saya dan akan meminta pendapatnya	4.17	.849
25	Saya selalunya lebi cenderung membincangkan permasalahan kami secara bersemuka	3.91	.986
27	Saya sangat kerap memikirkan untuk memuaskan keinginan kami berdua	3.51	.800
30	Saya selalunya berkongsi masalah dengan pihak lain supaya kami dapat mencari jalan penyelesaian	3.81	1.075

4.3.1.2 Persoalan Kajian 2

Apakah gaya pengurusan konflik yang paling dominan di kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak?

Bagi menjawab persoalan kajian ini, data yang diperolehi telah dianalisis menggunakan analisis deskriptif bagi melihat min skor gaya pengurusan konflik mengikut dimensi. Terdapat lima dimensi gaya pengurusan konflik mengikut model Thomas-

Kilmann. Berdasarkan jadual, didapati dimensi kolaborasi mempunyai nilai min (3.86) yang paling tinggi. Ini menunjukkan pentadbir sekolah pedalaman di Sarawak amat menggemari gaya kolaborasi dalam berhadapan dengan konflik. Dimensi mengelak juga menunjukkan min yang agak tinggi, iaitu selepas min kolaborasi dengan nilai min (3.80). Ini menunjukkan, selain gaya kolaborasi yang mendominasi gaya pengurusan konflik pentadbir sekolah pedalaman di Sarawak, gaya mengelak juga agak digemari. Gaya pengurusan konflik yang paling tidak digemari adalah gaya persaingan yang mempunyai nilai min 3.29 sahaja. Manakala, gaya pengurusan konflik yang lain iaitu gaya kompromi juga mempunyai nilai min yang tinggi iaitu min (3.77), seterusnya gaya akomodasi mempunyai nilai min (3.47).

4.3.1.3 Persoalan kajian 3

Adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor demografi iaitu jantina, umur, tempoh perkhidmatan, jawatan dan kaum terhadap pemilihan gaya pengurusan di kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak.

Bagi menjawab persoalan kajian nombor tiga ini, lima hipotesis nul telah dibina. Hipotesis ini kemudiannya diuji dan data dianalisis menggunakan analisis inferensi. Hasil kajian akan dibincangkan dalam sub-topik 4.4 di bawah.

4.3.2 Hipotesis Kajian

Lima hipotesis nul telah dibina berdasarkan persoalan kajian nombor tiga. Hipotesis ini dibina berdasarkan tinjauan literatur yang dibuat dengan merujuk pelbagai hasil kajian pengkaji lain. Data gaya pengurusan konflik berdasarkan jantina telah dianalisis menggunakan ujian- sample bebas. Manakala data gaya pengurusan konflik berdasarkan umur, jawatan, tempoh berkhidmat dan kaum telah dianalisis menggunakan ujian ANOVA.

4.3.2.1 Hipotesis nul 1

H₀₁ Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor jantina terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak.

Ujian *levene* didapati tidak signifikan ($p > .05$). Ini telah memenuhi kehomogenan varians iaitu varians antara pentadbir lelaki adalah sama dengan pentadbir perempuan. Ujian-t sampel bebas adalah tidak signifikan ($t(51) = -1.25, p > .05$). Keputusan ini gagal menolak hipotesis nul. Ini menunjukkan tiada perbezaan antara jantina dalam pengurusan konflik pentadbir. Min (3.74) pengurusan konflik pentadbir perempuan adalah lebih tinggi berbanding dengan min (3.60) pengurusan konflik pentadbir lelaki. Kesimpulannya, tiada perbezaan pengurusan konflik pentadbir sekolah pedalaman Sarawak berdasarkan jantina.

Jadual 4.4:**Keputusan Ujian-t Sampel Bebas Jantina Terhadap Gaya Pengurusan Konflik**

Jantina		N	Min	Sisihan Piawai	t	dk	p
Pengurusan Konflik	Lelaki	37	3.60	.40	-1.259	51	.214
	Perempuan	16	3.74	.24			

* p < .05

	Ujian Levene		Ujian Signifikan	
	F	Sig.	t	p
Pengurusan Konflik	.929	.340	-1.259	.214

* p < .05

4.3.2.2 Hipotesis nul 2

H₀₂ Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor umur terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak

Ujian *levене* didapati signifikan (p < .05). Ini telah menolak kehomogenan varians iaitu varians antara umur adalah tidak sama. Ujian ANOVA adalah tidak signifikan secara statistik (F (5,47) = .745 , p > .05). Keputusan ini gagal menolak hipotesis nul. Ini

Jadual 4.5:**Keputusan Ujian ANOVA umur terhadap pengurusan konflik**

Umur	N	Min	Sisihan Piawai	F	dk	p
Pengurusan Konflik						
Kurang 30 Thn	5	3.71	.1609			
31 – 35 Thn	5	3.66	.3682			
36 – 40 Thn	7	3.46	.5521	.745	5	.594
41 – 45 Thn	15	3.70	.1907			
45 – 50 Thn	17	3.69	.3456			
51 thn ke atas	4	3.44	.7031			

* p < .05

	Ujian Levene		Ujian Signifikan	
	F	Sig.	F	p
Pengurusan Konflik	47	.002	.745	.594

* p < .05

menunjukkan tidak terdapat min yang berbeza antara umur. Berdasarkan ujian *Post Hoc (Turkey)* mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap min pengurusan konflik pentadbir berdasarkan umur. Min pengurusan konflik pentadbir berumur kurang

30 tahun (3.71) adalah paling tinggi. Ini diikuti dengan min pengurusan konflik pentadbir berumur 41 – 45 tahun (3.70), pentadbir berumur 45 – 50 tahun (3.69), pentadbir berumur 31 – 35 tahun (3.66), pentadbir berumur 36 – 40 tahun (3.46) dan pentadbir berumur 51 tahun dan ke atas (3.44). Kesimpulannya, tidak terdapat perbezaan min pengurusan konflik berdasarkan umur di kalangan pentadbir sekolah pedalaman Sarawak.

