

**GAYA PENGURUSAN KONFLIK DI KALANGAN
GURU-GURU SEKOLAH MENENGAH DAERAH
KOTA SETAR, KEDAH DARUL AMAN**

TURIN BIN AHMAD

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
1995**

**GAYA PENGURUSAN KONPLIK
DI KALANGAN GURU-GURU SBKOLAH MENENGAH
DAERAH KOTA SETAR, KEDAH DARUL AMAN**

Tesis diserahkan kepada Sekolah Siswazah
Untuk Memenuhi Sebahagian Daripada Keperluan
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia.

OLEH

TURIN BIN **AHMAD**

Disember 1995

(C) TURIN BIN **AHMAD** 1995, Hakcipta Terpelihara

KEBENARAN MENGGUNA

Dalam menyerahkan tesis **ini**, sebagai memenuhi keperluan pengajian ijazah Universiti Utara Malaysia (UUM), **saya** bersetuju supaya pihak perpustakaan UUM mengedarkan tesis **ini bagi** tujuan rujukan. **Saya juga** bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan, keseluruhan atau sebahagian daripadanya, **bagi** tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia **saya**, atau, semasa ketiadaan beliau, kebenaran **tersebut** boleh diperolehi daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke **atas** keseluruhan atau sebahagian daripada tesis **ini**, untuk tujuan pemerolehan kewangan tidak dibenarkan **tanpa** kebenaran bertulis daripada **saya**. Di **samping** itu, pengiktirafan kepada **saya** dan UUM seharusnya diberikan dalam sebarang kegunaan bahan-bahan yang terdapat dalam tesis **ini**.

Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau lain kegunaan, **sama ada** keseluruhan atau sebahagiannya, boleh dibuat dengan menulis kepada:

Dekan
Sekolah Siswazah,
Universiti Utara Malaysia,
06010 UUM, SINTOK,
KEDAH DARUL AMAN.

ABSTRAK

Kewujudan konflik hampir tidak dapat dielakkan selagi manusia berinteraksi dan berkomunikasi di antara satu **sama** lain. Konflik antara individu di kalangan guru-guru dalam organisasi sekolah sering dikaitkan dengan ciri-ciri demografi, dimensi budaya dan personaliti guru-guru tersebut. Kajian **ini** dijalankan untuk melihat hubungan di antara ciri-ciri demografi, dimensi budaya dan personaliti dengan **gaya** pengurusan konflik. Kajian berbentuk kuantitatif **ini** dijalankan di duapuluh buah sekolah menengah bantuan penuh kerajaan dalam daerah Kota Setar, Kedah Darul **Aman**. Seramai 290 orang guru dipilih sebagai responden secara rawak berdasarkan kaedah **Proportionate Stratified Random Sampling**. Kaedah pentadbiran kajian adalah dengan menggunakan borang **soal** selidik yang diedarkan sendiri oleh penyelidik. Kedua-dua jenis statistik diskriptif dan statistik infrensi digunakan **bagi** tujuan penganalisan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan **Ujian t**, **ANOVA** satu **hala** dan **analisis** korelasi Spearman. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat perbezaan **yang** signifikan dalam pemilihan **gaya** pengurusan konflik di antara guru-guru lelaki dan perempuan. Manakala **bagi** faktor-faktor demografi yang lain, hasil kajian menunjukkan tidak terdapatnya perbezaan **yang** signifikan terhadap **gaya** pengurusan konflik. Hasil kajian **juga** mendapati terdapat hubungan **yang** signifikan di antara dimensi budaya berdasarkan Indeks Individualisme, Sifat Kelelakian dan Jarak Kuasa dengan **gaya** pengurusan konflik. Dapatan seterusnya menunjukkan bahawa terdapat hubungan 3-g signifikan di antara personaliti berdasarkan dimensi orientasi (ekstrovert-introvert) dan dimensi membuat keputusan (fikiran-perasaan) dengan **gaya** pengurusan konflik.

ABSTRACT

Conflict phenomenon exist inevitably as individuals interact and communicate with each other. Interpersonal conflict among teachers is often connected with demographic characteristics, cultural dimension and personality. Hence, a study was done to highlight the relationship of conflict handling mode with demographic characteristics, cultural dimension and personality, This quantitative research was done in twenty Secondary School in Kota Setar district, Kedah Darul Aman. There were 290 teachers chosen as respondents based on Proportionate Stratified Random Sampling Method. The technique which is used to collect the data is by questionnaire which is personally administered. Both descriptive and inferential statistics were used for analyzing. Hypotheses testing was done using t-test, one way ANOVA and Spearman correlation analysis. The finding of the study showed that there was a significant difference in the choice conflict handling mode between male and female teachers. On the other hand, the result of the study showed that there was no significant difference towards conflict handling mode for other demographic characteristics. The research also revealed that there was a significant relationship between the cultural dimension based on individualism index, masculinity and power distance with conflict handling mode. Further finding showed that there was a significant relationship between the personality based on orientation dimension (extrovert-introvert) and decision making dimension (thinking-feeling) with conflict handling mode.

PENGHARGAAN

ALHAMDULILLAH, setinggi-tinggi pujian ke **hadrat** Allah S.W.T. di **atas** segala rahmatnya yang telah memungkinkan kajian ini diselesaikan dalam tempoh waktu yang ditetapkan.

Penghargaan khusus dan jutaan terima kasih ditujukan kepada penyelia utama saya En. **Mohd. Po'ad Sakdan** dan penyelia kedua **Pn Che Su Mustaffa**, di **atas** segala tunjuk ajar, teguran dan bimbingan yang telah diberikan.

Penghargaan juga dirakamkan buat **Dr. Ibrahim Ahmad Bajunid**, Pengarah Institut Aminuddin Baki yang telah "**mecipta peluang**" dan **Profesor Nadya Dr. Ibrahim Abdul Bamid**, Dekan Sekolah Siswazah yang telah "**memastikan kejayaan.**"

Tidak ketinggalan diucapkan jutaan terima kasih kepada semua pensyarah yang tidak jemu mencurahkan ilmunya, kakitangan Sekolah Siswazah, Universiti Utara Malaysia secara keseluruhannya serta rakan-rakan Kohort 2 khususnya "**para sahabat ikan bakar**" yang **banyak** membantu dalam segenap aspek.

Tidak lupa penghargaan ikhlas buat isteri tersayang **Puan Zurina Abdul Hamid** serta anak-anak **yang** dikasihi **A.Shafiq, AA.Fahmi dan AA.Zaki** di **atas** pengorbanan dan dorongan di sepanjang tempoh pengajian.

Akhir sekali buat ibu tercinta yang telah kembali ke Rahmatullah, AL-FATIHAH.

TURIN BIN AHMAD
Sekolah Siswazah,
Universiti Utara Malaysia,
06010 UUM, SINTOK,
KEDAH DARUL AMAN.

JADUAL KANDUNGAN

Muka Surat

KEBENARAN MENGGUNA	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
PENGHARGAAN	v
JADUAL KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	viii
SENARAI RAJAH	xi
SENARAI AKRONIM	xii

BAB SATU : **PENGBNALAN**

Latar belakang	1
Latar belakang masalah	5
Pernyataan masalah	14
Objektif kajian	16
Kepentingan kajian	17
Batasan kajian	19

BAB DUA : **ULASAN KARYA**

Konflik	20
Pengurusan konflik	40
Pengurusan konflik dalam organisasi sekolah	53
Pengaruh demografi ke atas pengurusan konflik	64
Dimensi budaya	71
Personaliti	75

BAB TIGA :	MBTODOLOGI KAJIAN	
	Kerangka konseptual kajian	81
	Pembolehubah kajian	86
	Definisi operasional	91
	Hipotesis kajian	92
	Kajian rintis	93
	Lokasi kajian	94
	Kaedah persampelan	95
	Sumber data dan pentadbiran kajian	96
	Instrumen kajian	97
	Penganalisan data	99
BAB EMPAT :	ANALISIS DATA DAN KEPUTUSAN	
	Latar belakang responden	102
	Dimensi Budaya	106
	Gaya pengurusan konflik	113
	Personaliti	120
	Pengujian hipotesis	124
	Hipotesis 1	124
	Hipotesis 2	132
	Hipotesis 3	139
BAB LIMA :	PBRBINCANGAN DAN KRSIH PULAN	
	Ringkasan kajian	143
	Dapatan dan perbincangan	146
	Kesimpulan	169
	Implikasi kajian	171
	Cadangan	173
	Cadangan untuk penyelidikan lanjut	175
	BIBLIOGRAFI	176
LAMPIRAN		
	A. Borang soal selidik	184
	B. Surat kebenaran EPRD	194
	C. Biodata	195

SENARAI JADUAL

<u>Jadual</u>	<u>Muka Surat</u>
01. Taburan responden mengikut jantina, umur, status perkahwinan dan etnik.....	103
02. Taburan responden mengikut taraf pendidikan, tempoh perkhidmatan dan kategori jawatan.....	105
03. Keputusan ujian kebolehpercayaan terhadap hasil kaji selidik bagi indeks-indeks yang mengukur dimensi budaya.....	106
04. Analisis diskriptif item-item yang mengukur Indeks Individualisme (IND).....	107
05. Analisis diskriptif item-item yang mengukur Indeks Sifat Kelelakian (MAS).....	109
06. Analisis diskriptif item-item yang mengukur indeks Jarak Kuasa (JK).....	110
07. Analisis diskriptif item-item yang mengukur Indeks Pengelak Ketidakpastian (PK).....	112
08. Keputusan ujian kebolehpercayaan terhadap hasil kaji selidik bagi lima gaya pengurusan konflik yang dipilih oleh responden.....	113
09. Analisis diskriptif item-item yang mengukur pengurusan konflik gaya persaingan.....	115
10. Analisis diskriptif item-item yang mengukur pengurusan konflik gaya kolaborasi.....	116
11. Analisis diskriptif item-item yang mengukur pengurusan konflik gaya mengelak.....	117
12. Analisis diskriptif item-item yang mengukur pengurusan konflik gaya akomodasi.....	118
13. Analisis diskriptif item-item yang mengukur pengurusan konflik gaya tolak ansur.....	119

14.	Keputusan ujian kebolehpercayaan terhadap hasil kaji selidik bagi dimensi-dimensi yang mengukur personaliti responden.....	120
15.	Analisis diskriptif item-item yang mengukur personaliti dimensi orientasi (ekstrovert-introvert).....	122
16.	Analisis diskriptif item-item yang mengukur personaliti dimensi membuat keputusan (fikiran-perasaan).....	123
17.	Keputusan ujian-t bagi jantung yang berbeza terhadap gaya pengurusan konflik....	125
18.	Keputusan analisis varian (ANOVA) satu hala bagi umur yang berbeza terhadap gaya pengurusan konflik.....	126
19.	Keputusan analisis varian (ANOVA) satu hala bagi status perkahwinan yang berbeza terhadap gaya pengurusan konflik.....	127
20.	Keputusan analisis varian (ANOVA) satu hala bagi taraf pendidikan yang berbeza terhadap gaya pengurusan konflik.....	128
21.	Keputusan analisis varian (ANOVA) satu hala bagi etnik yang berbeza terhadap gaya pengurusan konflik.....	129
22.	Keputusan analisis varian (ANOVA) satu hala bagi tempoh perkhidmatan yang berbeza terhadap gaya pengurusan konflik.....	130
23.	Keputusan analisis varian (ANOVA) satu hala bagi kategori jawatan yang berbeza terhadap gaya pengurusan konflik.....	131
24.	Analisis korelasi Spearman di antara dimensi budaya dengan gaya pengurusan konflik.....	132

25.	Analisis korelasi Spearman di antara indeks individualisme dengan lima gaya pengurusan konflik.....	134
26.	Analisis korelasi Spearman di antara indeks sifat kelelakian dengan lima gaya pengurusan konflik.....	135
27.	Analisis korelasi Spearman di antara indeks jarak kuasa dengan lima gaya pengurusan konflik.....	137
28.	Analisis korelasi Spearman di antara indeks pengelak ketidakpastian dengan lima gaya pengurusan konflik.....	138
29.	Analisis korelasi Spearman di antara personaliti dengan gaya pengurusan konflik.....	139
30.	Analisis korelasi Spearman di antara personaliti dimensi orientasi dengan lima gaya pengurusan konflik.....	141
31.	Analisis korelasi Spearman di antara personaliti dimensi membuat keputusan dengan lima gaya pengurusan konflik.....	142
32.	Perbandingan kecenderungan gaya pengurusan konflik di antara empat dimensi budaya.....	166
33.	Perbandingan kecenderungan gaya pengurusan konflik di antara dua dimensi personaliti...	167
34.	Kecenderungan pemilihan gaya pengurusan konflik secara umum berdasarkan min.....	168

SBNARAI RAJAH

<u>Rajah</u>	<u>Muka Surat</u>
01. Kepentingan dan gelagat sebagai dua elemen konflik.....	26
02. Empat situasi berakhirnya konflik.....	50
03. Lima gaya pengurusan konflik serta hubungannya dengan dimensi assertiveness dan cooperativeness	82
04. Hubungan di antara gaya pengurusan konflik dan Dimensi Personaliti Jung.....	83
05. Kerangka konseptual kajian gaya pengurusan konflik.....	85
06. Gaya pengurusan konflik model Kilmann dan Thomas (1975).....	151

SENARAI AKRONIM

ANOVA	:	<i>Analisis of varians.</i>
EPRD	:	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia.
FPN	:	Falsafah Pendidikan Negara.
GPK	:	Gaya Pengurusan Konflik.
IBM	:	<i>International Business Machines.</i>
IND	:	Individualisme.
JK	:	Jarak Kuasa.
MAS	:	Sifat Kelelakian.
MBTI	:	<i>Myers-Briggs Type Indicator.</i>
PK	:	Pengelak Ketidakpastian.
ROCI	:	<i>Rahim Organizational Conflict Inventory.</i>
SPM	:	Sijil Pelajaran Malaysia.
SPSS	:	<i>Statistical Package for the Social Science.</i>
STPM	:	Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia.
UUM	:	Universiti Utara Malaysia.

BAB SATU

Pengenalan

LATAR BELAKANG

Dewasa ini isu pembangunan **insan** menjadi semakin kritikal kerana budaya dan nilai-nilai dominan yang merebak di seluruh dunia lebih bersifat kebendaan. Akibatnya, walaupun taraf **hidup** yang diukur dari segi pendapatan perkapita adalah tinggi, **ia** tidak menjadi petunjuk kepada taraf kebahagiaan dan kesempurnaan **hidup**. Malahan terlalu **banyak** kisah yang memaparkan **tentang** penderitaan, kesengsaraan dan kezaliman yang dialami oleh masyarakat maju dan **mewah** (Wan Zahid, 1993).

Sehubungan dengan itu strategi Wawasan 2020 menegaskan bahawa ciri-ciri kepincangan **ini** mesti dihindari dan yang perlu dicontohi hanyalah aspek-aspek yang **positif** sahaja. Kita perlu membangunkan negara **bangsa** Malaysia tetapi **menurut** acuan sendiri. Acuan atau model **ini** menekankan **tentang** pembangunan yang menyeluruh, seimbang dan bersepadu di antara keperluan rohani dan jasmani serta duniawi dan ukhrowi, selaras dengan konsep pembangunan kemanusiaan yang hakiki, lengkap dan sempurna.

Cabaran menjadi semakin sengit dalam konteks semasa lebih-lebih **lagi** di masa hadapan yang akan menukarkan dunia menjadi

sebuah kampung global (global village), Perkembangan dunia yang berlaku di **mana-mana** sahaja, akan membawa kesan yang dapat **kita** semua rasai dengan kadar segera dan spontan. Pemikiran, ideologi, budaya dan teknologi melempah memasuki ruang negara **yang** seolah-olah sudah menjadi sebuah **Borderless** world (Ohmae, 1990), iaitu dunia **tanpa** sempadan.

Pada waktu ini pun gelombangnya sudah melanda **kita**, dan jikalau **kita** tidak **ada** pegangan yang kukuh dan pedoman yang utuh, **kita** akan menjadi lemas ditenggelami oleh banjir budaya besar yang dominan ini. Nilai-nilai **hidup kita** akan terhakis dan **pupus** dan **kita** akan menjadi warga dunia yang "**kehilangan**" dan "**terbuang**" (Wan Zahid, 1993).

Institusi pendidikan merupakan **badan** terpenting dalam menangani cabaran **tersebut** kerana setiap warga yang **bakal** menjadi pewaris **bangsa** akan terlebih dahulu melalui sistem pendidikan yang tersedia. Untuk memikul tanggungjawab besar **tersebut para** pendidik perlukan pedoman yang jelas sebagai paksi yang dapat mengawal pemikiran dan **juga** pelaksanaan sistem pendidikan agar menepati **hasrat** serta **cita-cita bangsa** dan negara.

Falsafah pendidikan yang tercatat dengan jelas diperlukan untuk rujukan dan kegunaan semua pihak khususnya pendidik. Justru itu pemantapan pernyataan Falsafah Pendidikan Negara

(FPN) adalah perlu. Pernyataan FPN merupakan hasil pandangan pelbagai pihak yang menyeluruh dan oleh itu ia mesti dijunjung dan didokong oleh semua golongan khususnya warga pendidik. Pernyataan FPN berbunyi:

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

(Sumber: Huraian FPN, **Pusat** Perkembangan Kurikulum Kementerian Pendidikan Malaysia)

Dalam konteks **ini** FPN yang menjadi teras dan tunjang kepada sistem pendidikan kebangsaan perlu diterjemahkan ke dalam bentuk **amalan** dan pelaksanaan supaya semua program dan aktiviti pendidikan merupakan pancaran prinsip-prinsip dan nilai-nilai **yang** terkandung dalam falsafah **tersebut** (Anwar, 1989).

Senario di **atas** merupakan sebahagian **punca** tuntutan dan proses reformasi pendidikan yang bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan **lagi** kemampuan sistem pendidikan **bagi** memenuhi keperluan semasa dan cabaran akan datang. Sistem pendidikan **yang** berwibawa perlu responsif dan bersifat dinamis. Oleh itu, dari semasa ke semasa **para** pendidik sebagai nadi penggerak sistem pendidikan perlu sentiasa

bersedia menerima atau mengalami perubahan. **Kita** perlu peka dan bertindak terhadap perubahan supaya perubahan tidak membawa **padah** yang buruk kepada diri **kita**.

Reformasi pendidikan, **betapa kecil** sekalipun, membawa konotasi perubahan sekurang-kurangnya dari segi teknik, strategi dan pendekatan dalam pendidikan. Reformasi pula bila dilihat dari sudut yang lebih luas merujuk kepada transformasi **dalam** matlamat dan objektif dan hubungkaitannya dengan aspek-aspek kehidupan yang lain. Justru itu reformasi dalam konteks "**Pengisian** Wawasan Pendidikan" di **atas** mendatangkan implikasi dan perubahan **yang** lebih besar. Perubahan **ini** melampaui teknik dan **cara** kerana **ia** menembusi domain sosial, ekonomi, pemikiran, psikologi dan kejiwaan (Wan Zahid, 1993).

Lazimnya manusia merasa selesa, senang dan selamat dengan keadaan idea dan **cara-cara** yang terbiasa. Kebiasaan menjadikannya **rutin**. Perubahan bermakna menukar kebiasaan atau **rutin** dan berfikiran serta bertindak **menurut cara-cara** lain. Lazimnya **juga** manusia enggan meninggalkan satu keadaan yang telah menjadi kebiasaan untuk meneroka satu bidang baru. Tambahan pula sekiranya perubahan **tersebut** ke arah kebaikan yang memerlukan tambahan iltizam terhadap kerja yang dilakukan di **samping** bertindak secara lebih kreatif, inovatif dan produktif. Pelaksanaan perubahan akan

menimbulkan konflik **sama ada** di kalangan penerima perubahan atau dalam diri pembawa perubahan itu sendiri.

Agenda pengisian wawasan pendidikan mengemukakan konsep-konsep dan idea-idea perubahan **tentang cara dan gaya** mengurus, bekerja, perhubungan manusiawi dan budaya. Di antara perkara-perkara yang ditekankan termasuklah perpaduan, stail pengurusan dan kepimpinan, perkhidmatan penyayang, **empowerment**, budaya ilmu dan budaya kecemerlangan (Wan Zahid, 1993). Di peringkat sekolah agenda pengisian wawasan pendidikan diterima dan dilaksanakan dalam berbagai bentuk dan **ragam**. Pengetua sebagai ketua pentadbir **juga pengurus** di institusi sekolah merupakan individu terpenting dalam menentukan bentuk penerimaan dan pelaksanaan tersebut. **Apa** yang jelas, **beban tugas** dan tanggungjawab pendidik semakin bertambah seiring dengan bertambahnya konflik yang timbul.

LATAR BELAKANG MASALAH

Institusi pendidikan merupakan satu organisasi sosial yang ditubuhkan untuk mencapai objektif pendidikan tertentu secara berterusan. **Ia** dikaitkan dengan faktor persekitaran seperti ekonomi, politik, masyarakat dan dasar-dasar kerajaan dalam usaha mencapai matlamat pendidikannya. Faktor-faktor **alam** persekitaran **ini** berhubung **rapat** dengan sesebuah institusi pendidikan kerana **ia** mempengaruhi input organisasi tersebut,

dan output organisasi **tersebut** pula akan digunakan oleh **alam** sekitarnya (Zaidatol Akmaliah, 1990).

Sebagai sebuah institusi yang **mengurus** manusia, organisasi sekolah tidak boleh lari daripada fenomena kewujudan konflik terutamanya konflik di antara pihak pentadbir dengan **guru-guru**. **Menurut** Knezevich (1975). fenomena kewujudan konflik tidak dapat dielakkan dalam semua organisasi yang kompleks yang berurusan secara terus dengan masyarakat. Organisasi sekolah tidak terkecuali dari dilanda konflik yang disebabkan oleh **punca** yang berbagai. Beliau mengelaskan beberapa jenis konflik yang dikaitkan dengan organisasi sekolah termasuklah konflik matlamat, konflik peranan, konflik diri, konflik antara individu, konflik dalam organisasi, konflik antara organisasi dan konflik sosial.

Pendekatan tradisional **bagi** kebanyakan sekolah dalam menangani konflik ialah konflik perlu disembunyi, dihindari dan seboleh **mungkin** dielakkan daripada wujud dalam organisasi sekolah. **Ini** bukan bermakna konflik tidak wujud tetapi **para** pentadbir sekolah sendiri tidak selesa untuk membincangkan perkara tersebut. Sebaliknya **apa** yang lebih ditekankan ialah **tentang** perlunya kawalan kerana dipercayai organisasi sekolah yang terkawal akan dapat mengelak daripada timbulnya konflik (Knezevich, 1975).

Menurut Knezevich (1975) lagi, dalam tahun 1960an keyakinan bahwa konflik boleh dielakkan dan jika diabaikan akan lenyap dengan sendirinya telah disanggah. Penekanan beralih kepada menggesa pentadbir untuk mencari, mengenal-pasti dan menyelesaikan konflik tersebut bukan malah menyembunyikannya. Konflik sebaliknya boleh diuruskan bagi tujuan kebaikan organisasi. Untuk itu pentadbir sekolah perlu mempunyai kecekapan dalam menangani atau menguruskan konflik.

Campbell, Corbally, dan Nystrand, (1983) pula menyatakan bahawa tujuan asas pentadbiran pendidikan adalah untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran. Untuk tujuan itu seseorang pentadbir mesti menjalankan beberapa fungsi yang diantaranya ialah memastikan kerjasama dari orang lain. Kerjasama tidak selalunya dapat diperolehi dengan mudah. Pentadbir sering berhadapan dengan konflik yang berbagai jenis dan berpunca daripada banyak unsur.

Kebanyakan orang yang ada hubungan dengan dengan sekolah seperti ahli-ahli lembaga, para pentadbir, guru dan lain-lain menyatakan kegelisahan terhadap konflik dan berusaha sedaya upaya mengelakkannya. Walau bagaimanapun, konflik nyata sekali suatu fakta kehidupan di dalam organisasi sekolah. Kewujudannya semakin dapat dilihat akhir-akhir ini hasil daripada publisiti yang luas tentang pertikaian atas perkara-perkara seperti tindakan menghapuskan pengasingan kaum,

hak-hak pelajar, pemilihan buku teks, pendidikan seks, elaun dan hak istimewa guru dan lain-lain **lagi**. Tidak kurang **juga** konflik **tentang** perkara-perkara **kecil** yang telah wujud sejak bertahun-tahun di dalam organisasi sekolah (Campbell et al., 1983).

Ovens (1991) dalam bukunya *Organizational Behavior in Education* menyatakan perkara yang **sama** dengan Knezevich (1975). Teori pengurusan klasik melihat kewujudan konflik sebagai perpecahan dalam organisasi dan ianya merupakan menifestasi dari kegagalan pihak pentadbir merancang dan melaksanakan langkah-langkah kawalan. **Menurut** beliau **lagi**, pandangan *human relation* **juga** menganggap konflik sebagai sesuatu yang berunsur negatif dan merupakan tanda-tanda kegagalan dalam membentuk **norma** yang dikehendaki dalam kumpulan. Walau bagaimanapun *human relation* mencapai kejayaan organisasi melalui permuafakatan kerja dalam kumpulan dalam suasana yang gembira berbanding pandangan klasik **yang** menekankan kawalan dan struktur organisasi (Ovens, 1991).

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

Dengan ini, **tugas** utama yang **ada** di depan **kita** ialah mencari pendekatan untuk mengurangkan timbulnya konflik dan mencari penyelesaian **bagi mana-mana** konflik yang tidak dapat dihindarkan daripada berlaku.

Selanjutnya **menurut** Razali (1993) **lagi, tugas berat di atas** terpikul di bahu pihak eksekutif selaku pemimpin dalam organisasi. Dengan menggunakan kemahiran-kemahiran dan kaedah-kaedah tertentu pemimpin dalam organisasi dapat mengawal dan menyelamatkan keadaan daripada ancaman konflik yang berterusan. Antara kemahiran-kemahiran **yang** diperlukan adalah seperti kemahiran mendengar, kemahiran **berkon-**frantasi, kemahiran mengendalikan Mesyuarat Kumpulan Kerja, penggunaan mesej penghalang dan penggunaan mesej **pendedahan-**sendiri.

Kewujudan konflik dalam organisasi sekolah disebabkan **banyak** faktor dan boleh wujud di antara **banyak** pihak. Darjah serta kekerapan berlakunya konflik **juga** berbeza-beza mengikut masa dan tempat. **Bagi** sekolah gred A yang terletak dalam kawasan bandar dengan bilangan kakitangan yang ramai dan datang dari latar belakang yang berbagai, **mungkin** akan menghadapi darjah konflik dalam organisasi yang lebih tinggi berbanding dengan sekolah gred B yang kebetulan terletak di luar bandar. **Bagi** sekolah gred B di luar bandar **ini** pula **mungkin** akan berkonflik dengan nilai-nilai yang dipegang oleh masyarakat

tempatan. Latar belakang kewujudan, **punca** dan pihak yang terlibat dalam sesuatu konflik **tersebut** akan menentukan bagaimana konflik **tersebut** diuruskan atau diselesaikan.

Menurut Borisoff dan Victor (1989), bergantung **sama ada kita** berurusan dengan konflik nilai, idea, sistem kepercayaan atau sumber yang akan menentukan pendekatan yang perlu diambil dalam menguruskan konflik tersebut. Semakin tinggi tolak ansur antara identiti peribadi dan nilai **asas** akan **mengaki-**batkan konflik yang lebih besar dan semakin sukar pula untuk menyelesaikan perbezaan yang wujud. Perbalahan **atas** dasar isu agama, dilema etika dan nilai **asas** bukan suatu perkara yang **mudah** untuk diselesaikan.

Golongan kedua terbesar selepas pelajar dalam sesebuah organisasi sekolah ialah **para** pendidik atau guru-guru. Pentadbir **bagi** sesebuah organisasi sekolah **juga** terdiri dari kalangan guru. Biasanya pendidik dalam sesebuah sekolah terdiri dari guru-guru yang mempunyai ciri-ciri demografi berbagai seperti dari segi jantina, umur, etnik, kelulusan akademik, jangka masa berkhidmat dan sebagainya. Individu yang berbeza ciri demografinya dipercayai berkemungkinan akan menangani konflik yang dihadapi dengan **cara** yang berbeza **juga**.

Seseorang individu berbeza dari individu yang lain bergantung kepada proses sosialisasi yang dilaluinya. Perbezaan

tersebut mengelaskan dimensi budaya seseorang individu (Hofstede, 1980). Seseorang individu melalui pengalaman yang berlainan antara satu **sama** lain dari sejak ianya **dilahir-**kan. Norma masyarakat setempat dan nilai yang dipegang oleh komuniti di **mana ia** dibesarkan akan mempengaruhi dimensi budaya seseorang individu.

Gaya atau **cara** seseorang menangani konflik bergantung kepada konteks budaya atau dimensi budaya seseorang individu. **Ini** merupakan andaian **asas** yang dibuat dalam menjalankan projek penyelidikan antara disiplin dan antara budaya **tentang** model keadaan budaya ke **atas gaya** penyelesaian konflik di Malaysia dan Sweden (Mohammad & Amin, 1993).

Sungguhpun seseorang individu dari etnik yang berbeza dianggap mempunyai konteks budaya yang berbeza, **bagi** memperjelaskan **lagi** ciri-ciri budaya yang menghasilkan perbezaan dalam **gaya** pengurusan konflik, Hofstede (1980) telah mengemukakan **empat** indeks dimensi budaya iaitu Individualisme, Sifat Kelelakian, Jarak Kuasa dan Pengelak Ketidakpastian.

Kajian oleh Kamil (1989) **juga** mendapati **gaya** pengurusan konflik seseorang individu dipengaruhi oleh budaya yang diwarisinya. Perbandingan dibuat di antara pengurus-pengurus

berbangsa **Turki**, Jordan dan Amerika dalam **gaya** mereka menguruskan atau menyelesaikan konflik antara individu.

Selain daripada dimensi budaya, pengarang dan pengkaji dalam bidang pengurusan konflik terkini **juga** berpendapat bahawa **gaya** pengurusan konflik seseorang individu bergantung kepada keterlibatan seseorang itu dalam keadaan yang **mudah** mempengaruhinya. Oleh itu kedua-dua faktor budaya dan personaliti perlu disekalikan dalam satu kajian yang mengupas kaedah menangani atau **gaya** pengurusan konflik (Mohammad & Amin, 1993).

Personaliti dimiliki oleh diri setiap individu dalam sesebuah masyarakat. Ia dipengaruhi oleh faktor-faktor budaya dan proses sosialisasi serta berkait **juga** dengan faktor pembelajaran yang terdapat dalam lingkungan sesuatu kelompok (Hofstede, 1980). Dalam organisasi sekolah dapat diperhatikan dengan jelas jenis personaliti yang berbeza di kalangan guru-guru, pelajar dan kakitangan sokongan. Kajian oleh Manimaran (1992) terhadap penyelesaian konflik dalam organisasi di jabatan-jabatan kerajaan dan syarikat swasta sekitar Bandar Baru **Bangi** dan Kuala Lumpur mendapati bahawa terdapat hubungan antara personaliti dengan **gaya** penyelesaian konflik.

Perbincangan mengenai personaliti melibatkan **banyak** dimensi. Beberapa dimensi personaliti telah dikaji **yang** menunjukkan

korelasi terhadap keutamaan **gaya** yang dipilih (Kilmann & Thomas, 1975 ; Chanin & Schneer, 1989). Menurut Thomas dan Kilmann (1975: 973));

"...individual differences in psychological tendencies towards these processes can be expected to influence the conflict-handling modes which the individual **choosens** in a given situation"

Dimensi personaliti Jung didapati mempunyai kaitan dengan kajian oleh Thomas dan Kilmann (1975). Personaliti dalam kajian **ini juga** hanya akan merujuk kepada dua dimensi personaliti Jung iaitu dimensi orientasi (**ekstrovert-introvert**) dan dimensi membuat keputusan (fikiran-perasaan) (Jung, 1923 ; Myers, 1962).

Gaya pengurusan konflik merujuk kepada **cara** individu menangani konflik yang timbul. Dalam kajian **ini**, **gaya** pengurusan konflik diukur secara spesifik merujuk kepada **gaya** pengurusan konflik antara individu (interpersonal) mengikut skim pengkelasan yang diperkenalkan oleh Blake dan Mouton (1964). Sistem pengkelasan **tersebut** selanjutnya **dikembangkan** oleh Kilmann dan Thomas (1975,1977,1978). Pengkelasan **yang** dibuat adalah **sama ada** menggunakan pendekatan persaingan, kolaborasi, mengelak, akomodasi atau tolak ansur.

Kajian mengenai **gaya** pengurusan konflik dalam organisasi sekolah menarik minat pengkaji kerana sejak kebelakangan **ini** fenomena konflik di kalangan guru-guru semakin meningkat

khususnya berkaitan dengan **beban tugas**, penilaian **prestasi** dan **gaya** kepemimpinan pengetua. Kajian ini dilakukan di kalangan pihak pentadbiran dan guru-guru sekolah menengah. Bidang yang dikaji ialah hubungan faktor-faktor demografi terpilih, dimensi budaya, personaliti dengan **gaya** pengurusan konflik.

PERNYATAAN MASALAH

Perbincangan mengenai fenomena kewujudan, **peranan**, kebaikan dan keburukan konflik di dalam firma-firma swasta atau organisasi perniagaan kerap dilakukan. Terdapat pelbagai bahan yang mengupas mengenai ciri-ciri konflik dan **pengurusannya** dengan merujuk kepada organisasi perniagaan. **Menurut Robbins (1993)**, pandangan terkini mengenai konflik yang dikelaskan sebagai konflik **yang** membina (functional conflict), bukan sahaja konflik tidak perlu dihindari malah sebaliknya **ia** perlu digalakkan. Konflik yang membina akan merangsang kepada berlakunya perubahan ke arah peningkatan kualiti keputusan, kreativiti dan inovasi.

Kajian yang dijalankan **ini** membincangkan dan menerangkan fenomena konflik yang wujud dalam organisasi sekolah, **khususnya** sekolah-sekolah menengah bantuan penuh kerajaan dalam Daerah Kota Setar, Kedah Darul **Aman**.

Fokus kajian adalah untuk melihat **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah yang terdiri dari tiga kategori jawatan iaitu pengetua, penolong kanan dan guru **biasa**, serta hubungannya dengan beberapa ciri demografi terpilih, dimensi budaya dan personaliti. Tahap organisasi menarik minat pengkaji kerana kewujudan konflik dalam organisasi sebahagiannya adalah akibat daripada hierarki **tugas** atau hubungan majikan-pekerja dalam urusan harian.

Seterusnya, secara khusus penyelidikan **ini ingin** mendapatkan jawapan kepada beberapa persoalan berikut:

1. Adakah terdapat perbezaan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah yang mempunyai ciri-ciri demografi yang berbeza.
2. Adakah terdapat hubungan di antara aspek-aspek dimensi budaya dengan **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah.
3. Adakah terdapat hubungan di antara aspek-aspek personaliti dengan **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah.

OBJBKTIP **KAJIAN**

Berdasarkan pernyataan masalah di **atas**, secara umumnya objektif projek penyelidikan **ini** adalah untuk mengenalpasti **gaya** pengurusan konflik dan kaitannya dengan faktor demografi, dimensi budaya dan personaliti di kalangan **guru-guru** sekolah menengah daerah Kota Setar, Kedah Darul **Aman**.

Objektif khusus kajian **ini** adalah untuk :

1. Menenalpasti sejauhmana faktor demografi **memberi** perbezaan yang signifikan dalam **gaya** pengurusan konflik.
2. Menenalpasti aspek-aspek dimensi budaya dan hubungannya dengan **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah.
3. Menenalpasti sejauhmana aspek-aspek personaliti mempengaruhi **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah.

KEPENTINGAN KAJIAN

Dari segi kepentingan ilmiah, kajian **ini** akan memperbanyakkan **lagi** pengumpulan bahan ilmiah **yang** berkaitan dengan pengurusan konflik dalam organisasi khususnya organisasi sekolah. **Gaya** pengurusan konflik yang berbagai dapat diperhatikan hasil daripada perbezaan faktor-faktor demografi. Bentuk hubungan antara dimensi budaya dan personaliti dengan **gaya** pengurusan konflik **juga** dapat diperhatikan.

Hasil kajian **ini juga** diharap dapat memberikan gambaran **tentang** persepsi pihak pentadbir sekolah terhadap konflik yang ditimbulkan oleh guru-guru dan sebaliknya. Pendekatan yang diambil oleh pihak **pentadbir** sekolah dan guru **bagi** menangani konflik **tersebut juga** merupakan maklumat yang **ingin** diperolehi.

Pentadbir dan bakal-bakal pentadbir sekolah boleh merujuk kepada hasil kajian **ini** sebagai panduan **bagi** menyedari fenomena konflik dari perspektif yang lebih luas seterusnya menguruskannya dengan bijak **tanpa** menjejaskan perhubungan peribadi malah di **mana** yang **mungkin** dapat menyumbang ke arah perubahan yang **positif**. Teknik-teknik alternatif **bagi** menangani konflik **tersebut sama ada** perlu dipupuk dan digalakkan atau dihindari **juga** boleh diperolehi daripada

perbincangan hasil kajian **bagi** membantu meningkatkan **lagi** produktiviti dan kualiti organisasi sekolah.

Pihak pentadbir dan guru-guru boleh menjadikan hasil kajian **ini** sebagai panduan **bagi** menangani konflik secara lebih berkesan dan bersesuaian dengan konteks keadaan, masa dan tempat. Pemilihan **gaya** pengurusan **yang** betul akan menghasilkan iklim perhubungan dalam pekerjaan yang dapat merangsang keseronokan dan kepuasan bekerja.

Pihak Pejabat Pendidikan Daerah, Jabatan Pendidikan Negeri, dan **juga** bahagian-bahagian di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia boleh menjadikan dapatan daripada kajian **ini** sebagai sandaran atau rujukan **bagi** merancang pelan tindakan dalam menganjurkan latihan atau kursus-kursus pengurusan dan pentadbiran sekolah kepada **para** pentadbir serta guru-guru sekolah.

BATASAN KAJIAN

Kajian yang dibuat mempunyai batasan-batasan meliputi:

1. Kajian **ini** tidak melibatkan guru-guru sekolah **rendah**, sekolah swasta dan sekolah agama rakyat.
2. Kajian **ini** hanya melihat **gaya** pengurusan konflik antara individu (interpersonal conflict).
3. Kajian **ini** tidak melihat **gaya** pengurusan konflik yang melibatkan campurtangan (intervention) pihak ketiga.

BAB DUA

ULASAN KARYA

KONFLIK

Konflik merupakan satu fenomena yang lumrah dan sudah menjadi **asam** garam kehidupan manusia. Setiap manusia berkomunikasi dan menjalin interaksi dengan persekitaran dan manusia lain, oleh itu kemungkinan untuk timbulnya konflik hampir tidak **mungkin** dapat dielakkan, **cuma** bentuk dan intensitinya sahaja yang berbeza-beza. **Para** pengkaji sains sosial telah **banyak** memberikan tumpuan terhadap fenomena kewujudan konflik dalam kehidupan. Ulasan karya yang relevan dengan fenomena **ini** sebenarnya tidak terbatas dan tidak kurang **yang** mencadangkan pandangan dan definisi yang berbeza.

Menurut Simmel (1955) konflik adalah ***the central form of interaction.*** **Ini** kerana, menurutnya setiap interaksi adalah hubungan dan konflik **juga** adalah hubungan. Fenomena konflik boleh dibahagikan kepada konflik diri (intrapersonal) dan konflik antara individu (interpersonal).

Konflik diri disebabkan masalah psikologi seperti rasa takut, **malu**, bersalah, kecelaruan personaliti dan kegelisahan yang berlaku dalam diri seseorang individu. Manakala konflik

antara individu adalah konflik antara manusia dengan manusia dan persekitarannya dengan merujuk kepada proses sosialisasi. Konflik antara individu boleh berlaku dalam organisasi atau antara organisasi (Owens, 1991).

Menurut teori psikoanalisa yang membicarakan personaliti manusia (Habibah, 1990), konflik diri wujud sekiranya peranan id, ego dan superego dalam diri seseorang individu tidak dapat diseimbangkan. Id ialah desakan dalaman yang tidak terbatas dalam diri seseorang seperti keinginan untuk menjadi **kaya**, dikasihi dan sebagainya. Id mahukan kepuasan segera walau melalui **cara** yang tidak rasional dan tidak dapat diterima oleh **norma** kehidupan dalam memenuhi keperluan naluri.

Ego berperanan menundakan keinginan id **pada** masa dan tempat yang sesuai. **Ego cuba** mencari kepuasan untuk naluri berdasarkan realiti dan **cara** yang munasabah atau mengikut pertimbangan akal fikiran. Manakala superego menyelesaikan masalah dengan berlandaskan prinsip-prinsip moral, keagamaan, nilai dan prinsip-prinsip yang ideal.

Sekiranya ego tidak dapat berperanan sebagai penyelesaian masalah **bagi** memenuhi keperluan id, atau superego terlalu tegas di dalam membuat sebarang keputusan terhadap **cara** penyelesaian masalah oleh ego, **ini** akan menimbulkan konflik dalam diri individu kerana keperluan naluri tidak dapat

dipenuhi. Sebagai contoh seseorang yang lapar dan tidak berupaya mendapatkan makanan kecuali dengan jalan mencuri akan menghadapi konflik dalam diri **sama ada** akan terus kelaparan atau melakukan sesuatu yang melanggar **norma** seperti mencuri.

Maslow (1954) menyatakan bahwa manusia akan sentiasa **cuba** memenuhi pelbagai motif kehidupannya. Tiga kumpulan utama motif dalam diri adalah motif biogenik, motif sosiogenik dan motif ego. Motif biogenik merupakan keperluan fisiologi seperti menghilangkan lapar, dahaga dan perlu kepada rehat. Motif sosiogenik ialah keperluan seseorang diterima dalam kumpulan dan **juga** penghormatan manakala motif ego melibatkan perkembangan konsep sendiri, penghargaan sendiri, rasa selamat dan untuk mendapatkan pengalaman baru. Motif atau keperluan di **atas** jika tidak dipenuhi akan mewujudkan ketidakseimbangan fisiologi individu dan mewujudkan situasi konflik dalaman **bagi** individu tersebut.

Kotler (1984) pula menganggap manusia sebagai makhluk sosial yang mempunyai keinginan tidak terbatas dan kompleks terhadap keperluan fisiologinya. Keperluan **ini** kadangkala bersifat rasional dan tidak rasional. Jika keperluan **ini** tidak dipenuhi akan membawa ketidakpuasan yang seterusnya mendesak kepada berlakunya konflik dalaman **bagi** diri seseorang.

Konflik **juga** boleh dilihat sebagai konflik matlamat dan konflik peranan (Knezevich, 1975). Dalam masyarakat **moden** hari **ini**, matlamat dan peranan sering menimbulkan konflik **sama ada** dalam sebuah institusi keluarga lebih-lebih **lagi** dalam sesebuah organisasi kompleks seperti sekolah atau syarikat-syarikat perniagaan. Matlamat untuk menambah pendapatan **bagi** menyara keluarga dan memastikan anak-anak mendapat perhatian dan kasih sayang yang sempurna **juga** sering menimbulkan konflik dalam **rumah** tangga. Ketua kampung **mungkin** menghadapi konflik peranan dengan ketua cawangan **parti** politik dalam usaha pembangunan fizikal sesebuah kampung.

Konflik antara individu pula dilihat sebagai **ketidakseimbangan** antara dua **individu/kumpulan** atau lebih (Nan Lin, 1973). Ketidakseimbangan **tersebut mungkin juga** berlaku antara individu dengan persekitarannya. Kewujudannya boleh dalam bentuk fizikal atau psikologikal. Contoh konflik yang **biasa** berlaku adalah antara pekerja dengan pekerja, pekerja dengan majikan dan kesatuan pekerja dengan pihak pengurusan.

Perbincangan dalam kajian **ini** seterusnya hanya akan mengupas fenomena konflik antara individu dalam organisasi khususnya organisasi sekolah. **Menurut** Armstrong dan Page (1983) sesebuah organisasi itu tidak boleh lari daripada berhadapan dengan konflik. **Ia** tidak dapat dielakkan kerana objektif,

nilai dan keperluan kumpulan atau individu dalam organisasi tidak selalunya **sama**.

Gordon (1983) menyatakan bahawa konflik wujud hasil daripada ketidakseragaman atau ketidaksecocokan **yang** mempengaruhi perhubungan **sama ada** dalam atau di antara individu, kumpulan atau organisasi. Konflik boleh wujud **sama ada** secara terang-terangan atau sulit, rasmi atau tidak rasmi dan berlaku secara rasional atau tidak rasional.

Menurut Gordon **lagi**, kebarangkalian untuk berlakunya konflik bertambah bila pihak-pihak **yang** berkonflik mempunyai peluang untuk berinteraksi, melihat perbezaan sebagai ketidakserasian dan bila **salah** satu atau kedua-dua pihak melihat peluang untuk memenangi konflik tersebut.

Definisi oleh Gordon (1983) mempunyai persamaan dengan definisi oleh Brown (1983) yang **memberi** penekanan kepada dua elemen iaitu gelagat dan kepentingan. **Menurut** Brown, konflik ialah ketidakserasian gelagat antara pihak-pihak **yang** mempunyai kepentingan yang berbeza.

Konsep kepentingan (interests) sebenarnya suatu yang kompleks. Dalam definisi oleh Brown, kepentingan merujuk kepada pertaruhan yang disedari dan yang tidak disedari yang penuh dengan kepura-puraan oleh pihak-pihak **yang**

berinteraksi. Kepentingan **mungkin** sesuatu yang **biasa** jika kedua-dua pihak berusaha untuk mencapainya bersama. Atau **mungkin** kepentingan **tersebut** merupakan konflik, jadi kemenangan pihak tertentu adalah merupakan kegagalan pihak yang lain.