4.3.2.3 Hipotesis nul 3

H₀₃ Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor jawatan terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak

Ujian *Levene* mendapati tidak signifikan ($p > .05$). Ini telah memenuhi kehomogenan varian iaitu varian antara jawatan adalah sama. Ujian ANOVA adalah tidak signifikan secara statistik ($F(3,49) = 1.546, p > .05$). Keputusan ini gagal menolak hipotesis nul. Ini menunjukkan tidak terdapat min yang berbeza antara jawatan. Berdasarkan ujian *Post Hoc (Turkey)* mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap min pengurusan konflik pentadbir berdasarkan jawatan. Min pengurusan konflik Penolong Kanan HEM (3.75) adalah paling tinggi. Ini diikuti min pengurusan konflik Penolong Kanan Ko-kurikulum (3.70), min pengurusan konflik Guru Besar (3.64) dan min pengurusan konflik Penolong Kanan Kurikulum (3.48). Kesimpulannya, tidak terdapat perbezaan min pengurusan konflik berdasarkan jawatan di kalangan pentadbir sekolah pedalaman Sarawak.

Jadual 4.6:**Keputusan Ujian ANOVA Jawatan Terhadap Gaya Pengurusan Konflik**

Jawatan		N	Min	Sisihan Piawai	F	dk	p
Pengurusan Konflik	Guru Besar	11	3.64	.4298			
	Penolong Kanan Kurikulum	14	3.48	.3524	1.546	3	.214
	Penolong Kanan HEM	14	3.75	.3631			
	Penolong Kanan Ko-kurikulum	14	3.70	.2924			

* p < .05

	Ujian Levene		Ujian Signifikan	
	F	Sig.	F	p
Pengurusan Konflik	49	.942	1.546	.214

* p < .05

4.3.2.4 Hipotesis nul 4

H₀₄ Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor pengalaman mentadbir terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak.

Jadual 4.7:**Keputusan Ujian ANOVA Tempoh Berkhidmat Terhadap Gaya Pengurusan Konflik**

Tempo berkhidmat		N	Min	Sisihan Piawai	F	dk	p
Pengurusan Konflik	Kurang setahun	7	3.81	.3066	.876	2	.423
	1 – 3 tahun	9	3.64	.1929			
	Lebih 3 tahun	37	3.61	.4009			

* $p < .05$

	Ujian Levene		Ujian Signifikan	
	F	Sig.	F	p
Pengurusan Konflik	50	.500	.876	.423

* $p < .05$

Ujian *Levene* mendapati tidak signifikan ($p > .05$). Ini telah memenuhi kehomogenan varian iaitu varian antara tempoh berkhidmat adalah sama. Ujian ANOVA adalah tidak signifikan secara statistik ($F(2,50) = .876$, $p > .05$). Keputusan ini gagal menolak hipotesis nul. Ini menunjukkan tidak terdapat min yang berbeza antara tempoh berkhidmat. Berdasarkan ujian *Post Hoc (Turkey)* mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap min pengurusan konflik pentadbir berdasarkan tempoh berkhidmat. Min pengurusan konflik pentadbir dengan tempoh berkhidmat pentadbir

kurang setahun (3.81) lebih tinggi berbanding min pengurusan konflik pentadbir dengan tempoh berkhidmat pentadbir 1 – 3 tahun (3.64) dan min pengurusan konflik pentadbir dengan tempoh berkhidmat pentadbir lebih 3 tahun (3.61). Kesimpulannya, tidak terdapat perbezaan min pengurusan konflik berdasarkan tempoh berkhidmat pentadbir dalam kalangan pentadbir sekolah pedalaman Sarawak.

4.4.5 Hipotesis nul 5

H₀₅ Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor kaum terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak

Ujian *Levene* mendapati tidak signifikan ($p > .05$). Ini telah memenuhi kehomogenan varian iaitu varian antara kaum adalah sama. Ujian ANOVA adalah tidak signifikan secara statistik ($F(3,49) = 1.709, p > .05$). Keputusan ini gagal menolak hipotesis nul. Ini menunjukkan tidak terdapat min yang berbeza antara kaum. Berdasarkan ujian *Post Hoc (Turkey)* mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap min pengurusan konflik pentadbir berdasarkan kaum. Min pengurusan konflik pentadbir berbangsa Melayu (3.74) adalah paling tinggi. Ini diikuti min pengurusan konflik pentadbir berbangsa Iban (3.68), min pengurusan konflik pentadbir berbangsa Bidayuh (3.59) dan min pengurusan konflik pentadbir berbangsa Melanau (3.43). Kesimpulannya, tidak terdapat perbezaan min pengurusan konflik berdasarkan kaum dalam kalangan pentadbir sekolah pedalaman Sarawak.

Jadual 4.8:**Keputusan Ujian ANOVA Kaum Terhadap Gaya Pengurusan Konflik**

Kaum		N	Min	Sisihan Piawai	F	dk	p
Pengurusan Konflik	Iban	36	3.68	.3474	1.709	3	.367
	Bidayuh	5	3.59	.1090			
	Melayu	5	3.74	.2490			
	Melanau	7	3.43	.5683			

* p < .05

	Ujian Levene		Ujian Signifikan	
	F	Sig.	F	p
Pengurusan Konflik	49	.105	1.709	.367

* p < .05

Persoalan kajian nombor tiga telah dijawab iaitu tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor demografi iaitu jantina, umur, tempoh berkhidmat, jawatan dan kaum terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak. Jadual 4.9 menunjukkan rumusan hasil analisis terhadap hipotesis yang dibina. Walaupun hasil kajian ini gagal menolak kelima-lima hipotesis nul yang dibina, namun, berdasarkan analisis ujian-t mendapati, masih wujud pilihan gaya pengurusan konflik yang digemari atau tidak digemari berdasarkan faktor demografi ini.