Kepentingan tidak selalu ditanggap dengan tepat **oleh** pihak-pihak yang berkenaan. Mereka **mungkin** menyadari kepentingan semasa tetapi tidak kepentingan jangka panjang. Mereka **juga mungkin** keliru antara kepentingannya dengan kepentingan pihak lain. Kepentingan sebenar sesuatu pihak seringkali sukar untuk dikenalpasti dan persepsi terhadap kepentingan **juga mungkin sangat** berbeza dengan persepsi oleh pihak pemerhati luar yang berkecuali.

Ketidakserasian gelagat (incompatible behavior) pula merujuk kepada tindakan oleh satu pihak yang bermaksud menentang atau mengecewakan pihak lain. **Ini** bermakna kekecewaan yang tidak disengajakan tidak dianggap sebagai ketidakserasian gelagat. Ianya **mungkin** berlaku secara kebetulan. Ketidakserasian gelagat pula boleh berlaku dalam **banyak** bentuk dan peringkat seperti tidak **memberi** sokongan, mempersoal dan menyatakan ketidaksetujuan secara terus terang, melakukan sabotaj, melakukan kekejaman dan **mengisyti-harkan** peperangan secara berterus terang.

Apabila kepentingan yang menimbulkan konflik dan **ketidakserasian** gelagat dibincangkan sebagai dimensi yang terpisah (Rajah 1), **empat** hasil yang **mungkin**, jelas dapat diperhatikan (Deutsch, 1973). Konflik merupakan hasil kepentingan yang menimbulkan konflik dan ketidakserasian gelagat.

		<i>Kepentingan</i>	
		Menimbulkan konflik	Biasa
<i>Gelagat</i>	Tidak serasi	KONFLIK	KONFLIK PALSU
	Serasi	KONFLIK TERPENDAM	TIADA KONFLIK

Rajah 1 : Kepentingan dan gelagat sebagai dua elemen konflik.

Owens (1991) menyatakan bahawa secara umumnya dua perkara yang perlu **ada** dalam mentakrifkan sebarang konflik ialah pendapat yang mencapah atau tidak selari dan pendapat yang tidak sesuai atau tidak serasi. Konflik timbul bila wujud aktiviti yang tidak sesuai. Sungguhpun konflik **mungkin** berpunca dari perkara-perkara fizikal seperti pembahagian **tugas** dan sebagainya namun **ia** boleh dengan **mudah** bertukar sifat menjadi afektif. Penglibatan unsur-unsur afektif **ini**

merupakan ciri utama konflik dalam organisasi yang akhirnya akan mencetuskan permusuhan.

Menurut Owens (1991) **lagi**, konflik berbeza dengan serangan. Konflik yang menimbulkan permusuhan yang membina dan konflik yang menimbulkan permusuhan yang merosakkan perlu ditangani secara berbeza. Permusuhan yang merosakkan dilakukan dengan niat untuk memusnahkan pihak **lawan** manakala permusuhan yang membina walaupun **mungkin** memburukkan keadaan pihak **lawan** tetapi ianya bukan dilakukan untuk memperbaiki kedudukan pihak **yang** menyerang. Permusuhan dengan niat jahat seringkali menggunakan isu sebagai **asas** untuk menyerang. **Pada** hakikatnya isu **tersebut** tidak penting kepada diri penyerang tetapi sengaja diperbesar-besarkan sebagai **alat** untuk merosakkan pihak **lawan**.

Perbincangan mengenai konflik antara kumpulan (intergroup) memerlukan tiga unsur utama iaitu pengenalan kumpulan, perbezaan kumpulan yang dapat diperhatikan dan kekecewaan (Daft, 1983). Individu-individu dalam kelompok yang **sama** hendaklah terlebih dahulu menganggap diri mereka sebagai sebahagian daripada ahli kumpulan yang telah dikenalpasti. Kemudian ciri-ciri atau keistimewaan tertentu **yang** membezakannya dengan kumpulan lain diperhatikan. Kebolehan mengenalpasti seseorang individu sebagai ahli sesebuah kumpulan dan memerhatikan perbezaan kumpulan **tersebut**

sebagai perbandingan dengan kumpulan lain adalah perlu untuk berlakunya konflik.

Unsur ketiga ialah kekecewaan. Kekecewaan timbul bila sesebuah kumpulan mencapai matlamat manakala kumpulan yang lain tidak. Konflik antara kumpulan wujud bila satu kumpulan **cuba** untuk mengatasi kedudukan kumpulan lain. Oleh itu, **menurut** Daft, konflik antara kumpulan boleh **didefinisi-**kan sebagai gelagat yang muncul di antara kumpulan-kumpulan dalam organisasi bila individu dalam kumpulan tertentu menganggap yang kumpulan lain akan menjadi penghalang kepada pencapaian matlamat atau harapan kumpulan mereka.

Robbins (1979) pula mengaitkan konflik dengan persepsi. Menurutnya proses konflik bermula apabila pihak pertama menganggap atau merasai bahawa pihak yang kedua bersikap negatif atau berpura-pura dalam perkara-perkara yang berkaitan dengan pihak yang pertama.

Menurut Robbins (1979) **lagi**, sebahagian konflik adalah konflik **yang** membina (functional) yang dapat membantu organisasi mencapai matlamat dan meningkatkan prestasi jika diurus dengan betul. Manakala sebahagian yang lain akan menyembunyikan prestasi kumpulan dan mengurangkan **keberkesa-**nan kumpulan. Konflik **ini** merupakan konflik yang merosakkan (dysfunctional).

Hujah di atas disokong oleh Gordon (1983) yang menyatakan bahawa *functional conflict* akan membawa hasil yang positif, sebaliknya *dysfunctional conflict* akan mendatangkan kesan negatif. Kedua-dua jenis konflik dipengaruhi oleh **sosiobudaya** masyarakat setempat. Biasanya masyarakat cenderung untuk menokoktambah perbezaan-perbezaan yang wujud menjadikan konflik lebih sukar untuk diselesaikan (Gordon, 1983).

Sekiranya kepuasan dan keperluan manusia tidak dipenuhi nalurinya akan memberontak. Pola-pola tingkahlaku yang terbentuk boleh tercetus dalam bentuk bahasa, sikap, kelakuan, perasaan dan sebagainya. Unsur-unsur tersebut dapat dikategorikan sebagai elemen "**positif**" dan "negatif" (Pondy, 1969).

Unsur **positif** konflik digambarkan membawa kepada peningkatan dalam prestasi kerja dan personaliti, di mana konflik berfungsi sebagai perangsang. Manakala **unsur** negatif pula terbit apabila kesan daripada konflik mencetuskan pola-pola tingkahlaku yang tidak rasional (Behrman & Perrarlt, 1984) seperti perasaan **putus asa, marah, hilang sabar**, mewujudkan pertelingkahan dan sebagainya.

Kesan konflik **sama ada positif** atau negatif terhadap diri seseorang atau sesebuah kumpulan boleh dilihat berdasarkan kebaikan dan keburukannya. Menurut Wan Izuddin (1991)

konflik boleh menjadi sebahagian daripada proses menuju kematangan kumpulan jika ia dapat diuruskan dengan baik. Konflik membawa kebaikan sekiranya ia dapat:

1. membuka **mata** ahli-ahli kumpulan terhadap masalah yang dihadapi;
2. membuka peluang kepada ahli-ahli kumpulan untuk membincangkan isu atau masalah yang dihadapi **bagi** meningkatkan prestasi kerja dan menambah pengetahuan;
3. meningkatkan tahap penyertaan atau minat mereka terhadap kumpulan;
4. dapat membebaskan perasaan dari rasa emosional dan tertekan;
5. dapat meningkatkan hubungan **interpersonal** dan **belajar** mengenali diri sendiri dan antara satu **sama** lain;
6. meningkatkan personaliti seperti sabar, tenang dan sebagainya yang seterusnya digunakan dalam situasi yang serupa di masa akan datang;
7. menggalakkan proses dan mutu komunikasi antara individu.

Walau bagaimanapun konflik yang sengaja ditimbulkan dengan niat jahat, konflik yang berlebihan atau konflik yang tidak ditangani dengan bijak seringkali akan membawa kepada keburukan. Konflik membawa kepada keburukan sekiranya **ia**:

1. menyebabkan pembaziran tenaga dan masa;
2. memusnahkan sendiri dan meruntuhkan moral jika konflik tidak dapat diatasi;
3. menyebabkan tingkahlaku yang tidak diinginkan seperti tindakan agresif **sama ada** verbal atau fizikal;
4. menambah perbezaan dalam nilai;
5. menambah polarisasi dalam organisasi iaitu mengeratkan dalam kumpulan dan mengurangkan ikatan antara kumpulan.

Ancaman konflik yang membawa keburukan di **atas** boleh dikurangkan melalui dua **cara** iaitu dengan melatih ahli kumpulan supaya memiliki kemahiran untuk mengelakkan konflik dan menimbulkan suasana persaingan yang sihat atau membina. Menurut Campbell et al. (1983), perbezaan penting antara persaingan dan konflik ialah persaingan disahkan oleh satu set peraturan yang diketahui dan dipersetujui oleh **para** peserta. Persaingan yang dimaksudkan ialah persaingan yang **positif** atau bersifat terbuka di **mana** semua orang **berlumba-lumba** untuk memperbaiki mutu kumpulan atau mutu kerja **tanpa ada** situasi kalah-menang.

Pandangan kontemporari mengenai konflik menurut Owens (1991) ialah konflik dalam organisasi sebagai suatu yang tidak dapat dielakkan, terdapat hamoir dalam semua organisasi dan **pada** setiap masa (endemic) dan kerap kali **ia** berlaku secara sah atau dibenarkan. Ini disebabkan individu dan kumpulan dalam sistem sosial manusia adalah saling bergantung. Pergantungan

dan urusan melalui satu proses yang dinamik sentiasa bertambah dari semasa ke semasa terutamanya dalam **persekitaran** yang sentiasa berubah.

Dalam menentukan **sama ada** kewujudan konflik itu tidak baik, natural atau baik, Brown (1983) membahagikan karya sains sosial berkaitan dengan fenomena **ini** kepada dua perspektif. Pertama, konflik dilihat sebagai mengganggu, memecahbelah, bahaya dan petanda bermulanya penyakit sosial dalam organisasi. Tradisi **ini** telah mempengaruhi dunia pengurusan di Amerika dan ramai **pengurus** di Amerika menganggap konflik sebagai masalah yang perlu di redakan atau ditekan secepat **mungkin**. Tradisi kedua yang menekankan kepelbagaian dan pembangunan sosial melihat konflik sebagai pemberi tenaga, kreatif dan menganggap konflik sebagai dinamisme sosial.

Terdapat tiga **aliran** pandangan mengenai persepsi terhadap konflik (Robbins, 1993). Pandangan tradisional menyatakan bahawa semua jenis konflik adalah tidak baik dan bersifat negatif, oleh itu **ia** perlu dihindari. Pandangan tradisional **ini** konsisten dengan **aliran** gelagat organisasi dalam tahun 1930an dan 1940an **yang** melihat konflik sebagai tidak berfungsi malah merosakkan organisasi. Perkara **ini** berlaku disebabkan oleh aras komunikasi yang **rendah**, sikap yang tidak terbuka, tidak saling mempercayai dan kegagalan majikan memenuhi keperluan dan aspirasi pekerja.

Walaupun daripada kajian-kajian **yang** telah dijalankan menunjukkan bahawa pandangan **ini** telah mengurangkan prestasi tinggi yang sepatutnya ditunjukkan oleh kumpulan-kumpulan tertentu, namun kebanyakan dari **kita** masih menilai konflik dari sudut pandangan tradisional **ini**.

Pandangan kedua ialah pandangan **Human Relation yang** menganggap konflik sebagai suatu yang **biasa** (natural) wujud dalam semua kumpulan dan organisasi. Oleh kerana kewujudannya tidak dapat dielakkan, maka pandangan **ini** menyarankan agar konflik diterima sebagaimana adanya dengan harapan **ia** boleh mendatangkan kebaikan kepada kumpulan. Pandangan **ini** mendominasi teori-teori berkaitan dengan konflik sejak akhir 1940an hingga pertengahan 1970an.

Sudut pandangan mutakhir mengenai tanggapan terhadap konflik dipelopori oleh John Akers dari IBM yang memperkenalkan **interactionist view**. Pendekatan **interactionist** bukan sekadar menerima konflik malah kewujudan konflik perlu digalakkan dan dirangsang. Mereka berpendapat kumpulan atau organisasi yang **harmoni**, tenang dan sentiasa wujud kerjasama cenderung menjadi statik dan tidak responsif kepada perubahan dan inovasi. Dalam **hal ini** sudah jelas bahawa konflik yang dimaksudkan merujuk kepada **functional conflict**.

Jelas bahawa kebanyakan daripada **kita** hari **ini** mempunyai interpretasi yang silap atau terbatas terhadap kewujudan dan peranan konflik. Konflik **tanpa** mengira **punca**, bentuk dan tujuannya seringkali dianggap sebagai masalah, bahaya dan penyakit kepada organisasi dan **ia** perlu dihindari atau dielakkan daripada berlaku. Sebenarnya **ini** merupakan satu kesilapan.

Menurut Borisoff dan Victor (1989) yang mendefinisikan konflik sebagai ketidaksetujuan (disagreements) dalam diri atau di antara individu, di Amerika Syarikat sekalipun perkataan konflik seringkali dikaitkan dengan konotasi negatif. Sungguhpun ketidaksetujuan merupakan sesuatu yang **rutin** kebanyakan individu masih menganggap konflik sebagai perjuangan untuk menang atau ianya perlu dielakkan. Individu **yang** terlibat dengan konflik biasanya dianggap sebagai agresif, pemusuh dan tidak fleksibel. Akibatnya kebanyakan individu mengalami kerisauan bila berdepan dengan situasi yang **mungkin** menimbulkan konflik. Oleh itu mereka biasanya kurang atau tidak bersedia untuk berhadapan dengan konflik.

Dalam hubungan **ini** Perls (1973) menyatakan bahawa manusia perlu disedarkan terhadap peranan konflik dan kekecewaan dalam **hidup**. Konflik dan kekecewaan mempunyai mempunyai kekuatan yang tersendiri kerana **ia** perlu **bagi** perkembangan manusia. Konflik dan kekecewaan menjadikan seseorang

mempunyai kekuatan dan melengkapkan diri dengan pelbagai pengetahuan dan kemahiran **bagi** menyesuaikan dirinya dalam keadaan tidak seimbang.

Sebahagian individu lebih berkemungkinan terlibat dengan konflik berbanding dengan yang lain. Dalam satu kajian, sebagai contoh individu dengan tingkah laku kerja jenis A mempunyai kekerapan yang lebih tinggi untuk terlibat dalam konflik berbanding individu dengan tingkah laku kerja jenis B. Individu yang mempunyai tingkah laku kerja jenis A **biasa-**nya sukakan persaingan, mementingkan masa, melakukan **banyak** kerja dalam satu masa, berorientasikan kerja dan kurang bertolak ansur manakala tingkahlaku kerja jenis B pula mempunyai ciri-ciri yang sebaliknya. Dilaporkan **juga** bahawa wanita mempunyai kekerapan yang lebih **rendah** terlibat dalam konflik berbanding dengan lelaki (Gordon, 1983).

Dalam kehidupan bermasyarakat, proses tercetusnya konflik boleh didorong oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mendorong kewujudan konflik dalam sesebuah organisasi adalah seperti:

1. Perbezaan matlamat.
2. Pemimpin yang bermasalah.
3. Perbezaan autoriti dan status.
4. Kaedah pencapaian matlamat yang berbeza.
5. Permusuhan dan keagresifan individu.

Gordon (1983) memberikan **empat** keadaan di **mana** konflik biasanya wujud. Pertama bila nilai atau matlamat antara pihak-pihak yang terlibat adalah saling eksklusif. Kedua, bila wujud tingkah laku yang dibentuk untuk menewaskan, memperkecil-kecilkan dan menindas pihak **lawan**. Ketiga, kumpulan-kumpulan yang saling berlawanan tindakan dan **cuba** untuk meredakan perlawanan. Keempat, jika satu kumpulan tertentu **cuba** untuk mendapat kedudukan yang baik dengan bersemuka dengan pihak lain maka konflik **mungkin** akan wujud.

Dalam kehidupan seharian, seseorang individu itu **mungkin** akan mengalami konflik diri dalam menentukan matlamat yang tidak serasi atau mereka **mungkin** akan mengalami konflik peranan. Selain daripada itu seseorang itu **mungkin** akan mengalami konflik kognitif atau konflik afektif semasa membuat pilihan dalam kehidupan seharian terutama dalam persekitaran kerja yang melibatkan kepakaran, prinsip dan nilai (Gordon, 1983).

Konflik kognitif menerangkan ketidakselesaian intelektual yang dihasilkan oleh ketidakserasian matlamat. Seseorang konflik **mungkin** mempunyai kesan **positif** seperti pihak yang terlibat akan lebih **berhati-hati** serta akan mendapatkan maklumat yang lebih baik. Sebaliknya seseorang konflik kognitif akan melumpuhkan kebolehan individu untuk bertindak. Gordon menerangkan perkara **yang sama tentang** konflik afektif sebagaimana yang disebut oleh Owens (1991) iaitu konflik

afektif wujud bila ketidakserasian matlamat disertai oleh persaingan emosi dan situasi **ini** akan mengakibatkan **peningka-**tan ketegangan, penurunan produktiviti atau mengurangkan kepuasan kerja individu.

Jika dikaji dari segi proses, konflik melalui beberapa tahap sebelum ianya menjelma dengan nyata (Gordon, 1983; Wan Izuddin, 1991). **Pada** peringkat awal konflik biasanya terpendam (latent) dan tidak mempunyai tanda-tanda yang jelas. Kemudian konflik mula dapat **dikesan** dan dirasakan oleh pihak-pihak yang terlibat. **Pada** tahap **ini** tanda-tanda konflik jelas kelihatan dan unsur-unsur emosi mula terlibat seperti kerisauan, tegangan, kekecewaan, permusuhan dan sebagainya.

Seterusnya konflik akan memasuki tahap pertembungan dengan segala manifestasinya tertonjol dengan jelas. **Pada** tahap inilah sepatutnya konflik dimanipulasikan sebaik **mungkin** untuk keberkesanan pencapaian organisasi. Seterusnya konflik boleh berakhir atau berterusan **tanpa** penyelesaian bergantung kepada **gaya** pengurusan pihak-pihak yang terlibat. Konflik yang tidak terurai dengan sempurna setelah keputusan dibuat akan menjadi benih kepada munculnya konflik baru di masa akan datang. Fenomena **ini ada** kaitannya dengan pepatah Melayu yang berbunyi "**rumah siap pahat berbunyi**".

Robbins (1979) pula mengulas proses berlakunya konflik secara lebih menyeluruh dengan membahagikannya kepada lima tahap:

Tahap 1 : ***Potensi penentangan dan ketidaksecocokan***

Perbincangan mengenai **punca-punca** dan tanda-tanda akan timbulnya konflik adalah **pada** tahap **ini**. **Robbins** menyenaraikan tiga keadaan **yang** memainkan peranan penting **pada** tahap **ini** iaitu komunikasi, struktur dan pembolehubah personal.

Tahap 2 : ***Penerimaan dan penglibatan***

Punca-punca dalam tahap 1 tidak akan muncul sebagai konflik jika tidak **ada** pihak yang tersinggung atau menyedarinya. Kesedaran terhadap **bibit-bibit** konflik pula tidak semestinya mencetuskan konflik kerana sebagaimana telah dinyatakan, konflik melibatkan persepsi seseorang. Apabila **ada** pihak yang merasa risau, **tegang**, kecewa dan memusuhi barulah konflik benar-benar tercetus.

Tahap 3 : ***Cadangan gaya menangani konflik***

Niat yang tergerak di dalam **hati** biasanya mencelah antara persepsi, emosi dan tindakan dalam menangani

sesuatu konflik. Niat dipisahkan dengan gelagat atau tindakan sebenar kerana terdapat **banyak** situasi di **mana** perjalanan konflik tidak berlaku seperti **yang** diharapkan disebabkan oleh perbezaan persepsi dan faktor-faktor lain. **Gaya** menangani konflik yang dicadangkan oleh **Robbins** adalah berdasarkan sistem pengkelasan Blake dan Moutan (1964) iaitu persaingan, kolaborasi, mengelak, akomodasi dan tolak ansur.

Tahap 4 : ***Gelagat***

Kemuncak **bagi** proses konflik dapat diperhatikan di **sini**. Dalam tahap **ini** pihak-pihak yang terlibat akan **cuba** untuk melaksanakan maksud atau niat **gaya pengurusan masing-masing**. Tahap **ini** boleh dianggap sebagai proses interaksi yang dinamik. **Ia** akan berlaku dalam satu kontinum dari terkawal, **soal** jawab, penjelasan sehinggalah di peringkat **atas** kontinum melibatkan pergaduhan, serangan fizikal atau rusuhan. Biasanya konflik yang sampai ke peringkat **atas** kontinum adalah konflik yang merosakkan. Sekiranya sesuatu konflik itu telah dikenalpasti sebagai konflik yang merosakkan, maka alternatif pengurusan konflik lain perlu dicari.

Tahap 5 : *Hasil*

Setelah berlangsung proses interaksi konflik dalam tahap 4 di atas hasil yang mungkin adalah sama ada membina atau membinasakan. Hasil yang membina akan meningkat dan memperbaiki prestasi kumpulan. Hasil adalah membina apabila ia memperbaiki kualiti keputusan, merangsang kreativiti dan inovasi, menggalakkan minat dan kerjasama di antara ahli kumpulan, meredakan ketegangan dan permusuhan, menggalakkan introspeksi diri serta merangsang perubahan yang positif. Sebaliknya hasil adalah membinasakan jika ia menyekat prestasi dan mengurangkan keberkesanan kumpulan.

PENGURUSAN KONFLIK

Menyedari hakikat bahawa kewujudan konflik adalah satu fenomena yang tidak dapat dielakkan dalam sesebuah organisasi selagi wujud interaksi dan saling bergantung antara satu sama lain, maka sama ada kita bersedia atau tidak kita terpaksa berhadapan dengan konflik tersebut. Apabila tandatanda konflik sudah wujud maka kita perlu menguruskannya mengikut cara dan pendekatan yang kita pilih. Pengurusan konflik merupakan satu aspek penting dalam kehidupan seseorang individu kerana lazimnya tiada manusia yang terkecuali

daripada suasana konflik dalam kehidupannya. Perbezaannya hanyalah dari segi intensiti, masa dan tempat.