Jadual 4.9**Rumusan Keputusan Hasil Analisis Terhadap Hipotesis Kajian.**

Hipotesis	Pernyataan	Hasil
H ₀ 1	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor jantina terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak.	Gagal ditolak
H ₀ 2	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor umur terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak.	Gagal ditolak
H ₀ 3	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor tempoh berkhidmat terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak.	Gagal ditolak
H ₀ 4	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor jawatan terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak.	Gagal ditolak
H ₀ 5	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara faktor kaum terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah rendah di kawasan pedalaman Sarawak.	Gagal ditolak

3.4.1 Gaya Pengurusan Konflik Pentadbir Berdasarkan Jantina

Berdasarkan Jadual 4.10, didapati pentadbir lelaki paling menggemari gaya kolaborasi dalam menangani konflik dengan nilai min (3.78). Pentadbir perempuan juga didapati menggemari gaya kolaborasi tetapi mempunyai nilai min yang lebih tinggi daripada min pentadbir lelaki iaitu min (4.03)

Jadual 4.10:**Min Gaya Pengurusan Konflik Pentadbir berdasarkan Jantina**

	Lelaki	Perempuan
Akomodasi	3.40	3.65
Mengelak	3.76	3.89
Kompromi	3.74	3.86
Persaingan	3.28	3.33
Kolaborasi	3.78	4.03

3.4.2 Gaya Pengurusan Konflik Pentadbir berdasarkan umur.**Jadual 4.11:****Min Gaya Pengurusan Konflik Berdasarkan Umur**

	Akomodasi	Mengelak	Kompromi	Persaingan	Kolaborasi
Kurang 30 tahun	3.44	3.90	3.83	3.62	3.73
31 hingga 35 tahun	3.68	3.73	3.90	3.17	3.93
36 hingga 40 tahun	3.31	3.71	3.64	3.00	3.59
41 hingga 45 tahun	3.66	3.93	3.86	3.08	4.07
46 hingga 50 tahun	3.50	3.81	3.75	3.40	3.89
51 tahun ke atas	2.70	3.37	3.58	3.92	3.45

Berdasarkan Jadual 4.11, didapati pentadbir berumur di bawah 30 tahun menggemari gaya mengelak dengan min (3.90). Manakala pentadbir berumur 31 hingga 35 tahun menggemari gaya kolaborasi dengan min (3.93). Pentadbir berumur 36 hingga 40 pula menggemari gaya mengelak dengan min (3.71). Pentadbir berumur 41 hingga 45 menggemari gaya kolaborasi dengan nilai min (4.07). Seterusnya, pentadbir berumur 46 hingga 50 juga menggemari gaya kolaborasi sama seperti pentadbir berumur 31 hingga 35 tahun dan pentadbir berumur 41 hingga 45 tahun dengan nilai min (3.89). Manakala pentadbir berumur 51 tahun dan keatas menggemari gaya persaingan dengan nilai min (3.92).

3.4.3 Gaya Pengurusan Konflik Pentadbir Berdasarkan Jawatan.

Jadual 4.12

Min Gaya Pengurusan Konflik Berdasarkan Jawatan

	Akomodasi	Mengelak	Kompromi	Persaingan	Kolaborasi
Guru Besar	3.29	3.72	3.87	3.37	3.95
PK Kurikulum	3.35	3.60	3.51	3.23	3.54
PK Hal Ehwal Murid	3.64	3.89	3.98	3.27	4.04
PK Ko-Kurikulum	3.57	3.96	3.76	3.32	3.91

Berdasarkan Jadual 4.12, Guru Besar dan Penolong Kanan Kurikulum menggemari gaya kolaborasi dengan min masing-masing 3.95 dan 4.04. Manakala Penolong Kanan

Kurikulum dan Penolong Kanan Ko-Kurikulum mengamalkan gaya mengelak dalam mengurus konflik dengan min masing-masing 3.60 dan 3.96.

3.4.4 Gaya Pengurusan Konflik Pentadbir Berdasarkan Tempoh Berkhidmat

Jadual 4.13 menunjukkan pentadbir tanpa mengira lama berkhidmat memilih gaya kolaborasi dalam mengurus konflik.

Jadual 4.13

Min Gaya Pengurusan Konflik Berdasarkan Tempoh Berkhidmat

	Akomodasi	Mengelak	Kompromi	Persaingan	Kolaborasi
Kurang setahun	3.68	4.04	4.00	3.32	4.07
1 hingga 3 tahun	3.40	3.77	3.81	3.38	3.85
Lebih 3 tahun	3.45	3.76	3.72	3.27	3.82

3.4.5 Gaya Pengurusan Konflik Pentadbir Berdasarkan Kaum

Jadual 4.14 menunjukkan pentadbir kaum Bidayuh dan Melanau mengamalkan gaya mengelak, masing-masing dengan min 4.03 dan 3.80. Pentadbir kaum Iban dan Melayu pula lebih gemar menggunakan gaya kolaborasi dalam mengurus konflik dengan min masing-masing ialah 3.94 dan 3.96.

Jadual 4.14**Min Gaya Pengurusan Konflik Berdasarkan Kaum**

	Akomodasi	Mengelak	Kompromi	Persaingan	Kolaborasi
Iban	3.53	3.76	3.85	3.34	3.94
Bidayuh	3.08	4.03	3.63	3.28	3.90
Melayu	3.60	3.80	3.70	3.65	3.96
Melanau	3.37	3.80	3.57	2.81	3.30

4.4 Rumusan

Bab ini telah membincangkan tentang analisis data yang dijalankan dan hasil kajian yang diperolehi. Ia mencakupi bagaimana hasil kajian dapat menjawab persoalan kajian yang dibina. Terdapat tiga persoalan kajian yang dibina. Data yang diperolehi telah dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensi. Hasil analisis deskriptif terhadap persoalan pertama dan kedua mendapati gaya pengurusan konflik yang paling dominan adalah gaya kolaborasi. Manakala hasil analisis inferensi terhadap hipotesis yang dibina mendapati kelima-lima hipotesis nul diterima. Ini menunjukkan gaya pengurusan konflik pentadbir tidak dipengaruhi oleh faktor jantina, umur, tempoh berkhidmat, jawatan dan kaum.

BAB V

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1 Pendahuluan

Bab ini akan membincangkan lebih lanjut tentang hasil dapatan dengan membuat perbandingan dengan hasil dapatan kajian lampau. Ia meliputi perbincangan mengenai perbezaan yang wujud dengan melihat faktor dan sebab perbezaan hasil dapatan diperolehi. Di dalam bab lima ini juga, akan membincangkan implikasi kajian dan cadangan kajian lanjut yang boleh dijalankan oleh para pengkaji pada masa hadapan.

5.2 Ringkasan Kajian

Kajian ini berbentuk tinjauan yang mengkaji gaya pengurusan konflik yang paling dominan dalam kalangan pentadbir di sekolah rendah kawasan pedalaman di Selangau, Sarawak. Selain itu, kajian ini juga melihat perbezaan yang mungkin wujud terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik berdasarkan faktor demografi terpilih iaitu faktor jantina, umur, jawatan, tempoh berkhidmat dan kaum. Faktor

demografi ini dipilih berdasarkan wujud ketidakselarisan hasil dapatan kajian lampau oleh pengkaji terdahulu di dalam dan luar negara. Instrumen kajian menggunakan borang soal selidik yang dibangunkan oleh Thomas-Kilmann (1974). Data telah dianalisis menggunakan program SPSS 12. Bagi melihat taburan demografi responden, data telah dianalisis dengan mengenalpasti frekuensi bagi setiap faktor demografi. Ujian-t sampel bebas pula digunakan bagi melihat perbezaan pemilihan gaya pengurusan konflik berdasarkan faktor jantina. Manakala bagi melihat perbezaan gaya pengurusan konflik dari segi faktor umur, jawatan, tempoh berkhidmat dan kaum telah dianalisis menggunakan ANOVA.

5.3 Dapatan dan Perbincangan.

Kajian dijalankan bagi melihat gaya pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir sekolah rendah kawasan pedalaman dengan mengambil Model Dua Dimensi yang dibina oleh Thomas-Kilmann. Model ini terdiri daripada dua dimensi utama iaitu *assertive* dan *cooperative*. Dua dimensi ini mengandungi lima gaya pengurusan konflik iaitu gaya persaingan, kolaborasi, mengelak, akomodasi dan kompromi. Tidak ada gaya yang paling baik kerana pemilihan gaya pengurusan konflik perlu berdasarkan situasi seperti yang telah diterangkan di dalam teori Model Dua Dimensi. Namun, pentadbir sebagai pembuat keputusan dan mentadbir sekolah ke arah mencapai visi dan misi sekolah, perlu mengamalkan gaya pengurusan konflik ini secara berkesan. Maka yang demikian, kajian ini dijalankan berasaskan tiga persoalan kajian iaitu adakah pentadbir sekolah rendah kawasan pedalaman mengamalkan pengurusan konflik secara berkesan?, Apakah gaya

pengurusan konflik yang paling dominan?, dan adakah terdapat perbezaan antara gaya pengurusan konflik dengan faktor demografi?.

5.3.1 Amalan Gaya Pengurusan Konflik Secara Berkesan.

Hasil kajian ini menunjukkan nilai purata skor min pengurusan konflik dalam kalangan pentadbir berada pada aras sederhana dan tinggi. Ini menunjukkan, pentadbir di sekolah rendah kawasan pedalaman ada mengamalkan gaya pengurusan konflik. Malah, nilai min yang sekata yang hampir sama menunjukkan pengurusan konflik diamalkan secara seimbang. Tiada gaya pengurusan konflik yang lebih baik daripada yang lain. Ini kerana, gaya pengurusan konflik perlu berasaskan situasi yang timbul. Sebahagian situasi konflik perlu ditangani dengan tegas (gaya persaingan), sebahagian lagi perlu dengan cara berbincang (kolaborasi) dan sebahagian pula perlu diabaikan (gaya mengelak dan kompromi). Sekiranya konflik yang timbul itu memerlukan tindakan yang tegas seperti desakan yang menuntut keputusan peperiksaan UPSR melepasi tahap sekolah prestasi rendah (SPR), pentadbir perlu mengambil tindakan segera dan mengatasi konflik menggunakan gaya persaingan. Manakala konflik yang melibatkan perhubungan dan komunikasi, ia perlu diatasi dengan perbincangan melalui gaya kolaborasi supaya keputusan yang dibuat memuaskan hati kedua-dua pihak dan tidak akan timbul konflik yang baru. Manakala, bagi konflik yang bersifat remeh dah tidak penting, maka pentadbir perlu mengabaikan konflik tersebut. Masa dan tenaga perlu digunakan ke arah menyelesaikan konflik yang lebih besar dan parah.

5.3.2 Gaya Pengurusan Konflik yang Paling Dominan.

Berdasarkan purata skor min yang diperolehi dalam kajian ini, didapati gaya pengurusan konflik yang paling digemari ialah gaya kolaborasi (min = 3.86). Keputusan ini menyokong hasil kajian yang dijalankan oleh Jamali (2001), Lokman (2008) dengan min 4.06 dan Shahibudin (1997) dengan min 3.12. Skor min untuk gaya kolaborasi yang diperolehi dalam kajian ini adalah tinggi, setara dengan hasil kajian Lokman, berbanding hasil kajian Shahibudin yang memperolehi skor min yang sederhana. Ini menunjukkan pentadbir sekolah rendah pedalaman Sarawak mengamalkan sikap saling berbincang dalam menyelesaikan konflik. Sikap saling berbincang ini membuktikan wujud semangat berpasukan antara pentadbir dan pihak yang ditadbir. Sekolah rendah pedalaman mempunyai populasi staf yang kecil. Sikap saling berbincang akan mewujudkan iklim yang kondusif dan meningkatkan komitmen guru. Malah, pentadbir yang gemar menggunakan gaya kolaborasi ini akan mendapat penghormatan dan keyakinan daripada pihak yang ditadbir.

Gaya pengurusan konflik kedua yang tinggi ialah gaya mengelak (min = 3.80). Gaya ini sesuai diamalkan jika konflik yang timbul bersifat remeh. Gaya pengurusan konflik ketiga yang digemari ialah gaya kompromi (min = 3.77). Hasil kajian menunjukkan pentadbir sekolah rendah kawasan pedalaman Sarawak gemar memilih gaya kolaborasi, mengelak dan kompromi. Ketiga-tiga gaya ini mengarah kepada penyelesaian konflik yang tidak akan mewujudkan ketegangan dan konfrontasi. Ini membuktikan pentadbir sekolah rendah pedalaman Sarawak berusaha mewujudkan iklim

kerja yang selesa kepada semua pihak. Ini berdasarkan hasil kajian yang menunjukkan bahawa gaya yang paling tidak digemari adalah gaya persaingan. Gaya ini perlu bagi mengatasi konflik yang memerlukan ketegasan dalam membuat keputusan. Namun, sekiranya pentadbir terlalu mengamalkan gaya persaingan, akan menimbulkan ketidakpuasan hati orang yang ditadbir. Ada kemungkinan, konflik akan menjadi lebih teruk dan serius jika pentadbir terlalu mengamalkan gaya persaingan dalam mengurus konflik.