Menurut Wan Izuddin (1991), tanda-tanda atau gejala akan timbulnya konflik dalam organisasi termasuk organisasi sekolah boleh dirasai dalam bentuk keengganan ahli kumpulan untuk bekerjasama, kurangnya kerja berpasukan, mempunyai moral atau motivasi kerja yang **amat rendah**, terputusnya komunikasi, timbulnya **salah** faham, terdapatnya penggunaan bahasa yang tidak enak didengar dan terdapatnya ketidakpuasan terhadap peraturan dan arahan.

Konflik tidak timbul dalam konteks **vacuum**. Konflik biasanya timbul hasil daripada komunikasi **interpersonal** yang kurang baik, **salah** faham, perbezaan matlamat dan pendapat dan pertembungan personaliti. Kadang-kadang konflik berpunca dari persaingan terhadap sumber yang terhad.

Gary (1976) menyatakan bahawa individu dalam organisasi seringkali berada dalam keadaan risau disebabkan oleh anugerah atau kenaikan pangkat yang diterima. Mereka akan menjauhkan diri atau **cuba** untuk mempertahankan kedudukannya. Disebabkan oleh setiap kedudukan dalam struktur organisasi mempunyai darjah kuasa yang tertentu, setiap ahli akan **cuba** untuk mendapatkan kuasa yang lebih.

Keadaan **ini** akan menyebabkan timbulnya pakatan, komplot, persaingan, peluang, ancaman dan sebagainya. Gray (1976) **memberi** ilustrasi kepada situasi **ini** bahawa semua organisasi mempunyai **empat** bidang konflik iaitu konflik yang berpotensi (potential conflict), konflik yang dielakkan (conflict avoidance), konflik yang aktif (active conflict) dan konflik yang diselesaikan (conflict resolution).

Menurut Gray (1976) **lagi**, walaupun kebanyakan organisasi hanya mendiamkan atau **cuba** mengelak konflik, tidak **mengenal-pasti** dan malah menekannya, keadaan **ini** perlu dipertikaikan. Tiga perkara yang perlu diperhatikan apabila berurusan dengan konflik. Pertama, jika diabaikan **ia** akan jadi *dysfunctional*, **banyak** tenaga akan terbuang dan pengabaianya akan **menimbulk**an aktiviti lain yang tidak diingini kerana rasa tidak puas **hati**. Mengelakkan konflik akan membawa kepada pulangan yang tidak saksama kepada individu dan **ini** akan menggalakkan berkurangnya sumbangan terhadap organisasi.

Kedua, jika keadaan membolehkan konflik diterima sebagai suatu yang normal jadi tiada yang akan rasa tersinggung dan kehilangan hak atau pelaburan. Ketiga, konflik merupakan **asas** kepada perubahan kreatif di kalangan ahli dalam organisasi dan **ini** akan membawa organisasi kepada melayan keperluan dan kehendak ahli. Pandangan Gary (1976) **ini**

sebenarnya konsisten dengan tiga sudut pandangan mengenai konflik yang diberikan oleh Robins (1979).

Kemahiran menangani konflik atau **gaya** pengurusan konflik yang dipilih akan menentukan peranan konflik **tersebut** dalam diri seseorang individu atau dalam organisasi. Walaupun konflik boleh membantu merangsang perubahan atau pembaharuan namun konflik yang berlebihan akan membahayakan organisasi, terutamanya jika ahli-ahli dalam kumpulan lebih menumpukan kepada memenangi pertelingkahan daripada mencapai matlamat organisasi. Oleh itu seseorang **pengurus** mesti benar-benar tahu bila masa yang sesuai untuk mereka menggalakkan dan merangsang kewujudan konflik dan bila pula sebaliknya mereka perlu menghapuskan atau menyekat konflik yang tidak produktif (Brinckloe & Coughlin, 1977).

Sehubungan dengan pandangan **interactionist**, Armstrong dan Page (1983) menyatakan bahawa konflik **mungkin** merupakan petanda yang sihat **bagi** sesebuah organisasi. Konflik yang kreatif dan meneroka sesuatu pembaharuan tidak harus disekat. Namun begitu konflik akan mendatangkan kesan **sebaliknya** bila **ia** berlangsung **atas** dasar perselisihan peribadi atau personaliti.

Selanjutnya Armstrong dan Page (1983) mengemukakan tiga pendekatan dalam menangani konflik iaitu mewujudkan keamanan, kompromi dan penyelesaian masalah. Pendekatan

penyelesaian masalah merupakan pendekatan **yang** sehaluan dengan pandangan **interactionist yang** dikemukakan oleh **Robbins**. Penyelesaian masalah yang berkesan akan membuka ruang perbincangan dan tindakan secara kooperatif **bagi** menghasilkan perubahan yang kreatif dan inovatif.

Robbins (1979). Gordon (1983), Campbell et al. (1983), Borisoff dan Victor (1989), Owens (1991), Rowland dan Birkett (1992) serta Folger, Poole dan Stutman (1993) pula mengketengahkan pandangan yang **sama** dengan sistem pengkelasan Blake dan Mouton (1964) yang telah dikembangkan oleh Kilmann dan Thomas (1975,1977,1978) **gaya** menangani konflik. **Menurut** mereka seseorang individu mempunyai sekurang-kurangnya lima pilihan kaedah dalam berurusan dengan konflik iaitu **sama ada** mereka menggunakan **gaya** persaingan atau memaksa (forcing/competing), menggunakan **cara** penyelesaian masalah atau permuafakatan (collaborating), mengelak (avoidance), menyesuaikan (accommodation) atau bertolak ansur (compromise).

Cadangan yang **biasa** disarankan dalam menangani konflik ialah pihak-pihak yang terlibat hendaklah mengatur strategi seterusnya taktik untuk melaksanakan strategi tersebut. Kunci terpenting **bagi** strategi yang efektif ialah kebolehan mengawal situasi. Selain daripada menentukan strategi dan mengatur taktik, pengetahuan dalam berbagai **gaya** atau stail

menangani konflik seperti yang dinyatakan di **atas** tidak kurang pentingnya. **Bagi** membolehkan pemilihan **gaya** atau stail pengurusan konflik yang paling sesuai adalah penting untuk mengetahui keperluan , potensi dan akibat yang **mungkin bagi konflik tersebut** (Folger et al., 1993).

Lima **gaya** menangani konflik mengikut sistem pengkelasan Kilmann dan Thomas 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) telah secara khusus mengkaji perhubungan 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 hasil kajian menunjukkan kedua-dua **assertiveness** dan **cooperativeness** merupakan faktor **yang signifikan** dalam mempengaruhi gelagat pengurusan konflik.

Berdasarkan dua dimensi di **atas** di **sini** diterangkan ciri-ciri **bagi** kelima-lima **gaya** tersebut:

Persaingan

Seseorang dikatakan memilih **gaya** persaingan jika **ia cuba** memuaskan kepentingannya **tanpa** memikirkan kepentingan atau kesan ke **atas** pihak **lawan**. Usaha untuk mencapai matlamat akan mengorbankan matlamat orang lain. **Ia** akan **cuba** sedaya upaya mempengaruhi dan meyakinkan orang lain bahawa keputusannya adalah betul dan keputusan atau pendapat orang lain adalah **salah**. **Ia juga** akan **cuba** membuatkan orang lain menyalahkan masalah yang timbul.

Kolaborasi

Bila semua pihak yang terlibat dalam konflik mempunyai keinginan untuk mendapatkan kepuasan sepenuhnya **gaya** yang paling sesuai dipilih ialah kolaborasi atau permuafakatan. Kolaborasi memerlukan kerjasama yang ikhlas dan bersungguh-sungguh dari semua pihak yang terlibat dalam mencari penyelesaian yang saling menguntungkan. Kolaborasi sebenarnya merupakan pendekatan penyelesaian masalah dengan **cara** memahami dan memperjelaskan **lagi** perbezaan yang wujud bukan sekadar menyesuaikan beberapa pandangan yang berbeza.

Hengalak

Seseorang dikatakan memilih **gaya** mengelak jika setelah menyadari wujudnya konflik **ia** akan menghindari, menindas atau menyembunyikannya. Contoh **gaya** mengelak adalah seperti membiarkan atau mengabaikan sahaja konflik **tersebut** dan mengelak dari berdepan dengan individu yang berkonflik dengannya.

Akomodasi

Seseorang dikatakan memilih **gaya** akomodasi jika **ia** mengalah dan menerima keputusan atau pendapat pihak **lawan**. **Ia** sanggup mengorbankan kepentingannya demi keharmonian perhubungan. Contoh **gaya** akomodasi adalah seperti kesanggupan melupakan matlamat sendiri demi mencapai matlamat pihak lain, menyokong pendapat orang lain **tanpa** mengimbilkira pendapat sendiri dan **kesanggupan** memohon maaf.

Tolak ansur

Gaya ini dipilih bila pihak-pihak yang berkonflik **cuba** mencari jalan tengah dalam menyelesaikan pertikaian. **Masing-masing** pihak akan **cuba** untuk **memberi** sebahagian dan berkongsi. Dalam tolak ansur tidak jelas siapa yang menang dan sebaliknya. Tolak ansur adalah satu usaha untuk menyekat konflik daripada berlanjutan dan

kesediaan kedua-dua belah pihak menerima penyelesaian yang tidak **memberi** kepuasan sepenuhnya kepada kedua-dua belah pihak. Ciri utama tolak ansur ialah semua pihak yang terlibat dalam konflik mesti sanggup untuk **mengorbankan** sebahagian kepentingan atau pendapatnya untuk menerima pendapat pihak lain.

Lynch (1994) yang membuat kajian di kalangan **pengurus-pengurus** hospital mendapati bahawa **para pengurus yang** mempunyai **gaya** membuat keputusan yang **sama** sering berkonflik antara satu **sama** lain. Gara pengurusan konflik yang lebih popular di kalangan rakan sejawatan **ini** ialah penyelesaian masalah atau kolaborasi berbanding mengelak atau mengawal.

Kaedah permuafakatan atau kolaborasi merupakan pendekatan yang sepatutnya diberi perhatian yang lebih dalam menangani konflik. Pendekatan **ini memberi** penekanan dalam penyelesaian masalah dengan matlamat untuk memaksimumkan kepuasan **kedua-dua** pihak. **Gaya** kolaborasi **juga** sering disebut sebagai pendekatan menang-menang (win-win) di **mana** tiada pihak yang akan kalah (**Hocker & Wilmot**, 1985; Razali, 1993). Walau bagaimanapun pendekatan-pendekatan lain **juga** sesuai digunakan bergantung kepada keadaan dan jenis konflik yang timbul.

Kebanyakan pihak beranggapan bahawa **pengurus** dalam organisasi perniagaan lebih kerap menggunakan **gaya** persaingan dalam

menangani konflik berbanding dengan **pengurus** organisasi perkhidmatan **yang** lebih menggunakan **gaya** akomodasi dan mengelak. Isu **sama ada pengurus** dalam persekitaran yang berbeza akan menggunakan **gaya** pengurusan konflik yang berlainan sebenarnya memerlukan kajian lanjut.

Moore (1990) telah menjalankan kajian di kalangan tiga kumpulan **pengurus** iaitu **pengurus** organisasi perniagaan, **pengurus** organisasi perkhidmatan dan **pengurus** yang mempunyai kedua-dua latar belakang perniagaan dan perkhidmatan terhadap **gaya** pengurusan konflik. Hasil yang diperolehi ialah tidak terdapat sebarang perbezaan yang signifikan dalam **gaya** pengurusan konflik **yang** dipilih apabila **pengurus** tersebut berada **pada** tahap hierarki yang **sama**, mempunyai bilangan orang bawahan yang **sama** dan saiz organisasi **juga** lebih kurang **sama**.

Hocker dan **Wilmot** (1985) menyatakan bahawa biasanya konflik boleh berakhir dengan **empat** keadaan, bergantung kepada pendekatan yang diambil oleh pihak yang terlibat. Rajah 2 menunjukkan **keempat-empat** keadaan bagaimana konflik berakhir.

		Kemahuan orang lain	
		menang	kalah
Kemahuan saya	menang	menang - menang	menang - kalah
	kalah	kalah - menang	kalah - kalah

Rajah 2 : Empat situasi berakhirnya konflik

Selain daripada dimensi **assertiveness** dan **cooperativeness** dimensi-dimensi berikut telah dikenalpasti (Chanin & Schaner, 1984; Chanin, 1980; Kilmann & Thomas, 1975). berdasarkan lima **gaya** pengurusan konflik Kilmann & Thomas:

1. **Distributif** mewakili kontinum **memberi** dan menerima.
2. **Intergratif** mewakili darjah integrasi yang sesuai untuk semua pihak.
3. **Proactive** mewakili tindakan tegas yang diambil dalam menangani situasi konflik.
4. **reactive** mewakili tindakan membiarkan pihak lain mengambil inisiatif dan memudahkan tindakbalas yang mereka ambil.

Menurut Folger et al. (1993) pula, selain daripada dimensi yang telah dibincangkan di atas terdapat **empat lagi** dimensi

tambahan yang boleh dijadikan rujukan dalam membincangkan **gaya** menangani konflik. Sillars, Colleti, Parry dan Rogers (1982) memperkenalkan dimensi **disclosiveness** iaitu darjah pembongkaran maklumat kepada pihak lain. Dimensi ini berkait **rapat** dengan darjah pengamalan budaya komunikasi terbuka. Dimensi tambahan kedua ialah **empowerment** iaitu darjah pengagihan kuasa dan kawalan dalam menangani konflik. Riggs (1983) mengemukakan dimensi **activeness** iaitu darjah penglibatan isu dalam konflik. Dimensi tambahan keempat ialah **flexibility** iaitu darjah pergerakan pihak-pihak yang terlibat untuk bertindak keluar daripada konflik (Ruble & Thomas, 1976; Riggs, 1983).

Willem (1993) pula mengaitkan pengurusan konflik dengan pembangunan organisasi dalam bukunya **Conflict management and organizational development**. Integrasi antara dua bidang ini berasaskan kepada **empat** perkara pokok iaitu:

1. Wujudnya perhubungan antara manusia dalam organisasi,
2. Campurtangan atau gangguan perasaan dalam perhubungan,
3. Penggabungan antara kuasa dan pergantungan hubungan,
4. Tidak mengira **apa** bentuk hubungan yang dibincangkan, masalah dalam organisasi dilihat sebagai manifestasi ketegangan atau konflik.

Pembangunan organisasi dilaksanakan dengan membekalkan tenaga serta kuasa yang kompetitif dan dalam masa yang **sama**

jururunding atau kaunselor organisasi dilantik **bagi** membantu mengatur atau menguruskan perhubungan antara individu untuk mengurangkan peluang berlakunya konflik yang merosakkan dan pembaziran tenaga. Seseengah konflik dan ketegangan **memberi** faedah kepada individu dan organisasi. Struktur dan budaya organisasi jika diurus dengan bijak boleh mempengaruhi dalam menambah peluang berlakunya tegangan dan konflik yang produktif.

Penyelesaian konflik **juga** kerap kali melibatkan intervensi atau campurtangan pihak ketiga (Friberg, 1992). Intervensi pihak ketiga adalah dalam berbagai bentuk dan darjah penglibatan, dari campurtangan yang tidak berbentuk arahan sehinggalah yang berbentuk arahan:

1. Intervensi bersemuka iaitu melibatkan perundingan secara langsung.
2. Intervensi pendamai di **mana** pihak yang berkonflik mewakili kepada pihak ketiga sebagai pemudahcara komunikasi.
3. Intervensi perantaraan di **mana** pihak ketiga mempunyai tanggungjawab untuk menyelesaikan konflik tetapi tidak mempunyai kuasa untuk membuat keputusan.
4. Intervensi pengadilan di **mana** pihak ketiga berhak membuat keputusan dengan sedikit penguatkuasaan.
5. Intervensi penghakiman di **mana** pihak ketiga berhak membuat keputusan dan menjalankan penguatkuasaan.

Kajian yang dijalankan oleh Mohammad dan **Amin** (1993) di kalangan **empat** kelompok etnik iaitu Melayu, Melanau, **Iban** dan Cina di Sarawak mendapati bahawa **pada** tahap intervensi pihak ketiga kelompok Melanau dan Melayu memilih perantaraan, kelompok **Iban** memilih perundingan **langsung** sementara kelompok Cina memilih intervensi penghakiman.

Burke (dalam Bernardin dan Alvares, 1975) pula menjalankan kajian terhadap pemilihan **gaya** pengurusan konflik peranan (role conflict) dalam organisasi. Beliau mendapati **gaya** persaingan, tolak ansur dan konfrantasi sebagai **gaya** yang paling kerap digunakan. Joan dan Leonnard (1989) pula mendapati **para pengurus** menggunakan **cara** yang berbeza dalam menguruskan konflik di **rumah** dan pejabat.

PENGURUSAN KONPLIK DALAM ORGANISASI SEKOLAH

Pendidikan memainkan peranan penting dalam pembangunan masyarakat dan negara. Masyarakat **yang** berilmu dan mempunyai pendidikan yang tinggi biasanya mempunyai kemampuan untuk meningkat maju dan berjaya. Semua **ini** bermula di bangku sekolah. Organisasi sekolah **bertanggungja-**wab untuk memberikan pendidikan formal peringkat awal dan menengah kepada setiap warganegara. Terhakisnya nilai-nilai murni dan berleluasanya budaya **sumbang** di kalangan generasi **muda juga** dikaitkan dengan keberkesanan pihak sekolah

memainkan peranan sebagai pembentuk akhlak selaras dengan matlamat FPN.

Pengaruh arus perubahan global **yang** menjerus kepada materialistik, sikap dan apresiasi masyarakat serta sikap guru itu sendiri telah meletakkan status guru-guru hari **ini** di tempat yang kurang wajar dari sudut pandangan masyarakat berbanding dengan tanggungjawab besar **yang** dimainkan. Situasi **ini** sebenarnya tidak melemahkan semangat dan iltizam warga pendidik malah ianya dianggap sebagai satu cabaran. Usaha memenuhi tuntutan, menyahut cabaran dan responsif terhadap perubahan seringkali mewujudkan fenomena konflik dalam berbagai bentuk dan tahap.

Seperti yang telah dibincangkan sebelum **ini** konflik mempunyai shop yang **amat** luas. Kajian **ini** hanya akan **memberi** tumpuan kepada konflik di kalangan guru-guru iaitu konflik antara individu atau antara kumpulan dalam organisasi sekolah, konflik dengan pihak-pihak di sekitar organisasi sekolah dan konflik antara pihak pentadbiran sekolah dengan guru-guru.

Daft (1983), menyatakan bahawa konflik antara kumpulan dalam organisasi boleh wujud dalam bentuk mendatar atau menegak. Konflik mendatar dalam organisasi sekolah wujud di antara kumpulan yang **sama** tahap dalam hirarki sebagai contoh di antara panitia-panitia **mata** pelajaran. Konflik mendatar

biasanya dikaitkan dengan perbezaan antara **jabatan** atau kumpulan. Isu **yang** boleh menimbulkan konflik mendatar termasuklah persekitaran, saiz, teknologi, matlamat dan struktur. Manakala punca konflik mendatar termasuklah **operasi** mencapai matlamat **yang** tidak selari, perbezaan, sumber yang terhad, agihan kuasa, ketidakpastian dan sistem **memberi** ganjaran. Integrasi mendatar yang lebih padu diperlukan **bagi** mengurangkan konflik dan mencapai permuafakatan.

Manakala konflik menegak pula timbul di antara kumpulan yang berada **pada** tahap atau status **yang** berbeza contohnya di antara pihak pentadbiran dengan guru-guru, guru-guru dengan pekerja atau guru-guru dengan pelajar. Isu yang biasanya dikaitkan dengan konflik menegak termasuklah kawalan, kuasa, matlamat, kemudahan, kebajikan dan **sebagai-**nya. Konflik menegak boleh wujud **sama ada** melalui persatuan atau **tanpa** persatuan. Sumber atau punca yang menimbulkan konflik termasuklah, perbezaan psikologi, arahan dan **beban tugas**, kuasa dan status, ideologi, sumber yang terhad dan faktor persekitaran.

Kesimpulan dari dapatan kajian yang dijalankan oleh Crawford (1994) di Texas, Amerika Syarikat adalah **para** pengetua sekolah menggalakkan guru-guru terlibat dalam menentukan matlamat dan membuat keputusan berhubung dengan staf. Dalam

hal ehwal kurikulum pengetua membataskan penglibatan **guru-guru** dalam proses membuat keputusan. Manakala pengetua seolah-olah menolak untuk berkongsi membuat keputusan dalam **hal** kewangan dan belanjawan. Keadaan **ini** seringkali menjadi **punca** tercetusnya konflik. Sejauhmana penglibatan guru dalam proses membuat keputusan membantu pengetua bergantung kepada sikap dan kepercayaan pengetua serta minat dan kepakaran guru-guru.

Coleman (dalam Campbell et al., 1983) menerangkan model penentangan terhadap pentadbiran yang didasarkan kepada satu **analisis** kontroversi yang melibatkan keseluruhan komuniti. Menurut Coleman, kebanyakan pentadbiran menerima sokongan sekumpulan **kecil** penyokong **yang** bersemangat, menghadapi halangan yang berterusan daripada kumpulan **kecil** yang lain dan dianggap sesuai atau sekurang-kurangnya tidak dipedulikan oleh sebahagian ahli organisasi.

Sementara itu daripada kajian yang dijalankan oleh Struck (1994) menunjukkan saiz daerah mempunyai korelasi dengan darjah konflik. Semakin besar saiz sesebuah sekolah maka semakin tinggi darjah konflik yang timbul. Secara umumnya sekolah yang lebih **kecil** dan kurang kompleks mempunyai darjah konflik yang lebih **rendah**. Sekolah yang lebih besar **memerlu-**kan pengawasan dan autoriti **yang** lebih besar, darjah pengkhususan yang lebih besar dan lain-lain **lagi**. Oleh itu darjah konflik **juga** meningkat.

Decosta (1993) pula menjalankan kajian **yang** bertujuan mengenalpasti proses dan struktur pengurusan konflik terhadap satu jabatan dalam organisasi yang dikenalpasti mengamalkan budaya **belajar** secara berterusan. Dapatan utama kajian **ini** menunjukkan jabatan **tersebut** menggunakan prosedur rasmi yang khusus dalam menangani isu konflik. Budaya organisasi **tersebut** lebih cenderung kepada pendekatan kolaboratif atau penyelesaian masalah. Semua pihak yang terlibat berkongsi nilai yang **sama** iaitu menghormati dan menjaga maruah setiap individu semasa berkonflik. Dapatan **ini** merupakan satu **lagi** cabaran kepada organisasi sekolah, memandangkan dari segi konsep **para** pendidik memang mengamalkan budaya **belajar** secara berterusan.

Pendidikan di Malaysia berkembang dengan begitu pesat sekali sejak merdeka. Perkembangan **ini** akan terus berlaku dan pendidikan akan terus memainkan peranan penting dalam pembangunan negara. Tema-tema **kecil** sebagai sebahagian agenda pengisian wawasan pendidikan seperti Perkhidmatan Penyayang, Nilai Ikram, Permuafakatan, Kreativiti Dalam Pengurusan, Pendidikan Berkualiti dan Tuntutan Budaya Cemerlang adalah memerlukan iltizam yang **kental** dan utuh untuk melaksanakannya diperingkat sekolah. Pihak pentadbir khususnya pengetua merupakan individu teras yang **bertanggungjawab** untuk merealisasikannya.