5.3.3. Faktor yang Mempengaruhi Gaya Pengurusan Konflik.

Kajian ini telah menggariskan lima faktor yang mungkin mempengaruhi pemilihan gaya pengurusan konflik pentadbir sekolah rendah pedalaman Sarawak. Faktor tersebut merupakan faktor demografi terpilih iaitu faktor jantina, umur, jawatan, tempoh berkhidmat dan kaum.

Bagi membincangkan sama ada faktor jantina mempengaruhi pemilihan gaya pengurusan konflik, data yang diperolehi dianalisis menggunakan ujian-t sampel bebas. Hasil kajian mendapati, tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara jantina terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik pentadbir sekolah rendah kawasan pedalaman Sarawak. Hasil kajian menunjukkan pentadbir lelaki dan perempuan, kedua-duanya memilih gaya kolaborasi. Kajian ini menyokong kajian yang dijalankan oleh Boonsathorn (2007), Henkin (2000), Kim (2007), Lokman (2008) dan Shahibudin (1997). Manakala kajian ini telah menolak hasil kajian yang dijalankan oleh Balay (2007), Thomas (2008),

Fathiyah (1997) dan Zaleha (1996) yang menyatakan bahawa terdapat perbezaan gaya pengurusan konflik berdasarkan faktor jantina. Daya pemikiran lelaki dan perempuan sudah seimbang. Ini kerana, lelaki dan perempuan mendapat pendidikan yang sama dan bergerak seiring dalam banyak perkara seperti pekerjaan dan tanggungjawab. Dari segi emosi dan psikologi, mungkin sedikit berbeza menyebabkan skor min perempuan lebih tinggi berbanding lelaki. Ini merupakan satu keputusan yang baik yang menunjukkan hak pemberian jawatan tidak perlu wujud bias antara jantina.

Faktor umur juga tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan dengan gaya pengurusan konflik. Ini bertepatan dengan hasil kajian yang dijalankan oleh Henkin (2000), Lokman (2008) dan Zaleha (1996). Manakala hasil kajian ini bertentangan dengan dapatan yang dijalankan oleh Balay (2007), Fathiyah (1997) dan Shahibudin (1997) yang menyatakan terdapat perbezaan yang signifikan antara umur dengan gaya pengurusan konflik. Berdasarkan analisis data yang diperolehi dalam kajian ini, didapati hanya pentadbir berumur 51 tahun dan ke atas gemar mengamalkan gaya persaingan dalam mengurus konflik. Ini mungkin disebabkan pentadbir yang lebih senior lebih tegas dalam membuat keputusan. Pentadbir berumur kurang 30 tahun dan berumur di antara 30 hingga 40 tahun gemar menggunakan gaya mengelak dalam mengurus konflik. Umur di bawah 40 tahun merupakan umur yang masih muda. Pentadbir pada umur begini lebih gemar mengelak apabila berhadapan konflik kerana tidak mahu memanjangkan konflik yang berlaku. Tambahan pula, ada di kalangan yang ditadbir merupakan golongan yang berumur lebih daripada umur pentadbir. Manakala pentadbir berumur 31 hingga 35 tahun, 41 hingga 45 tahun dan 46 hingga 50 tahun lebih gemar mengamalkan gaya kolaborasi

dalam mengurus konflik. Umur di atas 40 tahun merupakan umur yang cukup matang. Maka, pentadbir pada umur ini lebih berkeyakinan dan berani dalam membuat keputusan dan mempertahankan ideologi sendiri. Namun, pentadbir pada umur ini juga mahu kedua-dua pihak mencapai keputusan yang adil. Maka, gaya kolaborasi akan memberikan kepuasan yang saksama antara kedua-dua pihak yang berkonflik.

Apabila menganalisis faktor jawatan pula, hasil kajian ini mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara jawatan dengan gaya pengurusan konflik yang diamalkan oleh pentadbir sekolah rendah pedalaman Sarawak. Hasil ini menyokong hasil kajian yang dijalankan oleh Ikoya (2009). Namun, kajian ini bertentangan dengan hasil kajian yang diperolehi oleh Mirzeoglu (2007), Thomas (2008) dan Fathiyah (1997). Hasil analisis data mendapati Guru Besar dan Penolong Kanan Hal Ehwal Murid gemar mengamalkan gaya kolaborasi. Ini mungkin kerana Guru Besar dan Penolong Kanan HEM lebih banyak berurusan dengan konflik perhubungan. Maka, bagi menjaga hubungan yang baik, pentadbir jenis ini perlu saling berbincang dalam menyelesaikan konflik yang timbul. Manakala Penolong Kanan Kurikulum dan Penolong Kanan Ko-kurikulum lebih gemar mengamalkan gaya mengelak. Ini mungkin kerana bidang kurikulum dan ko-kurikulum menekankan prestasi yang ingin dicapai. Terlalu mengambil berat dan meluangkan banyak masa terhadap konflik akan mengganggu program peningkatan prestasi dalam bidang kurikulum dan ko-kurikulum.

Faktor tempoh berkhidmat juga tidak mempengaruhi gaya pengurusan konflik yang diamalkan. Hanya satu kajian lampau yang menyokong hasil kajian ini iaitu kajian

yang dibuat oleh Mirzeoglu (2007). Manakala kajian yang dibuat oleh Fathiyah (2007), Henkin (2000), Lokman (2008), Shahibudin (1997) dan Zaleha (2006) tidak menyokong hasil kajian ini, sebaliknya mendapati terdapat perbezaan yang signifikan antara tempoh berkhidmat dengan gaya pengurusan konflik yang diamalkan. Hasil analisis data menunjukkan ketiga-tiga peringkat tempoh berkhidmat sebagai pentadbir memilih gaya kolaborasi dalam mengurus konflik. Ini menunjukkan pentadbir tanpa mengira lama masa berkhidmat sama ada baru atau lama akan cuba untuk berkolaborasi dengan pihak yang ditadbir. Ini membuktikan pentadbir di sekolah rendah pedalaman Sarawak mengambil berat perhubungan yang baik antara ahli dalam organisasi sekolah.