Bagi memenuhi tuntutan di **atas** pentadbiran sekolah **akan** terdedah kepada berbagai jenis konflik terutama dari kalangan anti perubahan. **Para** pengetua sepatutnya mempunyai kemahiran dan kebolehan menguruskan konflik yang timbul dalam organisasi sekolah. Pentadbir sekolah khususnya pengetua yang memainkan peranan kritikal berhubung dengan konflik **ini** diberi penekanan oleh Campbell et al. (1983). Menurutny walaupun pengetua itu sendiri **mungkin** bermasalah namun jangkaan **umum** ialah beliau akan menjadi orang tengah antara individu dalam organisasi dan antara institusi dan individu dalam dimensi kehidupan organisasi.

Menurut Campbell et al. **lagi** terdapat beberapa **cara** pentadbir sekolah boleh bertingkahtaku dalam situasi konflik. Pentadbir boleh bertingkahtaku sebagai pemula, pembela dan perantara dalam situasi konflik. Kadang-kadang pengetua sekolah sengaja memulakan konflik dalam usaha **cuba** merangsangkan sesuatu perubahan dalam organisasi. Potensi kesan konflik dan keupayaan individu menangani konflik **tersebut** perlu diberi pertimbangan **yang** sewajarnya jika **para** pentadbir berhasrat untuk memajukan sesuatu konflik **bagi** merangsang perubahan.

Pentadbir **juga** sering dilibatkan untuk bertindakbalas terhadap isu atau inisiatif yang ditimbulkan oleh orang lain. Konflik timbul apabila inisiatif itu tidak secocok dengan keutaman atau **norma** organisasi. Perkembangan konflik **ini**

sama ada kesannya membina atau membinasa sebahagian besarnya bergantung kepada bagaimana pentadbir bertindakbalas. Apabila berdepan dengan **banyak** persoalan yang kabur, suatu alternatif ialah dengan melengah-lengahkan atau menangguhkan sesuatu isu itu agar persoalan **tersebut** menjadi lebih jelas. Namun usaha melengah-lengahkan bukanlah bererti **ia** tiada risiko jika isu-isu itu penting dan berpotensi untuk memecahbelah.

Dalam konflik komuniti di **atas ada kemungkinan** pentadbir sekolah menjadi **yang** terdakwa sebagai menifestasi **penentangan** terhadap pentadbiran. Tidak **ada** jalan **mudah** memperbaiki keadaan yang sedemikian. Walau bagaimanapun **analisis** Coleman (dalam Campbell et al., 1983) mencadangkan dua jenis gerak balas. Pertama ialah usaha menjadikan penentang sebagai ahli ke dalam struktur membuat keputusan atau melantik pemimpin mereka sebagai penasihat. Kedua dengan berusaha mengingatkan dan menarik perhatian penentang kepada tindakan-tindakan lain oleh pentadbiran di **mana** kumpulan itu mempunyai kepentingan atau dengan mencari sokongan awam daripada kumpulan-kumpulan individu lain yang dihormati oleh penentang.

Adalah **amat malang bagi** ahli-ahli sebuah organisasi **yang** mempunyai pentadbir yang sering menimbulkan konflik tetapi bukan kerana untuk merangsang perubahan ke arah peningkatan

produktiviti tetapi disebabkan oleh faktor-faktor personaliti atau masalah peribadi pentadbir itu sendiri. Keadaan **ini** kadangkala merangsang ahli-ahli menimbulkan konflik yang membinasakan sebagai reaksi ke **atas** konflik yang ditimbulkan oleh pentadbir. Dalam keadaan **ini** autoriti jawatan akan digunakan sebagai satu sumber penting bagi pentadbir menguasai situasi konflik.

Peranan ketiga pentadbir ialah sebagai perantara di **antara** dua pihak atau lebih. Dua aspek yang perlu dipertimbangkan berhubung dengan peranan pentadbir sebagai perantara ialah merekabentuk dan menstrukturkan organisasi dengan **cara** yang boleh mengurangkan kemungkinan berlakunya konflik yang membinasa dan yang kedua melibatkan **cara** mengatasi masalah apabila **ia** berlaku. Penyelesaian konflik yang terbaik ialah yang menghapuskan **punca** konflik atau membantu mereka yang terlibat mencapai penyelesaian yang saling memuaskan. Walau bagaimanapun pentadbir boleh menggunakan kebijaksanaan dan budibicara **masing-masing** termasuk menggunakan autoriti mereka untuk memaksa penyelesaian yang tidak memuaskan semua pihak.

Membuat keputusan yang berkesan **sangat** penting dalam sesebuah organisasi sekolah. Usaha membuat keputusan seringkali menempuh berbagai halangan. **Salah** satu halangan besar ialah kecenderungan kumpulan untuk berfikir secara **sama** atau **homogeneous** dan menghalang kumpulan dari mencari penyelesaian atau membuat keputusan yang lebih baik. Fenomena

ini dinamakan oleh seorang ahli psikologi terkenal, Irving I. Janis, sebagai **groupthink** (Wan Izuddin, 1991). Selain dari-pada **groupthink** halangan yang besar dalam mencapai kata sepakat dan membuat keputusan dengan berkesan ialah wujudnya konflik dalam kumpulan.

Dutton dan Walton (1976) menerangkan sembilan penyebab **utama** berlakunya konflik antara individu atau unit dalam organisasi khususnya organisasi sekolah. Situasi atau penyebab yang menimbulkan konflik **tersebut** ialah, saling bergantung, ketidakseimbangan **tugas**, kriteria penilaian dan penghargaan, pembezaan organisasi, ketidakpuasan peranan, ambiguiti, pergantungan **pada** sumber yang **sama**, halangan komunikasi dan tingkahlaku peribadi.

Campbell (1993) menggunakan **Rahim Organizational Conflict Inventory-II** (ROCI-II) dalam kajiannya terhadap pemilihan **gaya** pengurusan konflik (persaingan, kolaborasi, mengelak, akomodasi dan tolak ansur) yang melibatkan 96 responden terdiri dari pengetua-pengetua sekolah menengah. Hasil kajian menunjukkan bahawa tiada perbezaan yang signifikan di kalangan pengetua-pengetua sekolah menengah dalam keutamaan memilih **gaya** pengurusan konflik berdasarkan ciri-ciri tahap organisasi (menengah **rendah** atau menengah **atas**), jantina dan jawatan.

Fasa II kajian **ini** mendapati bahawa **para** pengetua yang dikenalpasti menggunakan **gaya** kolaborasi dalam kajian Fasa I, tidak semestinya terikat dengan **gaya tersebut pada** setiap masa. Pengetua yang memilih **gaya** kolaborasi tersebut sebenarnya menguruskan konflik yang dihadapi dengan **guru-gurunya** dengan berbagai-bagai **cara** yang berbeza bergantung kepada situasi konflik tersebut. Implikasi lain yang diperolehi daripada kajian **tersebut** adalah pengetua sekolah-sekolah menengah perlu menyedari kepentingan dan membiasakan diri dengan **gaya** kolaborasi dalam menangani konflik kerana pengurusan di sekolah seringkali berhadapan dengan konfrantasi.

Kajian oleh Inglis (1993) di kalangan **para** pendidik mendapati konflik adalah fenomena endemic dalam semua profesion termasuk profesion pendidikan. **Pada** masa lalu **amalan** pengurusan konflik di sekolah termasuklah mengelak atau menghalang konflik tersebut. Pentadbir pendidikan menangani **urusan** harian dengan menekankan kawalan, kepakaran, kecekapan dan autoriti memusat. Hari **ini**, hampir semua pentadbir pendidikan menghabiskan **banyak masa** dalam menangani berbagai jenis konflik yang melibatkan pelajar, staf, ibu bapa dan masyarakat. Peningkatan dalam **tingkah-laku** agresif dan menentang dapat diperhatikan dengan jelas.

Harris (1989) pula mengkaji perhubungan antara penghakikian sendiri (self-actualization) dengan **gaya** pengurusan konflik

di kalangan pengetua-pengetua sekolah menengah. Hasil kajian mendapati dari perspektif pengetua sendiri, pengetua yang lebih dominan menggunakan **gaya** kolaborasi dan tolak **ansur** mempunyai penghakikian sendiri yang lebih tinggi berbanding dengan pengetua yang memilih **gaya** persaingan, akomodasi atau mengelak. Walau bagaimanapun **menurut** persepsi guru-guru **pula**, tiada perbezaan yang signifikan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan pengetua **yang** mempunyai tahap penghakikian sendiri yang berbeza.

Beralih kepada sudut pandangan **tentang** keperluan latihan dalam menguruskan konflik, Crowe (1994) telah membuat kajian terhadap keperluan latihan **tersebut** di kalangan pelatih sebuah **pusat** pemulihan di Michigan. Dari dapatan yang diperolehi beliau menyimpulkan bahawa latihan dalam **mengurus-**kan konflik adalah diperlukan. Didapati **juga** tiada perbezaan yang signifikan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan pelatih yang berbeza ciri-ciri peribadinya. Oleh itu dalam menyediakan program latihan ilmiah terhadap **cara** menangani konflik penyesuaian khusus terhadap ciri-ciri peribadi seperti umur, **bangsa**, rekod jenayah dan sebagainya tidak diperlukan.

Dapatan oleh Crowe di **atas** disokong oleh Remine (1994) yang mendapati penyelia perkhidmatan sosial perlu diberi latihan kerana mereka merupakan kunci utama dalam menterjemah polisi

objektif kepada perkhidmatan sebenar. Pengisian program latihan termasuklah kepimpinan, perancangan, pengurusan konflik, komunikasi dan persekitaran. Dalam situasi organisasi sekolah selain daripada pengetua, penolong-penolong kanan **juga** perlu diberi latihan dalam pengurusan konflik agar dapat menjalankan **tugas** dengan lebih cekap dan berkesan.

PENGARUH DEMOGRAFI KE ATAS PENGURUSAN KONFLIK

Beberapa ciri seseorang individu seperti umur, jantina, pengalaman, pangkat, pendidikan dan etnik adalah di antara faktor-faktor **yang** membezakan seseorang individu dengan individu lain. Perbezaan **ini** dipercayai **memberi** kesan terhadap **gaya** seseorang individu **tersebut** menguruskan konflik.

Wilkinson (1988) dan Jazuli (1992) dalam kajian mereka mendapati faktor seperti umur dan pengalaman mempunyai perkaitan dengan gelagat individu dalam pengurusan. Razali (1991) pula menyatakan menyatakan bahawa oleh kerana **pengurus** selaku pemimpin berbeza dari segi latar belakang, prinsip, minat dan kecenderungan, maka gelagat kepimpinan yang tertonjol **juga** adalah berbeza di antara satu **sama** lain.

Lazimnya dalam organisasi sekolah guru perempuan lebih suka mengikut arahan dan tidak suka menimbulkan konflik

berbanding dengan guru lelaki. Guru-guru yang telah **lama** bekerja mempunyai pengalaman yang luas akan lebih **berkeyakinan** dalam menyelesaikan masalah seharian. Manakala guru yang mempunyai pangkat akan sesekali menggunakan autoriti yang dipegang sebagai senjata mengurus.

Kajian oleh Manimaran (1992), Earnest (1993), **Amran** (1993) dan Berry (1994) mendapati bahawa perbezaan jantina tidak **memberi** sebarang kesan yang signifikan terhadap pemilihan **gaya** pengurusan konflik. Ini menunjukkan bahawa perempuan **juga** boleh setegas lelaki dalam menangani konflik dan sebaliknya lelaki boleh selembut perempuan dalam situasi tertentu. Hujah **ini** disokong oleh kajian Joan dan Leonard (1989) yang mendapati di kalangan **para** pengurus, kedua-dua jantina lelaki dan perempuan menunjukkan kecenderungan yang **sama** iaitu memilih **gaya** persaingan dalam menguruskan konflik.

Perbezaan jantina **juga** menjadi fokus utama dalam kajian yang dijalankan oleh **Mcintyre** (1991). Hasil kajian mendapati bahawa tidak **ada** urutan perbezaan yang ditunjukkan oleh **pengurus** lelaki dan wanita terhadap **gaya** pengurusan konflik. Walau bagaimanapun **pengurus** wanita menunjukkan signifikan yang lebih tinggi berbanding **pengurus** lelaki terhadap **gaya** akomodasi. Hasil kajian di kalangan staf **juga** mendapati tidak

terdapat perbezaan dalam **gaya** pengurusan konflik di antara **pengurus** lelaki dan **pengurus** wanita.

Dapatan daripada kajian oleh Karickhoff (1993) pula **menunjuk-**kan komitmen lelaki yang mempunyai lebih daripada seorang anak adalah lebih tinggi. Begitu **juga** dengan lelaki yang pasangannya tidak bekerja di luar **rumah**.

Manimaran (1992) **juga** mendapati terdapat perbezaan dalam pemilihan **gaya** pengurusan konflik di kalangan umur yang berbeza. Golongan tua lebih cenderung menggunakan **gaya** persaingan khususnya terhadap golongan **muda** manakala golongan **muda** menggunakan **gaya** akomodasi khususnya terhadap golongan tua. Keadaan **ini** wujud **mungkin** disebabkan oleh rasa hormat yang masih menebal terhadap orang yang lebih tua di kalangan masyarakat **kita**. Dapatan di **atas** agak berbeza sedikit dengan hasil kajian yang dijalankan oleh Kiernan (1992). Beliau mendapati semakin tua umur seseorang jururawat kanan di sesebuah unit perubatan maka unit perubatan **tersebut dikata-**kan lebih terbuka.

Walau bagaimanapun **menurut** kajian **yang** dijalankan oleh Earnest (1993) di kalangan **para pengurus** syarikat beliau mendapati perbezaan umur tidak **memberi** kesan yang signifikan dalam pemilihan **gaya** pengurusan konflik. Dapatan di **atas** disokong oleh hasil kajian yang dijalankan oleh Haris (1989) dan Berry (1994) di kalangan **para** pengetua sekolah.

Kedua-duanya mendapati faktor umur tidak mempengaruhi **gaya** pengurusan konflik **yang** dipilih. Sungguhpun begitu Karickhoff (1993) mendapati bahawa konflik peranan **bagi** keluarga bekerja adalah lebih besar di kalangan pasangan **muda** yang baru bekerja dan mempunyai anak-anak yang masih **kecil**.

Hasil kajian yang dijalankan oleh Syd Abdul Rahman (1994) **juga** selari dengan dapatan oleh Haris (1989), Earnest (1993). dan Berry (1994) di **mana** beliau mendapati aras **amalan** komunikasi kepengurusan pegawai pengurusan dan profesional negeri Melaka tidak mempunyai hubungan yang **positif** dari segi umur dan pengalaman. Tegasnya tingkat umur dan pengalaman tidak memperlihatkan perbezaan **pada** aras **amalan** komunikasi kepengurusan mereka.

Maklumat taraf pendidikan dan **lama** masa berkhidmat merupakan item yang mengukur pengalaman seseorang. Seseorang yang lebih **lama** tempoh perkhidmatannya dan mempunyai kelulusan yang lebih tinggi dianggap lebih berpengalaman. Kajian oleh Berry (1994) mendapati tidak terdapat perbezaan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan pihak pentadbir sekolah yang mempunyai pengalaman **yang** berbeza. Walau bagaimanapun **menurut** Karickhoff (1993) pentadbir yang lebih berusia dan mempunyai kedudukan yang tinggi dalam kerjayanya lebih menunjukkan komitmen dalam kerja berbanding dengan pentadbir **muda**.

Jawatan, kedudukan atau pangkat dalam sesebuah organisasi akan memberikan kuasa atau autoriti kepada seseorang individu. Joan dan Leonard (1989) mendapati bahawa pangkat dan kedudukan dalam organisasi memainkan peranan dalam menentukan **gaya** pengurusan konflik yang dipilih. Dapatan **ini** diperkukuhkan **lagi** oleh Manimaran (1992) apabila hasil kajiannya menunjukkan pihak pengurusan sesebuah organisasi menggunakan **gaya** persaingan terhadap pihak bawahan dalam menguruskan konflik. Manakala pihak pekerja bawahan terpaksa menerima dan menyesuaikan diri dengan konflik apabila berhadapan dengan autoriti yang lebih tinggi iaitu memilih **gaya** akomodasi.

Pengalaman dan pengetahuan mereka yang berada di tahap **atas**, dalam sesuatu urusan menyebabkan mereka lebih **matang** dan berani dalam menghadapi pekerja bawahan sekiranya wujud sebarang perbalahan. **Bagi** golongan bawahan yang kebiasaannya lebih **muda**, adalah sukar **bagi** mereka untuk menentang golongan atasan secara individu disebabkan oleh perbezaan umur dan taraf. Penentangan lebih kerap dilakukan secara berkumpulan **sama ada** melalui kesatuan rasmi atau tidak (Manimaran, 1992).

Dapatan di **atas** berbeza dengan hasil kajian yang dijalankan oleh Rahim (dalam M.Kamil, 1989) di Amerika yang mendapati **para pengurus** menggunakan **gaya** akomodasi terhadap pihak atasan dan kolaborasi dengan orang bawah. **Mcintyre** (1991)

3. **Individualisme (IND)**

Menurut Hofstede (1980) Individualisme berkait dengan program mental terutamanya dengan konsep sendiri dan personaliti. Individualisme menerangkan ciri masyarakat tradisional yang kolektif dan masyarakat moden yang individualistik. Ia juga merujuk kepada keperluan identiti yang diperlukan oleh seseorang (ego) di samping hubungan seseorang itu dengan ahli masyarakatnya.

4. **Sifat Kelelakian (MAS)**

Sifat Kelelakian atau *masculinity* adalah lawan kepada sifat *femininity*. Ia merujuk kepada perbezaan sosial berdasarkan peranan jantina yang dipengaruhi oleh proses sosialisasi. Sebagai contoh sifat kelelakian seperti garang dan kasar adalah bertentangan sifat keperempuanan yang penyayang dan lemah lembut.

Kajian yang dijalankan oleh Manimaran (1992) mendapati bahawa Etnik Melayu lebih bersifat kelelakian berbanding etnik Cina dan India manakala etnik Cina lebih individualistik berbanding etnik Melayu dan India.

Hasil kajian di atas tidak selari dengan dapatan oleh Mohammad dan Amin (1993) yang menunjukkan tidak terdapat sebarang perbezaan yang signifikan dalam indeks Individualisme dan Sifat Kelelakian. Etnik Iban dan

Sementara itu Kiernan (1992) yang membuat kajian di kalangan ketua jururawat dan jururawat kanan terhadap **gaya** pengurusan konflik mendapati bahawa pilihan pertama ialah **gaya** tolak ansur diikuti oleh kolaborasi dan **gaya** mengelak di tempat ketiga. Ketua jururawat didapati mempunyai kemungkinan yang **kecil** menggunakan **gaya** akomodasi.

Selanjutnya **menurut** Earnest (1993) semakin bertambah nilai **harta** syarikat menyebabkan **para** pentadbir lebih gemar memilih **gaya** mengelak. Manakala semakin **lama** seseorang itu berada **pada** kedudukan sekarang maka mereka akan lebih cenderung memilih **gaya** persaingan.

Etnik yang berbeza akan membentuk latarbelakang, kepercayaan dan sistem nilai yang berbeza. Perbezaan **ini** berkemungkinan **memberi** pengaruh ke **atas gaya** pengurusan konflik seseorang individu. Dapatan Manimaran (1992) menunjukkan kaum Cina lebih cenderung memilih **gaya** persaingan dalam menguruskan konflik terhadap kaum Melayu dan India. Manakala kaum Melayu dan India pula lebih cenderung menggunakan **gaya** tolak ansur apabila berhadapan dengan kaum Cina.

Dalam satu kajian lain yang dijalankan oleh Mohammad dan **Amin** (1993) di Sarawak, mereka mendapati kelompok etnik Melanau, Melayu dan **Iban** memilih **cara** kompromi atau tolak ansur dalam menguruskan konflik sementara kelompok etnik Cina **mengutamakan cara** persaingan. Merujuk kepada ciri setiap kelompok

etnik dalam mendekati situasi konflik (iaitu dimensi konflik), kelompok Melanau dan Melayu menunjukkan persamaan dengan mengutamakan bekerjasama manakala kelompok Cina pula bersifat proaktif, distributif dan tegas diri (asertif). Kelompok **Iban** tidak memperlihatkan pola yang jelas dalam **hal ini**.

Kajian oleh Stringer (1990) pula mendapati bahawa eksekutif jururawat berkulit **hitam**, (a) mempunyai kesedaran yang lebih tinggi terhadap perbezaan **gaya** pengurusan konflik di kalangan jururawat yang mempunyai latarbelakang etnik yang berbeza, (b) lebih kerap menggunakan pendekatan tolak ansur terhadap konflik dan (c) lebih berumur dengan bilangan anak-anak yang ramai berbanding dengan eksekutif jururawat berkulit putih.

DIMENSI BUDAYA

Setiap individu dilahirkan dalam persekitaran dan konteks budaya yang tersendiri yang ditentukan oleh **banyak** faktor. **Menurut** Hofstede (1980) dimensi budaya merupakan hasil dari program mental. Hofstede menganggap **ia** berbeza antara seorang individu dengan individu yang lain bergantung kepada budaya tempat seseorang individu itu dilahir dan dibesarkan, serta proses sosialisasi yang dilaluinya.

Menurut Hofstede lagi dimensi budaya mempunyai dua aspek iaitu aspek psikologikal dan sosiologikal. Beliau mengelaskan dimensi budaya kepada **empat** dimensi iaitu:

1. **Jarak Kuasa (JK)**

Jarak Kuasa merujuk kepada aspek psikologikal dan **juga** sosiologikal . **Ia** berkaitan dengan kesan pengaruh bapa ke **atas** personaliti seseorang individu. **Ia juga** merujuk kepada stratifikasi sosial dan keadaan **ketidak-**seimbangan. Definisi jarak kuasa **menurut** Hofstede ialah stratifikasi sosial yang wujud dalam hubungan antara golongan berkuasa dengan golongan bawahan (subordinate). Tingkah laku antara mereka ditentukan oleh faktor-faktor tertentu di **mana masing-masing** pihak boleh menentukan tingkah laku pihak yang satu **lagi**.

2. **Pengelak Ketidakpastian (PK)**

Pengelak Ketidakpastian merujuk kepada kebimbangan, ketegangan, superego dan apati. Oleh itu **ia** melibatkan satu perasaan ketakutan dalam diri seseorang individu. Pengelak Ketidakpastian **juga** merujuk kepada keperluan untuk pembentukan struktur dan formalisasi. Di **samping** itu **ia** berkait dengan proses "**tidak rasional**" yang berbeza antara seorang individu dengan individu lain dan antara sebuah masyarakat dengan masyarakat lain. Perbezaan itu pula diselesaikan dengan **cara** yang berbeza (Hofstede, 1980).