Faktor terakhir yang diukur dalam kajian ini ialah faktor kaum. Kepelbagaian kaum dan budaya menuntut semua pihak untuk saling bekerjasama. Ini supaya perpaduan yang telah terjalin tidak akan dicemari oleh konflik yang melanda. Oleh itu, pentadbir sekolah selaku pembuat keputusan perlu mengambil berat tentang hal ini. Hasil kajian mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor kaum dengan gaya pengurusan konflik yang dipilih. Kajian yang dibuat Henkin (2000), menyokong hasil kajian ini. Namun, beberapa kajian lain iaitu Boonsathorn (2007), Posthuma (2006) dan Kim (2007) menyatakan budaya akan mempengaruhi gaya pengurusan konflik yang diamalkan, dan ini adalah bertentangan dengan hasil kajian ini. Hasil kajian mendapati etnik kaum Bidayuh dan Melanau memilih gaya mengelak, sementara etnik kaum Iban dan Melayu memilih gaya kolaborasi. Walaupun budaya dan kepercayaan kaum berbeza, namun, kewarganegaraan yang sama dan persaudaraan yang telah lama terjalin menjadikan etnik kaum yang berbeza mempunyai nilai sama yang dipegang. Ini

menunjukkan setiap kaum cuba untuk tidak menjadikan situasi konflik bertambah serius. Ia seterusnya akan menghasilkan perpaduan dan menjadikan organisasi sekolah boleh berfungsi dengan mantap tanpa dipengaruhi oleh bias kaum.

5.4 Implikasi Dapatan Kajian

Dapatan kajian ini mempunyai implikasi terhadap pihak yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam dunia pendidikan. Implikasi yang dikenalpasti boleh dijadikan panduan dan pemacu untuk pihak-pihak yang terlibat mengambil tindakan yang sewajarnya. Antara implikasi yang dikenalpasti ialah;

Kajian ini mempunyai implikasi terhadap tubuh ilmu di mana hasil kajian memperkayakan khazanah tubuh ilmu tentang pengurusan konflik. Hasil kajian ini boleh dijadikan rujukan kepada pihak yang ingin mengurus konflik secara berkesan.

Dapatan kajian juga mempunyai implikasi terhadap negara. Hasil dapatan kajian boleh digunakan oleh pengkaji-pengkaji akan datang untuk mendapat input awal. Malah, pengkaji akan datang boleh menggunakan dapatan kajian ini untuk membuat perbandingan dan membincangkan perbezaan yang wujud.

Hasil dapatan ini juga memberi implikasi terhadap Kementerian Pelajaran Malaysia yang merupakan *stakeholder*. Hasil kajian mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor jantina, umur, kaum terhadap gaya pengurusan konflik.

Dapatan kajian ini boleh dijadikan panduan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia dalam melantik pentadbir sekolah. Prosedur melantik pentadbir sekolah tidak perlu mengambilkira faktor jantina dan kaum kerana faktor demografi ini tidak mempengaruhi gaya pengurusan pentadbir. Namun, faktor umur boleh dipertimbangkan dalam melantik pentadbir sekolah kerana hasil kajian ini mendapati pentadbir berumur di bawah 30 tahun menggemari gaya mengelak. Berdasarkan Model Dua Dimensi, gaya pengelakkan tidak memberi kebaikan kepada kedua-dua pihak yang berkonflik kerana tidak ada jalan penyelesaian yang menguntungkan. Malah, gaya ini mempunyai keburukan di mana ia boleh menyebabkan konflik bertambah teruk. Walaubagaimanapun, berdasarkan hasil kajian ini, Kementerian Pelajaran Malaysia boleh mengambil inisiatif lain iaitu dengan menganjurkan kursus yang melatih pentadbir muda untuk mengurus konflik secara berkesan. Malah, Penolong Kanan Kurikulum dan Penolong Kanan Ko-kurikulum mungkin memerlukan kursus yang sama kerana hasil kajian mendapati pentadbir ini menggemari gaya mengelak.

Selain mempunyai implikasi terhadap tubuh ilmu, negara dan Kementerian Pelajaran Malaysia, hasil dapatan juga mempunyai implikasi terhadap sekolah. Ia merujuk kepada pihak yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dengan sekolah. Menurut Heaney (2001), konflik dalam sekolah kebanyakannya datang daripada perhubungan dengan guru, murid, ibu bapa dan agensi luar. Hasil kajian ini mendapati gaya kolaborasi mendominasi gaya-gaya pengurusan konflik yang ada di kalangan pentadbir. Berdasarkan Model Dua Dimensi yang dibina oleh Thomas Kilmann mendapati gaya kolaborasi merupakan gaya yang paling efektif berbanding pendekatan

penyelesaian konflik yang lain. Kelemahan gaya kolaborasi adalah membazir masa untuk perbincangan, kesukaran mencari perantara dan mendapat kerjasama daripada pihak yang satu lagi. Oleh itu, hasil kajian ini boleh memberi panduan kepada pihak yang berurusan dengan pentadbir untuk sama-sama mengurus konflik dengan menggunakan pendekatan kolaborasi supaya kedua-dua pihak yang berkonflik mendapat kebaikan. Malah, hasil kajian yang menunjukkan pentadbir menggemari gaya kolaborasi ini dapat dijadikan contoh dan model oleh pihak yang ditadbir untuk mengurus konflik dengan gaya kolaborasi juga.

5.5 Cadangan Kajian Masa Hadapan

Setelah membincangkan hasil kajian dan membandingkan dengan hasil kajian lampau, penyelidik mendapati terdapat hasil kajian yang disokong oleh kajian lampau dan sebaliknya. Ini mungkin disebabkan oleh beberapa faktor yang dapat dikenalpasti iaitu;

- i) Faktor sampel dan populasi.

Sampel yang digunakan adalah dari populasi yang berbeza. Kepelbagaian populasi memberi kepelbagaian budaya dan pegangan. Sebahagian kajian menggunakan sampel yang terdiri daripada kewarganegaraan, latar belakang, jenis pekerjaan dan status yang berbeza. Maka, ini akan mempengaruhi gaya pengurusan konflik.

ii) Faktor julat item

Setiap kajian menggunakan julat yang berbeza terutama julat umur, tempoh masa dan julat jawatan. Ada kajian mengkaji umur dengan perbezaan julat yang besar dan sebaliknya. Manakala ada yang mengkaji jawatan di dalam sekolah sahaja, jawatan sehingga peringkat tertinggi negara dan jawatan yang ketara antara pemimpin dan orang yang dipimpin. Julat yang berbeza ini sudah pasti akan memberi hasil yang berbeza.

iii) Faktor Instumen

Kajian lampau yang dirujuk menggunakan instumen yang berbeza. Ini kerana, terdapat beberapa pengasas berbeza yang membina dan telah mengkaji tentang pengurusan konflik ini secara mendalam. Antanya ialah Thomas-Kilmann, Rahim serta Putnam dan Wilson. Perbezaan pengasas bermakna pengkaji menggunakan Model Pengurusan Konflik yang berbeza, seterusnya membawa makna dimensi yang dikaji juga berbeza. Malah, terdapat pengkaji yang membina soal-selidik sendiri. Perbezaan instumen dan dimensi yang berbeza telah menghasilkan keputusan yang berbeza.