3. **Individualisme (IND)**

Menurut Hofstede (1980) Individualisme berkait dengan program mental terutamanya dengan konsep sendiri dan personaliti. Individualisme menerangkan ciri masyarakat tradisional yang kolektif dan masyarakat moden yang individualistik. Ia juga merujuk kepada keperluan identiti yang diperlukan oleh seseorang (ego) di samping hubungan seseorang itu dengan ahli masyarakatnya.

4. **Sifat Kelelakian (MAS)**

Sifat Kelelakian atau *masculinity* adalah lawan kepada sifat *femininity*. Ia merujuk kepada perbezaan sosial berdasarkan peranan jantina yang dipengaruhi oleh proses sosialisasi. Sebagai contoh sifat kelelakian seperti garang dan kasar adalah bertentangan sifat keperempuanan yang penyayang dan lemah lembut.

Kajian yang dijalankan oleh Manimaran (1992) mendapati bahawa Etnik Melayu lebih bersifat kelelakian berbanding etnik Cina dan India manakala etnik Cina lebih individualistik berbanding etnik Melayu dan India.

Hasil kajian di atas tidak selari dengan dapatan oleh Mohammad dan Amin (1993) yang menunjukkan tidak terdapat sebarang perbezaan yang signifikan dalam indeks Individualisme dan Sifat Kelelakian. Etnik Iban dan

Melanau **sama-sama** mempunyai darjah Jarak Kuasa yang tinggi diikuti oleh etnik Melayu dan etnik Cina mempunyai darjah Jarak Kuasa terendah. Dalam indeks Pengelak **Ketidakpastian** pula etnik Cina mempunyai darjah Pengelak Ketidakpastian yang paling tinggi manakala ketiga-tiga etnik yang lain mempunyai darjah Pengelak Ketidakpastian yang lebih **rendah** dan lebih kurang **sama** di antara satu **sama** lain.

Kajian oleh Mohammad dan Amin (1993) di **atas** seterusnya menunjukkan indeks Sifat Kelelakian di kalangan etnik Cina mempunyai korelasi yang **positif** dan signifikan dengan **gaya** persaingan. Sifat Kelelakian **juga** didapati mempunyai korelasi yang **positif** dengan dimensi proaktif dan distributif di kalangan etnik Cina. Secara keseluruhannya dimensi budaya dalam konteks kajian oleh Mohammad dan Amin **ini** mempunyai kemampuan yang terbatas dalam menerangkan **gaya** pengurusan konflik.

Austin (1994) pula menjalankan kajian **tentang** sikap dan persepsi pekerja terhadap kerja yang tidak menentu dan tanggungjawab keluarga. Hasil kajian beliau menunjukkan bahawa pekerja wanita lebih mengalami akibat **positif** dan hanya sedikit akibat negatif berbanding pekerja lelaki. Pekerja **yang** menggunakan khidmat **pusat** jagaan didapati mengalami konflik kerja dan konflik rumahtangga, namun begitu

pekerja yang tidak menggunakan khidmat **pusat** jagaan lebih bermasalah **lagi**.

Dapatan lain dalam hubungan dimensi budaya dan **gaya pengurusan** konflik di **atas** ialah daripada kajian oleh Givens (1994) yang menjalankan kajian mengenai budaya yang membentuk sifat individu dan **gaya** pengurusan konflik. Hasil kajian mendapati wanita **yang** sering terdedah atau menyaksikan kekejaman fizikal atau penderaan di antara ibu bapa mereka di masa mereka **kecil**, akan menangani konflik yang dihadapi menggunakan kaedah sebagaimana yang pernah disaksikan di zaman kanak-kanak. Dalam kajian yang lain **Hardin** (1993) pula mendapati konflik peranan dwibudaya dan kepuasan kerja adalah berhubung secara songsang.

PERSONALITI

Personaliti **juga** sebagaimana dimensi budaya merupakan program mental yang sukar dilihat dan hanya tergambar dalam bentuk tingkahlaku serta **cara** pemikiran seseorang itu (Hofstede, 1980). Manakala **menurut** Watson (dalam Baughman, 1972) personaliti sebagai jumlah aktiviti yang dapat dilihat melalui pemerhatian yang teliti terhadap tingkah laku individu dalam satu jangka masa **yang** panjang **bagi** memperolehi maklumat-maklumat yang sah.

Sehubungan dengan itu **Allport** (1972) menyatakan bahawa personaliti adalah suatu organisasi dinamik dalam diri individu yang menentukan keunikan penyesuaian individu dengan **alam** persekitarannya. **Cattell** (dalam **Baughman**, 1972) pula menyatakan bahawa personaliti boleh dianggap sebagai **ramalan yang** dibuat ke **atas** seseorang individu hasil daripada tindakbalas ketika berhadapan dengan sesuatu situasi dalam kehidupannya.

Robbins (1979) memberikan definisi personaliti sebagai semua **cara** yang digunakan oleh seseorang individu dalam **bertindak-balas** dan berinteraksi dengan orang lain dan persekitarannya. Adalah sukar untuk menentukan **sama ada** personaliti suatu yang diwarisi sejak seseorang itu dilahirkan atau **ia** adalah hasil interaksi antara individu **tersebut** dengan persekitarannya.

Sehubungan dengan itu **menurut Robbins** (1979) tiga faktor iaitu keturunan, persekitaran dan situasi adalah saling melengkapi dalam menentukan personaliti seseorang individu. **Eysenck** (1962) dan **Robbins** (1979) pula dalam kajiannya telah menggunakan konsep trait personaliti iaitu ciri-ciri **yang** menerangkan tingkahlaku seseorang individu. Perbincangan trait personaliti adalah merujuk kepada dimensi orientasi personaliti Jung iaitu ekstrovert-introvert.

Sebenarnya perbincangan yang **cuba** menghuraikan personaliti mempunyai **banyak** dimensi. Namun untuk tujuan kajian **ini** personaliti hanya merujuk kepada dua dimensi personaliti Jung iaitu dimensi orientasi (ekstrovert-introvert) dan dimensi membuat keputusan (fikiran-perasaan) (Jung, 1923; Myers, 1962).

Kedua-dua dimensi di **atas** mempunyai hubungan dengan **gaya** pengurusan konflik Kilmann dan Thomas yang **juga** boleh digabungkan dengan dua dimensi utama **gaya** pengurusan konflik iaitu assertiveness dan **cooperativeness**. Kajian oleh Kilmann dan Thomas (1975) menerangkan hubungan **ini** dan disokong oleh kajian Mills, Rubey dan Smith (1985).

Menurut Eysenck (1962) individu yang berpersonaliti ekstrovert biasanya mempunyai trait-trait personaliti seperti suka bersosial, gemar menghadiri majlis sosial, mempunyai ramai kawan, selalu perlukan teman untuk berbual, tidak suka mentelaah bersendirian, sukakan kemeriahan, suka mengambil risiko, **pandai** mengambil kesempatan, sikap **ingin** tahu, suka berjenaka dan umumnya impulsif. **Menurut** Jung (dalam Ryckman, 1982) pula personaliti ekstrovert dikaitkan dengan keterbukaan terhadap persekitaran, cenderung untuk **mudah** bergaul, **mudah** mesra dan berminat dalam **perkara-perkara** yang melibatkan orang ramai serta kegiatan keintelektualan.

Manakala individu **yang** berpersonaliti introvert pula cenderung untuk berdiam diri, imaginatif, lebih berminat dengan idea-idea berbanding orang ramai, suka menghindar diri dan defensif (Hergenhau, 1984). Phares (1984) pula **menyatakan** bahawa personaliti introvert berorientasikan rangsangan dalaman, cenderung jadi pemalu dan sentiasa mengawal diri.

Menurut Jung (dalam Hergenhau, 1984) individu **yang** berpersonaliti introvert **hidup** mengikut undang-undang yang tetap, objektif, **dingin** pemikiran, pemikiran yang dogmatik, emosional dan hormat kepada kuasa atau autoriti tradisi.

Menurut Jung (dalam Ryckman, 1982) **lagi**, introvert sering bersembunyi di sebalik topeng, bersifat keanak-anakan dan pembawaan mereka cenderung bersifat melankolik.

Dimensi membuat keputusan pula menerangkan bagaimana **cara** seseorang individu membuat keputusan. **Ia** terbahagi kepada dua kumpulan iaitu fikiran dan perasaan. Fikiran atau pemikir berkait dengan proses penaakulan dan intelektual manakala perasaan atau bertimbangrasa pula adalah berkait dengan perasaan atau pertimbangan yang dipengaruhi oleh nilai seseorang itu dalam membuat sesuatu keputusan.

Menurut McIntyre (1991) personaliti merupakan penentu yang lebih baik terhadap gelagat pengurusan konflik di kalangan **pengurus** berbanding dengan jantungina **bagi** strategi kolaborasi

dan tolak ansur. Jantina pula merupakan penentu yang lebih baik bagi gaya akomodasi dan persaingan (bila responden terdiri daripada kakitangan). Instrumen personaliti **Myers-Briggs Type Indicator** (MBTI) dengan dimensi **Extroversion-Introversion, Thinking-Feeling** dan **Judging-Perceiving** adalah penentu bagi gaya kolaborasi dan tolak ansur. Manakala instrumen personaliti MBTI dengan dimensi **Sensing-Intuition** adalah penentu bagi gaya mengelak dengan mereka yang lebih menggunakan akal fikiran akan lebih cenderung untuk mengelak konflik.

Kajian oleh Earnest (1993) yang menghubungkan gaya pengurusan konflik Kilmann dan Thomas dan personaliti berdasarkan MBTI mendapati bahawa mereka yang bertindak secara intuitif lebih sesuai menggunakan gaya kolaborasi manakala mereka yang bertindak berdasarkan fikiran memilih untuk menggunakan gaya mengelak atau tolak ansur bila berhadapan dengan konflik. Mereka yang suka menilai juga cenderung memilih gaya mengelak.

Manimaran (1992) mendapati Etnik Melayu dan India lebih bersifat ekstrovert berbanding etnik Cina terhadap gaya pengurusan konflik. Hasil kajian oleh Manimaran (1992) serta Mohammad dan Amin (1993) menunjukkan terdapat hubungan antara personaliti dengan gaya pengurusan konflik. Mohammad & Amin (1993) juga mendapati di kalangan kelompok etnik Cina personaliti fikiran mempunyai korelasi positif dengan gaya

persaingan dan sebaliknya mempunyai korelasi negatif dengan **gaya** kolaborasi. Dapatan **ini juga** selari dengan dapatan **para** penyelidik lain (Kilmann & Thomas, 1975; Chanin & Schneer, 1984).

Penggunaan personaliti fikiran di kalangan kelompok etnik Cina menerangkan kenapa mereka menggunakan **gaya** persaingan dan tidak akomodasi. Jenis personaliti di kalangan kelompok etnik Cina **ini juga** mempunyai konotasi dengan ciri proaktif dan assertif. **Proaktif** dan **assertiveness** di kalangan kelompok etnik Cina merupakan faktor yang menyumbang kepada pemilihan **gaya** persaingan dalam menguruskan konflik (Mohammad & Amin, 1993).

BAB TIGA

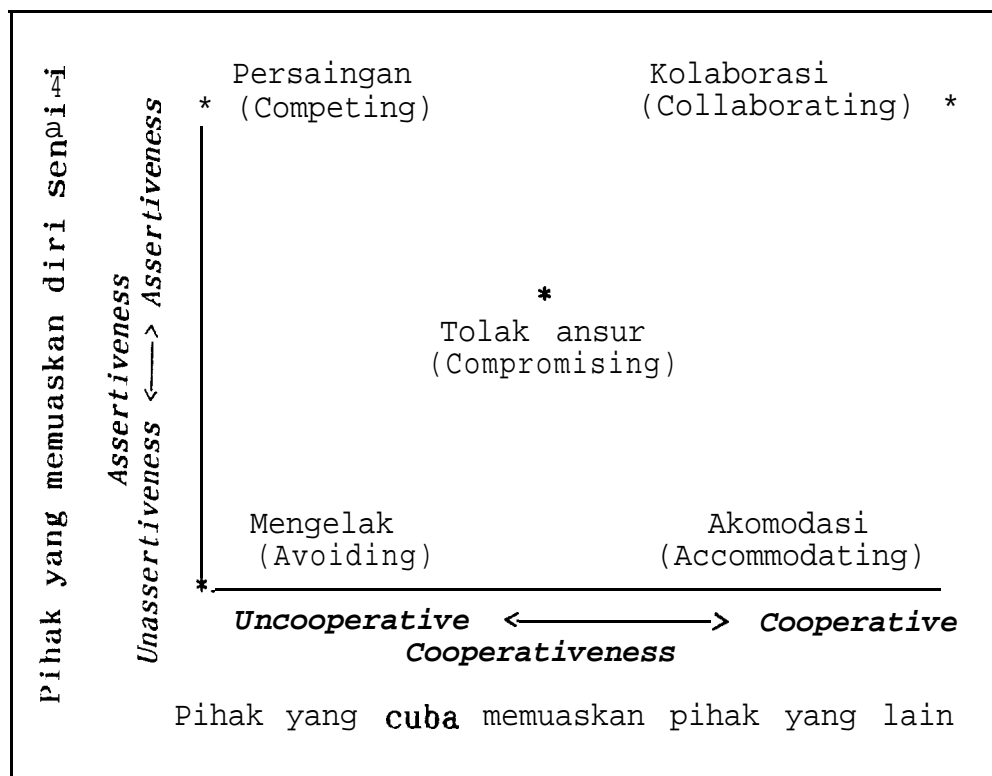
MBTODOLOGI KAJIAN

KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Kajian **ini** adalah bertujuan melihat ciri-ciri demografi peribadi, personaliti dan dimensi budaya sebagai penentu terhadap kecenderungan atau pemilihan **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah. **Gaya** pengurusan konflik **yang** **ingin** diselidiki dalam kajian **ini** adalah berdasarkan sistem pengkelasan Blake dan Mouton (1964) yang telah dikembangkan oleh Kilmann dan Thomas (1975,1977,1978).

Pengkelasan yang dibuat memberikan lima pilihan **gaya** menguruskan konflik yang berasaskan teori dua dimensi iaitu dimensi **assertiveness** dan **cooperativeness**. Dimensi **assertiveness** menunjukkan setakat **mana** seseorang berusaha untuk mencapai kepuasan sendiri manakala **cooperativeness** pula menunjukkan setakat **mana** seseorang individu **cuba** untuk memuaskan kehendak orang lain. Lima pilihan **gaya** tersebut pula adalah persaingan, kolaborasi, mengelak, akomodasi dan tolak ansur.

Rajah 3 menerangkan dengan jelas kerangka konseptual lima **gaya** pengurusan konflik Kilmann dan Thomas serta hubungannya dengan dimensi **assertiveness** dan **cooperativeness**.

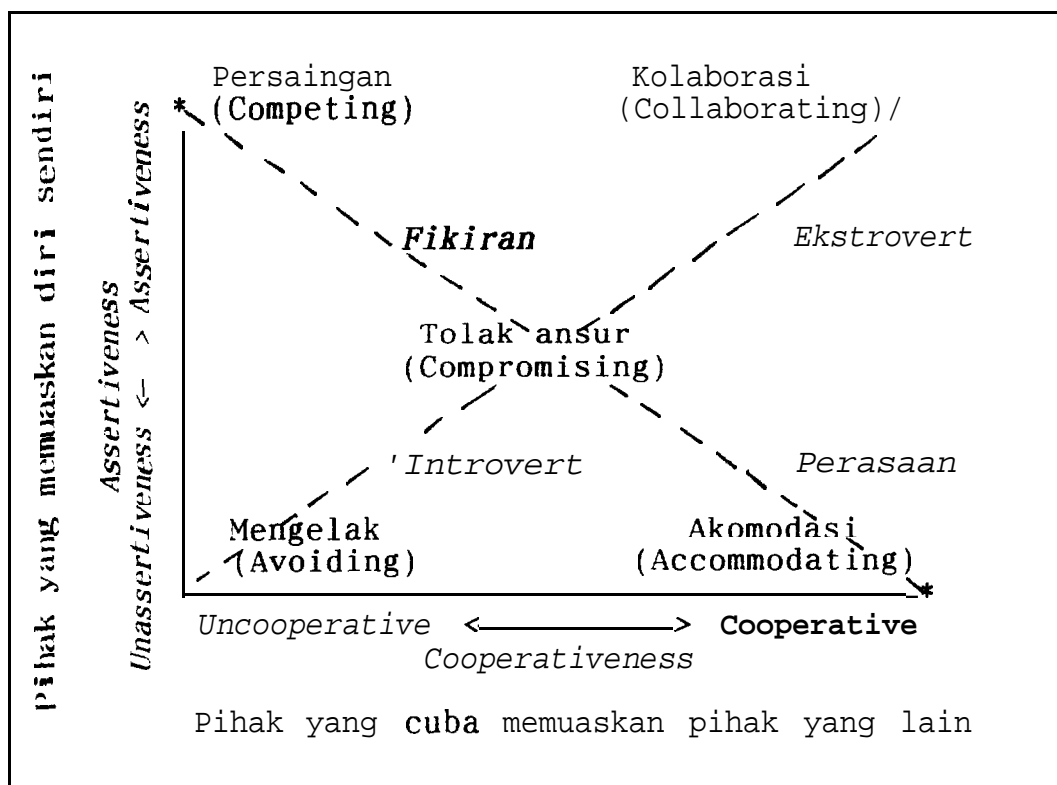


Rajah 3 : Lima **gaya** pengurusan konflik serta hubungannya dengan dimensi **assertiveness** dan **cooperativeness**

Secara ringkasnya hubungan **ini** boleh dilihat seperti di bawah:

- a) Persaingan : asertif dan tidak kooperatif
- b) Kolaborasi : asertif dan kooperatif
- c) Mengelak : tidak asertif dan tidak kooperatif
- d) Akomodasi : tidak asertif dan kooperatif
- e) Tolak ansur: antara asertif dan kooperatif

Perbincangan mengenai personaliti mempunyai **banyak** dimensi dan pendekatan. Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh Kilmann dan Thomas (1975) didapati dimensi personaliti Jung (**Jungian** dimensions of personality) mempunyai hubungan yang paling **rapat** dengan **gaya** pengurusan konflik. Kilmann dan Thomas kemudiannya mencadangkan satu rajah yang menerangkan hubungan di antara dimensi personaliti Jung dengan **gaya** pengurusan konflik sebagaimana yang dapat diperhatikan dalam Rajah 4.

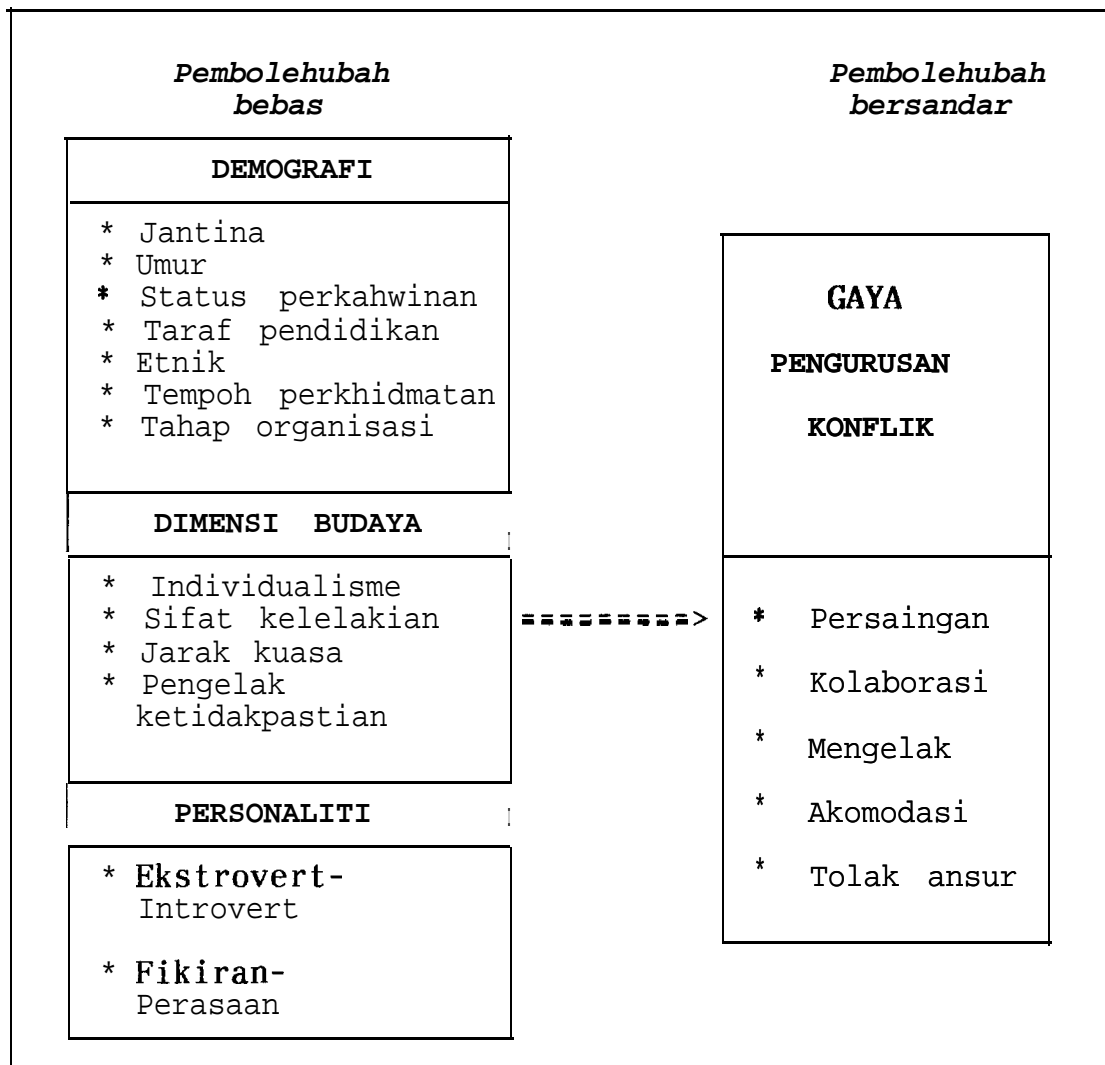


Rajah 4 : Hubungan di antara **gaya** pengurusan konflik dengan personaliti dimensi orientasi dan membuat keputusan

Kerangka konseptual **bagi** personaliti dalam konteks kajian **ini** hanya akan merujuk kepada dua dimensi personaliti Jung di **atas** iaitu dimensi orientasi (ekstrovert-introvert) dan dimensi membuat keputusan (fikiran-perasaan).

Pengkelasan oleh Hofstede (1980) pula digunakan sebagai kerangka konseptual dimensi budaya. Hofstede mengkelaskan dimensi budaya kepada **empat** dimensi iaitu Jarak Kuasa (JK), Pengelak Ketidakpastian (PK), Individualisme (IND) dan Sifat Kelelakian (MAS). Selain daripada itu beberapa ciri demografi **juga** dipilih **bagi** melihat sebarang perbezaan yang **mungkin** wujud dalam **gaya** pengurusan konflik berdasarkan **ciri-ciri** demografi.

Secara ringkasnya kerangka konseptual **bagi** kajian yang dijalankan digambarkan dalam Rajah 5.



Rajah 5 : Kerangka konseptual kajian **gaya** pengurusan konflik.

PEMBOLEHUBAH KAJIAN

Kajian yang dijalankan adalah untuk melihat ciri-ciri peribadi, personaliti dan dimensi budaya sebagai penentu terhadap kecenderungan atau pemilihan **gaya** pengurusan konflik. Oleh itu pembolehubah bersandar **bagi** kajian ini adalah **gaya** pengurusan konflik manakala pembolehubah bebas adalah dimensi budaya, personaliti dan faktor demografi.

Pembolehubah bersandar

Gaya pengurusan konflik yang dipilih sebagai pembolehubah bersandar adalah **gaya** pengurusan konflik Blake dan Moutan (1964) yang telah dikembangkan oleh Kilmann dan Thomas (1975, 1977, 1978). Lima **gaya** pengurusan konflik yang dikaji adalah persaingan, kolaborasi, mengelak, akomodasi dan tolak ansur. **Soal** selidik disesuaikan dengan **soalan** kajian oleh Kilmann dan Thomas (1977). Kandungan **soalan** yang mengukur **gaya** pengurusan konflik di **atas** adalah seperti berikut:

1. Persaingan - mengekalkan pendirian
tegas mencapai matlamat
lakukan sesuatu agar **cara** diterima
berkeras supaya pendapat diterima
tunjukkan kebenaran pendirian
yakinkan faedah pendirian
menekankan keinginan

2. Kolaborasi - perbezaan tidak **patut** dirisaukan
ketengahkan isu untuk dibincang
beri dan **minta** pendapat
bincang masalah secara terbuka
fikirkan kepuasan bersama
kongsi masalah dan selesaikan

3. Mengelak tekankan perkara yang dipersetujui
redakan perasaan
pertolongan orang lain
tundakan isu untuk difikirkan
elak ketetapan kontroversi
elak ketegangan tidak berfaedah

4. Akomodasi benarkan pihak lain selesai masalah
korbankan keinginan
tidak menyakiti perasaan
puaskan **hati** pihak lain
penuhi keinginan pihak lain

5. Tolak ansur - selesai secara tolak ansur
korbankan sebahagian kepentingan
cadangkan jalan tengah
terima setengah pendapat
cari kombinasi yang adil
bertimbangrasa
mempengaruhi agar bertolak ansur

Pembolehkan bebas

Pembolehkan bebas yang **cuba** dilihat pengaruhnya terhadap **gaya** pengurusan **konflik** adalah dikelaskan dalam tiga kumpulan utama iaitu faktor demografi, dimensi budaya dan personaliti.

Faktor Demografi

Pembolehkan bebas faktor demografi adalah merupakan maklumat diri **bagi** setiap responden. Ia dibahagikan kepada dua kumpulan iaitu ciri utama dan ciri sampingan. Ciri utama merangkumi jantina, umur, taraf pendidikan, etnik dan tahap jawatan dalam organisasi manakala ciri sampingan terdiri daripada taraf perkahwinan dan tempoh **lama** masa berkhidmat.

Dimensi budaya

Dimensi budaya seseorang individu diukur dari sudut matlamat dan nilai individu tersebut. **Soalan bagi** mengukur dimensi budaya **ini** diubahsuai dari bentuk **asal** yang dikemukakan oleh Hofstede (1980). Hofstede mengelaskan dimensi budaya berdasarkan **empat** dimensi nilai dan **matlamat** seseorang individu. Dimensi yang terlibat serta kandungan item **bagi** setiap dimensi adalah seperti berikut:

- | | | |
|----|----------------------------|--|
| 1. | Jarak Kuasa | <ul style="list-style-type: none"> - gaya pengurusan yang diharapkan - pilihan gaya pengurusan - pekerja takut kepada pihak atasan |
| 2. | Pengelak
Ketidakpastian | <ul style="list-style-type: none"> - merasa tegang atau gementar - melanggar peraturan organisasi - jangkaan tempoh perkhidmatan |
| 3. | Individualisme | <ul style="list-style-type: none"> - masa lapang untuk keluarga - kepuasan pencapaian diri - persekitaran pekerjaan yang baik - kebebasan guna cara sendiri |
| 4. | Sifat Kelelakian | <ul style="list-style-type: none"> - hubungan baik dengan atasan - mempunyai jaminan pekerjaan - kerjasama rakan sekerja - peluang pendapatan yang lebih - tinggal di kawasan yang diinginkan - peluang untuk maju |

Personaliti

Dimensi personaliti Jung (**Jungian** dimensions of personality) yang dipilih mengemukakan dua dimensi iaitu dimensi orientasi dan dimensi membuat keputusan. Pengukuran dimensi

personaliti Jung **ini** dibuat menggunakan adaptasi **soal** selidik daripada bentuk **asal** oleh Myers (1962) yang dikenali sebagai MBTI. Kandungan item **bagi** kedua-dua dimensi yang dikemukakan dalam kajian **ini** adalah:

1. Dimensi orientasi (ekstrovert-introvert)

bercakap **banyak**

periang

ramai kawan

bertemu kenalan baru

suka bergaul

bertindak segera

kegiatan melebihi kemampuan

suka kesibukan dan kemeriahan

suka memulakan sesuatu kerja

mempunyai pelbagai jenis hobi

suka berjenaka

2. Dimensi membuat keputusan (fikiran-perasaan)

berfikir sungguh-sungguh sebelum buat

keputusan

menerima kritikan isu-isu peribadi

secara terbuka

memberi jawapan rasional dalam **soal** agama,

bangsa dan bahasa

berfikir sebelum menjawab **soalan**

DEFINISI OPERASIONAL

Beberapa istilah atau konsep penting yang digunakan dalam kajian ini akan didefinisikan mengikut konteks keperluan dan kepentingan kajian yang akan dijalankan.

Konflik

Segala bentuk perselisihan pendapat, perbezaan pandangan dan pertelingkahan yang disebabkan oleh faktor personaliti, rasa tidak puas hati, ada idea yang kreatif serta kepentingan dan matlamat yang berbeza. Ia boleh berlangsung dalam bentuk lisan, bertulis atau perbuatan dan kewujudannya boleh secara formal atau tidak formal, rasional atau emosional dan secara berterus terang atau sulit.

Pengurusan konflik

Pendekatan atau kaedah yang diambil untuk menangani konflik agar dapat membantu meningkatkan produktiviti atau sekurang-kurangnya tidak mendatangkan kesan yang sebaliknya dan dalam masa yang sama kedua-dua pihak yang terlibat berpuashati atau dapat menerima hakikat penyelesaian yang dibuat.

Dimensi budaya

Merujuk kepada konteks budaya yang membentuk aspek psikologikal dan sosiologikal seseorang individu serta membezakannya dengan individu lain. Dimensi budaya seseorang individu **banyak** bergantung kepada budaya tempat individu **tersebut** dilahir dan dibesarkan, serta proses sosialisasi yang dilaluinya.

Personaliti

Ciri-ciri sifat seseorang individu yang dapat diperhatikan melalui komunikasi bukan lisan, kata-kata, pergaulan dan tindakan. Fokus diberikan dalam kontinum ekstrovert-introvert dan fikiran-perasaan.

HIPOTESIS **KAJIAN**

Hipotesis kajian yang merupakan hipotesis alternatif kepada hipotesis **nol** yang diuji dengan kaedah statistik adalah seperti berikut.

1. Terdapat perbezaan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah berdasarkan ciri-ciri demografi yang berbeza.
2. Terdapat hubungan di antara aspek-aspek dimensi budaya dengan **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru.

3. Terdapat hubungan di antara aspek-aspek personaliti dengan **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru.

KAJIAN RINTIS

Sebelum kajian dilakukan di lapangan, instrumen diuji terlebih dahulu melalui kajian rintis. Tujuan kajian rintis adalah **bagi** memastikan kesesuaian instrumen yang digunakan dari segi purata masa yang diperlukan untuk menjawab **soalan**, tahap kesukaran memahami dan menjawab **soalan**, penggunaan bahasa dan **yang** paling penting **bagi** menentukan kebolehpercayaan dan kesahan instrumen tersebut. Selain daripada itu melalui kajian rintis penyelidik dapat gambaran yang lebih jelas **tentang** kaedah penganalisan yang bakal digunakan terhadap data yang bakal diperolehi.

Kajian rintis telah dijalankan di sekolah tempat penyelidik mengajar iaitu Sekolah Menengah Syed Mohammed Al-Bukhary, **Alor** Setar. Seramai 20 orang guru terlibat sebagai responden dalam kajian tersebut. Ruangan penilaian terhadap instrumen yang digunakan disertakan **bagi** mendapatkan maklumbalas dan **juga** komen. Jawapan **yang** diperolehi dianalisis dan hasil kajian **tersebut** digunakan **bagi** memperbaiki **lagi** rekabentuk kajian dan mutu instrumen.

LOKASI KAJIAN

Kajian dijalankan di sekolah menengah bantuan penuh kerajaan dalam Daerah Pendidikan Kota Setar, Kedah Darul **Aman**. Terdapat 31 buah sekolah menengah bantuan penuh kerajaan dalam daerah kajian dan daripada jumlah **tersebut** sebanyak 20 buah sekolah terlibat dalam kajian **ini**.

Pemilihan sekolah dibuat secara rawak tetapi berdasarkan kepada keperluan merangkumi sekolah gred A dan gred B, dalam bandar dan luar bandar, pengetua lelaki dan pengetua perempuan, berasrama dan harian, termasuk pertimbangan kepelbagaian etnik dalam sekolah yang dipilih.

Senarai nama sekolah yang dipilih sebagai lokasi kajiian adalah seperti berikut:

1. Kolej Sultan Abdul **Hamid**.
2. Maktab Mahmud.
3. Sekolah Menengah **Alor** Janggus.
4. Sekolah Menengah Darul **Aman**.
5. Sekolah Menengah Dato' Syed Omar.
6. Sekolah Menengah **Jabi**.
7. Sekolah Menengah Keat Hwa.
8. Sekolah Menengah Mergong.
9. Sekolah Menengah Muadzam Shah.
10. Sekolah Menengah Seberang Perak.
11. Sekolah Menengah St. Michael.

12. Sekolah Menengah St. Nicholas Convent.
13. Sekolah Menengah **Sultanah Asma**.
14. Sekolah Menengah **Sultanah** Bahiyah.
15. Sekolah Menengah Tunku Abdul Malik.
16. Sekolah Menengah Tandop.
17. Sekolah Menengah Tengku Laksamana.
18. Sekolah Menengah Tunku Sofiah.
19. Sekolah Menengah Vokasional.
20. Sekolah Menengah Kebangsaan Agama Kedah.

KAEDAH PEHSAMPELAN

Populasi kajian adalah seramai lebih kurang 1,900 pegawai perkhidmatan pendidikan yang berkhidmat di 31 buah sekolah menengah bantuan penuh kerajaan dalam daerah pendidikan Kota Setar.

Menurut Uma Sekaran (1992), McMillan dan Schumacher (1993) serta Mohamad Majid (1993), penentuan **saiz** sampel adalah bergantung kepada kemampuan penyelidik dan tujuan kajian dijalankan. Secara umumnya **saiz** sampel yang lebih besar akan menghasilkan data yang lebih menyeluruh **bagi** mewakili **populasi**. Walau bagaimanapun semakin besar saiz populasi maka semakin **kecil** peratusan sampel yang diperlukan.

Bagi maksud kajian **ini**, memandangkan organisasi sekolah biasanya mempunyai **operasi** serta masalah yang tidak jauh berbeza, maka saiz sampel seramai 290 orang (sekitar 15%) dianggap memadai **bagi** mewakili populasi sejumlah 1,900 orang. Pemilihan responden dibuat berdasarkan kaedah **Propor-tionate Stratified Random Sampling** di mana seramai 14 atau 15 orang responden dipilih secara rawak (tetapi berdasarkan kriteria dan nisbah yang telah ditetapkan) dari setiap sekolah kajian.

SUMBUH DATA DAN PENTADBIRAN KAJIAN

Penyelidikan yang dijalankan adalah berbentuk kuantitatif. Data dan maklumat yang diperlukan dalam kajian **ini** diperolehi dengan menggunakan kaedah **soal** selidik secara bertulis. Borang **soal** selidik diedarkan sendiri oleh penyelidik ke sekolah-sekolah yang terlibat begitu **juga** semasa mengumpulkannya semula (personally administered questionnaires).

Sepuluh buah sekolah kajian **masing-masing** menerima 15 set borang **soal** selidik manakala baki 10 buah **lagi masing-masing** menerima 14 set borang **soal** selidik. Kerjasama pihak pentadbiran sekolah diminta **bagi** mengedarkan borang **tersebut** di kalangan guru-guru yang ditetapkan sendiri oleh pihak pentadbiran berdasarkan kriteria dan nisbah yang diberikan. Responden yang ditetapkan **bagi** setiap sekolah adalah seorang

pengetua dua orang penolong kanan dan selebihnya guru **biasa** yang berbeza latar belakang. Pihak sekolah diberi masa sekitar satu hingga dua minggu untuk menyempurnakan borang tersebut.

INSTRUMEN KAJIAN

Borang **soal** selidik yang diedarkan kepada setiap responden merupakan satu-satunya instrumen yang digunakan dalam kajian **ini**. Responden dikehendaki menjawab semua **soalan** yang dikemukakan secara bertulis berdasarkan arahan yang disertakan. Semua item diberikan dalam bentuk pernyataan **positif**. **Soalan** dalam borang **soal** selidik dibahagikan kepada **empat** bahagian, iaitu;

Bahagian A : Maklumat Diri

Sebanyak tujuh item dikemukakan dalam bahagian **ini** bagi mendapatkan maklumat demografi responden. **Soalan** dikemukakan dalam bentuk ukuran nominal di **mana** responden hanya perlu membulatkan nombor **yang** sepadan dengan maklumat yang berkenaan. Maklumat diri yang diperlukan dalam bahagian **ini** ialah jantina, umur, taraf perkahwinan, taraf pencapaian akademik, etnik, tempoh masa berkhidmat dan tahap dalam organisasi.

Bahagian B : Matlamat dan nilai

Matlamat dan nilai mengukur dimensi budaya responden. Sebanyak 16 item dikemukakan dalam bahagian ini di mana pengukuran dibuat dalam bentuk sela. Soalan yang diubahsuai dari bentuk asal yang dikemukakan oleh Hofstede (1980) ini dikelaskan kepada empat kumpulan untuk mengukur empat dimensi yang berbeza iaitu:

1. Jarak Kuasa (JK) : v11, v12 dan v15.
2. Pengelak Ketidakpastian (PK) : v13, v14 dan v16.
3. Individualisme (IND) : v1, v2, v3, dan v6.
4. Sifat Kelelakian (MAS) : v4, v5, v7, v8, v9 dan v10.

Bahagian C : **Gaya** pengurusan konflik

Gaya pengurusan konflik diukur menggunakan skala Likert melalui adaptasi alat ukur yang dibentuk oleh kajian Kilmann dan Thomas (1977). Sebanyak 31 item dikemukakan dalam bahagian ini yang dibahagikan kepada 5 kumpulan berdasarkan 5 gaya pengurusan konflik Kilmann dan Thomas iaitu:

1. Persaingan : v23, v26, v28, v32, v34, v36 dan v43.
2. Kolaborasi : v27, v29, v33, v42, v44 dan v47.
3. Mengelak : v18, v20, v22, v24, v30 dan v37.
4. Akomodasi : v17, v21, v35, v38 dan v45.
5. Tolak ansur : v19, v25, v31, v39, v40, v41 dan v46.

Bahagian D : Personaliti

Bahagian **ini** mengutarakan 15 item **bagi** mengukur 2 dimensi personaliti Jung. **Soalan** yang berdasarkan MBTI oleh Myers (1962) **ini** dikemukakan dalam bentuk skala Likert dan dibahagikan kepada dua kumpulan seperti berikut:

1. Dimensi orientasi (ekstrovert-introvert)
v48, v49, v50, v51, v52, v53, v54, v55, v56, v58 dan **v59**.
2. Dimensi membuat keputusan (fikiran-perasaan)
v57, v60, v61 dan **v62**.

PENGANALISISAN DATA

Kebanyakan item diberikan dalam bentuk skala Likert dengan pemberian **markat** seperti berikut;

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

Data **yang** diperolehi hasil daripada **soal** selidik yang dijalankan disemak dan seterusnya dianalisis dengan bantuan

komputer menggunakan program **Statistical Package for the Social Science** (SPSS) versi 6.0.

Statistik diskriptif digunakan **bagi** menerangkan ciri-ciri demografi responden dari segi jantina, umur, status perkahwinan, taraf pendidikan, etnik, tempoh perkhidmatan dan kategori jawatan. Statistik diskriptif **juga** digunakan untuk menerangkan dapatan **langsung** berhubung dengan pilihan **jawapan** yang dibuat oleh responden terhadap **soalan-soalan** yang mengukur dimensi budaya, personaliti dan **gaya** pengurusan konflik.

Hipotesis dinyatakan dalam bentuk **nol bagi** membolehkan pengujian berstatistik dilakukan. Hipotesis kajian adalah hipotesis alternatif **yang** merupakan pelengkap kepada hipotesis nol. **Ia** merupakan pernyataan yang diharapkan oleh penyelidik. Seandainya dari ujian yang dijalankan mendapati bukti yang mencukupi untuk menolak hipotesis **nol** maka hipotesis alternatif diterima atau hasil kajian adalah signifikan. Keputusan untuk menolak atau menerima hipotesis **nol** adalah **semata-mata** bergantung kepada hasil **analisis** berstatistik yang dilakukan.

Statistik infrensi digunakan **bagi** tujuan pengujian hipotesis. Perbezaan ciri-ciri demografi dalam Hipotesis 1 diuji menggunakan ujian-t dan **analisis** varian (**ANOVA**) satu **hala** atau ujian F. Hubungan antara dimensi budaya dan

personaliti dengan **gaya** pengurusan konflik iaitu Hipotesis 2 dan 3 **pula** diuji menggunakan **analisis** korelasi Spearman. Semua pengujian adalah **pada** aras keertian 0.05 iaitu **pada paras** keyakinan 95%. **Ini** bermakna bahawa kebarangkalian untuk membuat kesilapan dalam menerima atau menolak hipotesis **nol** adalah 5% atau kurang. Keputusan menolak hipotesis **nol** akan diambil apabila nilai kebarangkalian yang diperolehi daripada **analisis** kurang daripada aras keertian.

BAB EMPAT

ANALISIS DATA DAN HASIL KAJIAN

LATAR BELAKANG RESPONDEN

Sejumlah 290 set borang **soal** selidik telah diedarkan ke 20 buah sekolah menengah terpilih. Kesemua borang **soal** selidik yang telah lengkap diisi dapat dikumpulkan dalam jangka waktu **yang** ditetapkan. Penyelidik tidak menghadapi sebarang masalah **bagi** mendapatkan kerjasama dari pihak responden.

Jadual 1 menunjukkan taburan responden mengikut jantina, umur, status perkahwinan dan etnik. Jumlah responden perempuan melebihi responden lelaki sebanyak 9% iaitu 26 orang. Dari segi umur kumpulan responden yang terbesar berumur di antara 31-40 tahun seramai 131 orang (45.2%) diikuti oleh kumpulan 41-50 tahun seramai 84 orang (29%). Responden yang berumur kurang daripada 30 tahun hanya seramai 42 orang (14.5%), seterusnya responden yang berumur melebihi 50 tahun merupakan kumpulan yang paling **kecil**, hanya 11.4%.

Majoriti responden adalah guru-guru yang sudah berkahwin, iaitu 264 orang (91%). Selebihnya adalah guru bujang 22 orang (7.6%) dan guru duda/janda seramai 4 orang (1.4%). Dari segi **bangsa pula**, etnik Melayu merupakan kumpulan

responden terbesar seramai 231 orang (79.7%) diikuti oleh etnik Cina 51 orang (17.6%) dan etnik India hanya 8 orang sahaja (2.8%).

Jadual 1 : Taburan responden mengikut jantina, umur, status perkahwinan dan etnik. (n = 290)

Paktor demografi	Frekuensi	Peratus
<i>Jantina</i>		
Lelaki	132	45.5
Perempuan	158	54.5
Jumlah	290	100.0
<i>Umur (tahun)</i>		
20 - 30	42	14.4
31 - 40	131	45.2
41 - 50	84	29.0
> 50	33	11.4
Jumlah	290	100.0
<i>Taraf perkahwinan</i>		
Bujang	22	7.6
Berkahwin	264	91.0
Duda/Janda	4	1.4
Jumlah	290	100.0
<i>Etnik</i>		
Melayu	231	79.7
Cina	51	17.6
India	8	2.7
Jumlah	290	100.0

Jadual 2 menunjukkan taburan responden mengikut taraf pendidikan, tempoh perkhidmatan dan tahap dalam organisasi. Dari segi taraf pendidikan, kumpulan responden yang terbesar seramai 171 orang (60.7%) adalah terdiri daripada guru-guru **yang** mempunyai ijazah pertama dan kumpulan paling **kecil** adalah guru-guru yang mempunyai ijazah kedua seramai 6 orang (2.1%), manakala selebihnya terdiri daripada guru-guru yang mempunyai kelulusan SPM, STP dan diploma. **Ini** menunjukkan lebih daripada separuh responden terdiri daripada guru-guru lepasan universiti.

Berdasarkan tempoh perkhidmatan, sebanyak 70.6% iaitu 205 orang responden adalah terdiri daripada guru-guru yang mempunyai pengalaman mengajar lebih 10 tahun di **mana** dari jumlah **tersebut** seramai 16 orang (5.5%) telah berkhidmat melebihi 31 tahun.

Taburan kategori jawatan pula menunjukkan bahawa kumpulan terbesar responden adalah guru **biasa** sebanyak 225 orang (77.6%) diikuti oleh penolong kanan 46 orang (15.9%) dan tahap **atas** (pengetua) sebanyak 6.6% atau 19 orang. Taburan **tersebut** tidak menggambarkan nisbah sebenar ketiga-tiga tahap dalam organisasi sekolah menengah yang secara puratanya mempunyai 60 orang guru. Pengetua, penolong kanan dan guru **biasa** adalah dalam nisbah **1:3:55**.