Kesemua faktor di atas hanya mempengaruhi hasil dapatan kajian. Ia tidak akan mempengaruhi kesahan data kerana setiap populasi dan variasi mempunyai gaya yang berbeza. Oleh itu, kajian lanjutan boleh dijalankan bagi melihat dan mengkaji secara lebih

mendalam tentang gaya pengurusan konflik. Maka, pengkaji mencadangkan beberapa kajian lanjutan yang boleh dijalankan sekiranya ada pengkaji yang ingin mengkaji mengenai pengurusan konflik ini.

i) Menggunakan instrumen berbeza.

Kajian mengenai konflik ini telah banyak dilakukan. Namun, aspek yang ditukar adalah aspek sampel dan instrumen. Maka, jika pengkaji akan datang ingin membuat kajian gaya pengurusan konflik yang diamalkan oleh pentadbir sekolah rendah kawasan pedalaman, maka dicadangkan pengkaji akan datang menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh pengasas selain daripada Thomas-Kilmann. Malah, kajian menggunakan kaedah kualitatif amat sesuai dijalankan untuk kajian mengurus konflik ini.

ii) Sampel yang berbeza.

Pengkaji mencadangkan kajian lanjutan dibuat di kawasan pedalaman Semenanjung Malaysia supaya boleh membuat perbandingan. Ini kerana, kajian ini hanya membandingkan hasil kajian lampau yang dibuat di kawasan bandar dan luar bandar. Malah, kajian ke atas populasi sampel yang lebih besar dan menyeluruh boleh dijalankan untuk melihat gambaran yang lebih luas. Kajian ke atas sampel dengan jawatan selain pentadbir juga digalakkan untuk dibuat kajian.

- iii) Menambah pemboleh ubah bersandar.

Kajian ini melihat faktor demografi sebagai pemboleh ubah tak bersandar memberi kesan terhadap gaya pengurusan konflik yang dijadikan pemboleh ubah bersandar. Maka, dicadangkan supaya kajian bagi melihat sama ada gaya pengurusan konflik memberi kesan terhadap kepuasan dan motivasi pekerja dijalankan. Ini kerana, konflik yang tidak diurus dengan baik akan memberi kesan negatif terhadap organisasi. Maka, kajian perlu dibuat sama ada gaya mengurus konflik yang berbeza akan memberi kesan terhadap kepuasan dan motivasi pekerja, sekaligus mempengaruhi pengoperasian organisasi.

5.6 Rumusan

Analisis data menunjukkan tidak terdapat perbezaan antara faktor demografi dengan gaya pengurusan konflik yang diamalkan. Ini menunjukkan sesiapa sahaja layak menjadi pentadbir tanpa bias terhadap jantina, umur dan kaum. Hasil kajian mendapati gaya kolaborasi merupakan gaya yang dominan dalam kalangan pentadbir sekolah rendah pedalaman Sarawak. Ini memberi pandangan yang baik tentang sikap pemimpin yang suka kepada perbincangan dan penyelesaian masalah yang akan memuaskan hati semua pihak. Oleh yang demikian, pentadbir selaku pemimpin dan pembuat keputusan di sekolah perlu mengurus konflik dengan baik supaya semua pemangkin dalam organisasi dapat berfungsi dengan baik. Ini sekaligus akan dapat meningkatkan kualiti kerja dan mencapai visi dan misi sekolah.

Bibliografi

- Balay, R. (2007), Predicting Conflict Management Based on Organizational Commitment and Selected Demographic Variables, *Asia Pacific Education Review*, Vol. 8, No. 2, m.s. 321-336.
- Blake, R.R. dan Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production through People*, Gulf Publishing, Houston, TX.
- Boonsathorn, W. (2007) Understanding conflict management styles of Tais and Americans in multinational corporations in Thailand, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 18 No. 3, m.s. 196-221.
- Burke, R.J. (1970) Methods of Resolving superior subordinate conflict : The constructive use of subordinate differences and disagreement . *Organisational Behavior and Human Performance* 5, m.s. 393-411.
- Cameron, K.S. (1984). The effectiveness of ineffectiveness. *Research in Organizational Behavior*, 6, m.s. 235-285.
- Cheng, Yin Cheong (1996). *School effectiveness and school-based Management: A Mechanism for Development*. The Falmer Press.
- Deutsch, M.A. (1969). Socially Relevant Science: Reflections on some studies of interpersonal conflict, *American Psychologies*, vol. 24, m.s. 1076-1092.
- Deutsch, M.A. (1990). Sixty Years of Conflict, *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 1, m.s. 237-263.
- Dirks, K.T. dan Parks, J.P. (2003), " Conflicting stories: the state of the science of conflict", in Greenberg, G. (Ed.), *Organizational Behavior: The State of The Science*, 2nd ed., Laurence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, m.s. 283-324.
- Everard, B. dan Morris, G. (1990). *Management in Education : Effective School Management* (2nd Ed). London, Paul Chapman Publishing
- Fathiyah A.B. (1997). *Gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir-pentadbir sekolah menengah daerah Kubang Pasu, Kedah Darul Aman*, Ijazah Sarjana Sains Pengurusan UUM.
- Foo, S.F., & Ngang, T.K. (2005), Faktor-faktor yang menguasai pengurusan kolaboratif, *Jurnal Pendidik dan Pendidikan*, Jil. 20, m.s. 81-95.

- Graen, G.B. dan Uhl-Bien, M. (1995) " Relationship-based approach to Leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over of 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective", *Leadership Quarterly*, Vol. 6 No. 2, pp. 219-47.
- Heaney, L.F. (2001) A Question of Management: Conflict, Pressure and Time, *The International Journal of Educational Management*, Vol. 15 No. 4, m.s. 197-203.
- Henkin, A.B., Cistone, P.J., & Dee, J.R., (2000) Conflict management strategies of principals in site-based managed schools, *Journal of Educational Administration*, Vol. 38 No.2, m.s 142-158.
- Holt, J.L. & DeVore, C.J. (2005), " Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolutions: a meta-analysis", *International Journal of Intercultural relations*, Vol. 2 No. 2, pp. 165-96.
- Ikoya, P.O. & Akinseinde, S.I., (2009), Variability Pattern in Conflict Management Strategies among School Administrators of Secondary Schools in Nigeria, *Journal of Social Science*, Vol. 20 No.3, m.s. 223-230.
- Jamali, B. (2001). *Pengurusan Konflik di Sekolah Menengah: Satu Kajian Kes*. Tesis Ijazah Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Julaihi Bujang (2008). Merapatkan Jurang Pendidikan Pelaksanaan Teras 4 PIPP di Sekolah Kawasan Luar Bandar dan Pedalaman Sarawak: Cabaran dan Cadangan Penambahbaikan dalam Aspek Pembangunan Modal Insan. Dibentangkan dalam Konvensyen Nasional PIPP Kedua (2008) di Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands.
- Johnson, M. (1989). Assertiveness and Cooperativeness as predictors of Interpersonal Conflict Management Behavior. PhD Dissertation. Emery University.
- Kabanoff, B. (1997), Organizational justice across cultures: Integrating organization-level and culture-level perspectives", in Early, P.R. and Erez, M. (Eds), *New Perspectives on Industrial/ Orgazitional Psychology*, New Lexington Press, San Francisco, CA, m.s. 676-712.
- Kamus Komprehensif Bahasa Melayu (2005), Oxford Fajar Sdn. Bhd. Malaysia.
- Kilmann, R.H., & Thomas, K.W. (1974). *Thomas-Kilmann Mode Instrumen*, New York, Xicom, Tuxedo.
- Kim, T., Wang, C., Kondo, M., Kim, T. (2007), Conflict management styles: the differences among the Chinese, Japanese and Koreans, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 18 No. 1, m.s. 23-41.

- Korabik, K., Baril, G.L. dan Watson, C. (1993), " Managers conflict management style and leadership effectiveness: the moderating effects of gender", *Sex Roles*, Vol 29 Nos 5-6, m.s. 405-18.
- Kotter, J. (1988). *Power and Influence: Beyond Formal Authority*. New York: Free Press.
- Krejcie, R., dan Morgan, D. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities", *Educational and Psychological Measurement*, 30, m.s. 605-610.
- Kriesberg, L. (1973), *The Sociology of Social Conflicts*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Leung, K. (1997). " Negotiation and reward allocation across culture", in Early, P.R. and Erez, M. (Eds), *New Perspectives on Industrial/ Organizational Psychology*, New Lexington Press, San Francisco, CA, m.s. 640-75.
- Lokman, M.T., Mohd A.A.R., & Normah A.K., (2008), Gaya Pengurusan Konflik Guru Besar , *Jurnal Teknologi*, 48(E), m.s.115–127, Universiti Teknologi Malaysia
- Mirzeoglu, N. (2007), Organizational Conflict and Management: A Study at Schools of Physical Education and Sport in Turkey, *Journal of ICHPER.SD*, Vol XLIII, No. 2, m.s 5-8.
- Mohd Foad Sakdan (2005) *Pengurusan Konflik Dewan Bahasa dan Pustaka*, Kuala Lumpur.
- Mohd Majid Konting (1993), *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*, Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Omar Abdull Kareem & Khuan Wai Bing, (2005). Perkembangan Profesional Guru Secara Berterusan; Perspektif Pembangunan Sumber Manusia, *Masalah Pendidikan*, Universiti Malaya, m.s. 131-141.
- Pfeffer, J. (1996). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Putnam, L.L. dan Wilson, C.E. (1982), " Communication strategies in organizational conflicts: reliability and validity of a measurement scale", in Burgoon, M. (Ed.), *Communication Yearbook*, Vol. 6, Sage, Beverly Hills, CA, m.s. 629-52.
- Rahim, M.A. (1992), *Managing Conflict in Organizations*. 2nd ed., Praeger, Westport, CT.

- Posthuma, R.A. White, G.O., Dworkin, J.B., Yanez, O., Swift, M.S., (2006), Conflict resolution styles between co-workers in US and Mexican cultures, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 17 No. 3, m.s. 242-260.
- Sekaran, Uma (2003). *Research Methods For Business – A skill Building Approach*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Shahibudin Ishak (1997), Pengurusan konflik di kalangan guru-guru di bandar Alor Setar, Kedah Darul Aman, Ijazah Sarjana Sains Pengurusan UUM.
- Schaubhut, N. A. (2007), *Technical Brief for the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument: Description of the Updated Normative Same and Implications for Use*, Mountain View, CA: CPP, Inc.
- Sillars, A.L. (1982), Coding verbal Conflict Tactics: Nonverbal and perceptual correlates of the avoidance-distributive-integrative distinction, *Human Communication Research*, 9, m.s. 83-95
- Thomas, K.W., Schaubhut, N. (2008). Conflict styles of men and women at six organization levels, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 19 No. 2, ms. 148-166.
- Thomas, K.W. (2009). A Brief History of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, <http://kilmanniagnostics.com/tkihhistory.html>. Dicapai pada 8 April 2010.
- Tjosvold, D. (2006), Defining conflict and making choices about its management Lighting the dark side of organizational life, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 17 No. 2, m.s. 87-95.
- Tjosvold, D. (1993). *Learning to Manage Conflict : Getting People to Work Together Productively*. New York: Lexington Books.
- Tyler, R. Harrison et al (2006), *Competitive and cooperative conflict communication climates The influence of ombuds processes on trust and commitment to the organization*, Department of Communication, Purdue University, West Lafayette, Indiana, USA, *International Journal of Conflict Management* ,
- Webb, L. & M. Norton. (2003). *Human Resources Administration: Personnel Issues and Needs in Education*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zaleha, M.Y. (1996). Hubungan gaya pengurusan konflik dengan jenis personaliti guru-guru asrama di Terengganu, Tesis Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan), UUM.