Jadual 2 : Taburan responden mengikut taraf pendidikan, tempoh perkhidmatan dan tahap dalam organisasi. (n= 290)

Paktor demografi	Frekuensi	Peratus
<i>Taraf pendidikan (Akademik)</i>		
SPM/MCE	45	15.5
STPM/HSC	49	16.9
Diploma	14	4.0
Sarjana Muda	176	60.7
Sarjana	6	2.1
Jumlah	290	100.0
<i>Tempoh perkhidmatan (tahun)</i>		
< 10	85	29.3
11 - 20	139	48.0
21 - 30	50	17.2
> 31	16	5.5
Jumlah	290	100.0
<i>Tahap dalam organisasi</i>		
Atas (Pengetua)	19	6.5
Tengah (Penolong Kanan)	46	15.9
Bawah (Guru biasa)	225	77.6
Jumlah	290	100.0

DIMENSI BUDAYA

Dimensi budaya diukur berdasarkan matlamat dan nilai yang dipegang oleh responden. Sebanyak 16 item (V1 - v16) dikemukakan **bagi** mendapatkan maklumat budaya responden. Item-item **tersebut** dikelompokkan kepada **empat** indeks **bagi** tujuan penganalisan iaitu Indeks Individualisme, Indeks Sifat Kelelakian, Indeks Jarak Kuasa dan Indeks Pengelak Ketidakpastian. Ujian kebolehpercayaan **bagi keempat-empat** indeks yang mengukur dimensi budaya adalah seperti dalam Jadual 3. Item-item yang digunakan dalam indeks JK dan PK bukan merupakan item yang **cukup** baik untuk mengukur kedua-dua indeks **tersebut** berdasarkan nilai alpha dan pekali korelasi antara item yang **rendah**.

Jadual 3 : Keputusan ujian kebolehpercayaan terhadap hasil kaji selidik **bagi** indeks-indkks yang mengukur dimensi budaya responden. (n = 290)

Indeks	Nilai alpha	Min keseluruhan	Korelasi antara item
Individualisme (IND)	0.7711	4.1836	0.4580
Sifat Kelelakian (MAS)	0.8835	4.2241	0.5604
Jarak Kuasa (JK)	0.2816	3.2517	0.1902
Pengelak Ketidakpastian (PK)	0.0303	3.4126	0.0299

Analisis diskriptif **bagi** jawapan **yang** diberikan oleh responden dalam bahagian ini adalah seperti yang dapat diperhatikan dalam Jadual 4 (Individualisme), Jadual 5 (Sifat Kelelakian), Jadual 6 (Jarak Kuasa) dan Jadual 7 (Pengelak Ketidakpastian).

Jadual 4 : **Analisis** diskriptif item-item yang mengukur Indeks Individualisme (IND). (n = 290)

Item	Bilangan (Peratus)				
	Sangat kurang penting	Kurang penting	Sederhana penting	Sangat penting	Sangat sangat penting
v1	(144%)	(157%)	(7293%)	126 (43.4%)	132 (45.5%)
v2	(027%)	11 (3.8%)	48 (16.6%)	161 (55.5%)	68 (23.4%)
v3	(274%)	(261%)	25 (8.6%)	108 (37.2%)	144 (49.7%)
v6	(144%)	(26.1%)	(729%)	166 (57.2%)	93 (32.1%)

* v1, v2, v3 dan v6 (rujuk soal selidik dalam Lampiran A)

Analisis diskriptif item-item **yang** mengukur nilai-nilai individualisme dalam Jadual 4 menunjukkan 88.9% responden mementingkan masa lapang **yang** mencukupi untuk bersama keluarga (v1) dan 86.9% responden mementingkan persekitaran tempat kerja yang baik (v3). Hanya 3.1% daripada responden menyatakan masa lapang yang mencukupi kurang penting dan 4.5%

responden menyatakan persekitaran tempat kerja yang baik kurang penting. Di **samping** itu 78.9% daripada responden mementingkan tugas yang mencabar untuk kepuasan diri (**v2**) dan **juga** mementingkan kebebasan dalam memilih pendekatan sendiri semasa menjalankan **tugas (v6)**. Hanya 4.5% **bagi v2** dan 3.5% **bagi v6** menganggap ianya kurang penting.

Jadual 5 menunjukkan item-item yang digunakan **bagi** mengukur Indeks Sifat Kelelakian. Item-item yang digunakan merupakan gabungan yang baik dengan nilai alpha 0.8835 dan korelasi antara item 0.5604. **Analisis** diskriptif menunjukkan ketekalan responden dalam memberikan jawapan di **mana** secara keseluruhannya mereka memberikan darjah kepentingan yang tinggi kepada item-item yang dikemukakan dengan purata min keseluruhan 4.2241.

Daripada keseluruhan responden 89.3% **memberi** persetujuan bahawa hubungan dengan pihak atasan **cukup** penting (**v4**), 87.6% menyatakan bahawa mempunyai jaminan pekerjaan (**v5**) **cukup** penting, 92.7% menyatakan kerjasama antara rakan sejawat (**v6**) **cukup** penting, 94.2% menyatakan peluang pendapatan yang lebih tinggi (**v8**) **cukup** penting, 84.2% menyatakan tempat tinggal pilihan (**v9**) **cukup** penting dan sebanyak 77.3% menyatakan bahawa peluang untuk maju dan mencapai jawatan yang lebih tinggi (**v10**) adalah **juga cukup** penting.

Jadual 5 : Analisis diskriptif item-item yang mengukur Indeks Sifat Kelelakian (MAS). (n = 290)

Item	Bilangan (Peratus)				
	Sangat kurang penting	Kurang penting	Sederhana penting	Sangat penting	Sangat sangat penting
v4	(274%)	(288%)	(52%)	121 (41.7%)	138 (47.6%)
v5	(144%)	6 (2.1%)	26 (9.0%)	83 (28.6%)	171 (59.0%)
v7	10 (3.4%)	(130%)	(288%)	99 (34.1%)	170 (58.6%)
v8	(274%)	11 (3.8%)	57 (19.7%)	113 (39.0%)	102 (35.2%)
v9	(144%)	14 (4.8%)	(97%)	109 (37.6%)	135 (46.6%)
v10	(274%)	(5125%)	44 (15.2%)	140 (48.3%)	84 (29.0%)

* v4, v5, v7, v8, v9 dan v10 (rujuk soal selidik dalam Lampiran A)

Analisis diskriptif bagi Indeks Jarak Kuasa (JK) dalam Jadual 6 menunjukkan majoriti responden memilih **gaya** kepimpinan **pengurus** 3 atau 4 **sama ada** sebagai orang bawahan (86.4%) atau sebagai **pengurus** (94.1%). Jelas bahawa mereka **mempunyai** keinginan untuk bekerja dalam organisasi yang mengamalkan sistem terbuka dan lebih demokratik. Hanya 7.6% daripada responden memilih untuk bekerja di bawah **pengurus** 1 atau 2, dan 5.8% memilih **gaya pengurus** 1 dan 2 jika mereka diberi peluang sebagai pengurus.

Jadual 6 : Analisis diskriptif item-item yang mengukur Indeks Jarak Kuasa (JK). (n = 290)

Item	Bilangan (Peratus)				
	Pengurus 1	Pengurus 2	Pengurus 3	Pengurus 4	
v11	17 (15.7%)	114 (5.9%)	114 (39.3%)	154 (53.1%)	
v12	12 (15.7%)	12 (4.1%)	125 (43.1%)	148 (51.0%)	
	Sangat kerap	Kerap	Kadang- kala	Jarang	Sangat jarang
v15	27 (9.3%)	63 (21.7%)	132 (45.5%)	53 (18.3%)	5125%

* v11, v12 dan v15 (rujuk soal selidik d,alam Lampiran A)

Jawapan yang diberikan untuk item v11 dan **v12 ini** tidak konsisten dengan jawapan **bagi v15** di **mana** hakikat yang wujud dalam persekitaran kerja responden hanya 23.5% daripada responden menyatakan orang bawahan jarang atau **sangat** jarang merasa takut untuk menyuarakan ketidaksetujuan terhadap orang atasan.

Daripada **analisis** item Indeks Pengelak Ketidakpastian dalam Jadual 7 majoriti responden (95.1%) menyatakan kadang-kadang, jarang atau tidak pernah merasa tegang atau gementar dalam kehidupan seharian (**v13**). Manakala kepatuhan responden terhadap peraturan organisasi (**v14**) tidak tertabur secara normal di **mana** 31.4% tidak bersetuju, 13.1% tidak **pasti** dan 55.5% bersetuju. Dari sudut perancangan masa depan dalam profesion perguruan pula (**v16**), 66.2% responden menyatakan bahawa beliau akan berkhidmat sehingga bersara manakala bakinya 33.8% menyatakan **hasrat** untuk bertukar pekerjaan suatu masa kelak.

Jadual 7 : **Analisis** diskriptif item-item yang mengukur Indeks Pengelak Ketidakpastian (PK). (n = 290)

Item	Bilangan (Peratus)				
v13	Selalu (130%)	Kerap 11 (3.8%)	Kadang- kala 150 (51.7%)	Jarang 114 (39.3%)	Tidak pernah 12 (4.1%)
	Sangat tidak setuju (391%)	Tidak setuju 82 (28.3%)	Tidak pasti 38 (13.1%)	Setuju 139 (47.9%)	Sangat setuju 22 (7.6%)
v16	≤ 2 tahun (261%)	2 - 5 tahun 25 (8.6%)	≥ 5 tahun tukar kerja 67 (23.1%)	Sehingga bersara 192 (66.2%)	

* v13, v14 dan v16 (rujuk soal selidik dalam **Lampiran A**)

GAYA PENGURUSAN KONPLIK

Gaya pengurusan konflik diukur berdasarkan tindakan atau **cara** yang biasanya dipilih dan diamalkan oleh responden apabila berdepan atau terlibat dalam konflik dengan individu atau pihak lain. Pengukuran **gaya** pengurusan konflik dibahagikan kepada lima kumpulan berdasarkan pengkelasan Kilmann dan Thomas (1975). Item-item tidak disusun mengikut pengkelasan **gaya** pengurusan konflik untuk mendapatkan jawapan yang lebih menggambarkan **gaya** sebenar yang diamalkan oleh responden.

Ujian kebolehpercayaan terhadap item **yang** mengukur **gaya** pengurusan konflik adalah seperti dalam Jadual 8. **Gaya** persaingan, kolaborasi dan tolak ansur mempunyai nilai alpha yang memadai, walau bagaimanapun **bagi gaya** akomodasi dan mengelak nilai alpha yang diperolehi agak **rendah**.

Jadual 8 : Keputusan ujian kebolehpercayaan terhadap hasil kaji selidik **bagi 5 gaya** pengurusan konflik yang dipilih oleh responden. (n = 290)

Gaya pengurusan konflik	Nilai alpha	Min keseluruhan	Korelasi antara item
Persaingan	0.5548	3.3852	0.1487
Kolaborasi	0.6074	3.9046	0.2338
Mengelak	0.4740	3.8328	0.1448
Akomodasi	0.2892	3.6503	0.0782
Tolak ansur	0.6634	3.7547	0.2309

Jadual 9 memberikan **analisis** diskriptif item-item yang mengukur pengurusan konflik **gaya** persaingan. Sebanyak tujuh item digunakan **bagi** mengukur **gaya** tersebut. **Amalan** mengekalkan pendirian (**v23**) mendapat persetujuan 64.5% responden manakala 15.2% responden tidak **pasti** dan **selebihnya** 20.3% tidak bersetuju. **Bagi** item tegas mencapai matlamat (**v26**), melakukan sesuatu agar **cara** diterima (**v28**), **menunjukkan** kebenaran pendirian (**v34**) dan meyakinkan faedah pendirian (**v36**) hasil yang diperolehi menunjukkan wujud keseragaman di **mana** majoriti responden menyatakan persetujuan atau pencong ke kanan.

Walau bagaimanapun jawapan **bagi** item **v32** (berkeras supaya pendapat diterima) dan **v43** (menekankan keinginan), hasil yang sebaliknya diperolehi di **mana** majoriti responden cenderung ke arah tidak bersetuju atau pencong ke kiri.

Jadual 9 : Analisis diskriptif item-item yang mengukur pengurusan konflik **gaya** persaingan. (n = 290)

Item	Bilangan (Peratus)				
	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Tidak pasti	Setuju	Sangat setuju
v23	157 (157%)	126 (126%)	145 (42%)	154 (53.1%)	33 (11.4%)
v26	0 (000%)	52 (52%)	36 (12.4%)	183 (63.1%)	56 (19.3%)
v28	0 (000%)	59 (20.3%)	64 (22.1%)	(S E %)	(27 %)
v32	60 (20.7%)	141 (48.6%)	65 (22.4%)	23 (7.9%)	0 (013%)
v34	0 (000%)	19 (6.6%)	(21 %)	204 (70.3%)	32 (11.0%)
v36	274 (274%)	(a ? %)	34 (11.7%)	177 (61.0%)	48 (16.6%)
v43	12 (4.1%)	115 (39.7%)	81 (27.9%)	66 (22.8%)	16 (5.5%)

* v23, v26, v28, v32, v34, v36 dan v43 (rujuk soal selidik dalam Lampiran A)

4I Daripada **analisis** diskriptif item-item yang mengukur pengurusan konflik **gaya** kolaborasi (Jadual 10) didapati kesemua **enam** item yang dikemukakan memberikan hasil yang konsisten di **mana** lebih 80% responden menyatakan persetujuan terhadap **cara yang** dicadangkan kecuali **bagi** item **v44** (memuaskan keinginan bersama) 55.5% menyatakan persetujuan, 26.6% tidak **pasti** dan bakinya 17.9% tidak bersetuju.

Jadual 10 : **Analisis** diskriptif item-item yang mengukur pengurusan konflik **gaya** kolaborasi. (n = 290)

Item	Bilangan (Peratus)				
	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Tidak pasti	Setuju	Sangat setuju
v27	0 (0.0%)	18 (6.2%)	25 (8.6%)	194 (66.9%)	53 (18.3%)
v29	3 (1.0%)	24 (8.3%)	41 (14.1%)	169 (58.3%)	(18533%)
v33	0 (0.0%)	3 (1.0%)	23 (7.9%)	217 (74.8%)	47 (16.2%)
v42	(027%)	10 (3.4%)	33 (11.4%)	178 (61.4%)	67 (23.1%)
v44	3 (1.0%)	49 (16.9%)	77 (26.6%)	140 (48.3%)	21 (7.2%)
v47	0 (0.0%)	8 (2.8%)	19 (6.6%)	204 (70.3%)	59 (20.3%)

* **v27, v29, v33, v42, v44, dan v47** (rujuk **soal** selidik dalam **Lampiran A**)

Sebanyak 6 item digunakan **bagi** mengukur pengurusan konflik **gaya** mengelak. **Analisis** diskriptif hasil yang diperolehi adalah seperti dalam Jadual 11. Item **v18**, **v20**, **v24**, **v30** dan **v37** menunjukkan keseragaman jawapan di **mana** lebih 70% responden menyatakan persetujuan dengan kurang daripada 13% daripada responden yang tidak bersetuju. Walau bagaimanapun terdapat sedikit perbezaan **bagi** item **v22** (mendapatkan pertolongan pihak lain) di **mana** hanya 50.3% bersetuju manakala 26.2% tidak bersetuju dan selebihnya tidak **pasti**.

Jadual 11 : **Analisis** diskriptif item-item yang mengukur pengurusan konflik **gaya** mengelak. (n = 290)

Item	Bilangan (Peratus)				
	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Tidak pasti	Setuju	Sangat setuju
v18	157 (157%)	97 (97%)	50 (17.2%)	183 (63.1%)	24 (8.3%)
v20	0 (000%)	144 (144%)	22 (7.6%)	147 (50.7%)	117 (40.3%)
v22	288 (288%)	68 (23.4%)	68 (23.4%)	123 (42.4%)	23 (7.9%)
v24	0 (000%)	36 (12.4%)	39 (13.4%)	198 (68.3%)	17 (5.9%)
v30	144 (144%)	24 (8.3%)	35 (12.1%)	188 (64.8%)	39 (13.4%)
v37	0 (0.0%)	130 (130%)	25 (8.6%)	157 (54.1%)	105 (36.2%)

* **v18**, **v20**, **v22**, **v24**, **v30**, dan **v37** (rujuk **soal** selidik dalam **Lampiran A**)

Jadual 12 meunjukkan **analisis** diskriptif item yang digunakan **bagi** mengukur pengurusan konflik **gaya** akomodasi. Di antara lima item yang digunakan, tiga daripadanya menunjukkan keseragaman hasil (**v35**, **v38** dan **v45**) di **mana** lebih 69% daripada jumlah responden menyatakan persetujuan dan kurang daripada 10% yang tidak bersetuju. Item **v17** yang **membenarkan** pihak lain mengambil tanggungjawab menyelesaikan masalah **bagi** pihak diri responden menunjukkan hasil yang mempunyai dwimod antara peratus yang bersetuju dengan yang tidak bersetuju. Manakala item **v21** yang menyarankan pengorbanan diri demi kepentingan pihak lain mendapat persetujuan 68.3% responden sementara 15.2% tidak bersetuju dan selebihnya 16.6% tidak **pasti**.

Jadual 12 : **Analisis** diskriptif item-item yang mengukur pengurusan konflik **gaya** akomodasi. (n = 290)

Item	Bilangan (Peratus)				
	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Tidak pasti	Setuju	Sangat setuju
v17	26 (9.0%)	98 (33.8%)	63 (21.7%)	99 (34.1%)	(144%)
v21	2 (0.7%)	42 (14.5%)	48 (16.6%)	162 (55.9%)	36 (12.4%)
v35	(144%)	(157%)	16 (5.5%)	155 (53.4%)	110 (37.9%)
v38	3 (1.0%)	21 (7.2%)	51 (17.6%)	171 (59.0%)	(14542%)
v45	0 (0.0%)	24 (8.3%)	65 (22.4%)	174 (60.0%)	(929%)

* v17, v21, v35, v38, dan v45 (rujuk **soal** selidik dalam **Lampiran A**)

Jadual 13 pula memaparkan **analisis** diskriptif item-item yang mengukur pengurusan konflik **gaya** tolak ansur. Daripada tujuh item yang dikemukakan lima daripadanya (**v19, v31, v40, v41** dan **v46**) menunjukkan hasil yang seragam di **mana** lebih 70% responden menyatakan persetujuan dan kurang daripada 10% yang tidak bersetuju. Walau bagaimanapun **bagi** item **v25** dan **v39** persetujuan hanya diberi oleh sekitar 45% responden manakala sekitar 20% **lagi** tidak bersetuju dan bakinya tidak **pasti**.

Jadual 13 : Analisis diskriptif item-item yang mengukur pengurusan konflik **gaya** tolak ansur. (n = 290)

Item	Bilangan (Peratus)				
	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Tidak pasti	Setuju	Sangat setuju
v19	(000%)	(157%)	11 (3.8%)	171 (59.0%)	103 (35.5%)
v25	13 (4.5%)	42 (14.5%)	90 (31.0%)	133 (45.9%)	12 (4.1%)
v31	(000%)	21 (7.2%)	36 (12.4%)	197 (67.9%)	36 (12.4%)
v39	(157%)	57 (19.7%)	102 (35.2%)	110 (37.9%)	16 (5.5%)
v40	(027%)	11 (3.8%)	57 (19.7%)	184 (63.4%)	36 (12.4%)
v41	(000%)	10 (3.4%)	18 (6.2%)	205 (70.7%)	(19577%)
v46	(013%)	26 (9.0%)	61 (21.0%)	178 (61.4%)	24 (8.3%)

* **v19, v25, v31, v39, v40, v41** dan **v46** (rujuk **soal** selidik dalam **Lampiran A**)

PERSONALITI

Dalam konteks kajian **ini**, personaliti responden hanya diukur berdasarkan dimensi orientasi (ekstrovert-introvert) dan dimensi membuat keputusan (fikiran-perasaan). Sejumlah 11 item digunakan **bagi** mengukur dimensi orientasi dan **empat** item **bagi** mengukur dimensi membuat keputusan. Keputusan ujian kebolehpercayaan terhadap item-item berdasarkan hasil kaji selidik adalah sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 14. Sungguhpun dimensi membuat keputusan didapati mempunyai nilai alpha yang agak **rendah** (0.6398) berbanding nilai alpha **bagi** dimensi orientasi (0.7940) namun min keseluruhan dan korelasi antara item **bagi** dimensi membuat keputusan adalah lebih tinggi.

Jadual 14 : Keputusan ujian kebolehpercayaan terhadap hasil kaji selidik **bagi** dimensi-dimensi yang mengukur personaliti responden. (n = 290)

Dimensi personaliti	Nilai alpha	Min keseluruhan	Korelasi antara item
Ekstrovert-introvert	0.7940	3.5166	0.2718
Fikiran-perasaan	0.6398	4.0112	0.3226

Jadual 15 menunjukkan **analisis** diskriptif hasil kaji selidik **bagi** item-item yang mengukur personaliti dimensi orientasi (ekstrovert-introvert). **Bagi** item v49, **v50**, **v51**, **v52** dan **v56** lebih 65% responden memberikan persetujuan manakala jumlah yang tidak bersetuju kurang daripada 10%. Dalam kelompok **empat** item **ini v56** (suka memulakan sesuatu kerja) memberikan jumlah persetujuan yang paling **rendah** (66.2%).

Terdapat dua item yang memberikan hasil yang agak berbeza iaitu item suka bercakap **banyak (v48)** dan item mengambil bahagian dalam kegiatan melebihi kemampuan (**v54**). Kedua-dua item **ini** hanya mendapat 26.2% persetujuan responden sementara sebahagian besar responden tidak bersetuju atau tidak **pasti**. Baki **empat** item yang lain (**v53**, **v55**, **v58** dan v59) **menun-** jukkan hasil jawapan **yang** terletak di antara kumpulan pertama dengan kumpulan kedua.

Jadual 15 : Analisis diskriptif item-item yang mengukur personaliti dimensi orientasi (ekstrovert-introvert). (n = 290)

Item	Bilangan (Peratus)				
	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Tidak pasti	Setuju	Sangat setuju
v48	21 (7.2%)	136 (46.9%)	57 (19.7%)	65 (22.4%)	11 (3.8%)
v49	(0.13%)	6 (2.1%)	71 (24.5%)	177 (61.0%)	35 (12.1%)
v50	(0.00%)	(2.88%)	36 (12.4%)	180 (62.1%)	66 (22.8%)
v51	0 (0.0%)	11 (3.8%)	49 (16.9%)	173 (59.7%)	57 (19.7%)
v52	0 (0.0%)	12 (4.1%)	34 (11.7%)	185 (63.8%)	59 (20.3%)
v53	(0.13%)	42 (14.5%)	74 (25.5%)	126 (43.4%)	47 (16.2%)
v54	(0.13%)	119 (41.0%)	94 (32.4%)	62 (21.4%)	14 (4.8%)
v55	(1.57%)	62 (21.4%)	70 (24.1%)	127 (43.8%)	26 (9.0%)
v56	(0.00%)	23 (7.9%)	(2 2 9 %)	159 (54.8%)	33 (11.4%)
v58	(1.44%)	64 (22.1%)	65 (22.4%)	121 (41.7%)	36 (12.4%)
v59	(3.91%)	84 (29.0%)	68 (23.4%)	102 (35.2%)	27 (9.3%)

* v48, v49, v50, v51, v52, v53, v54, v55, v56, v58 dan v59
(rujuk soal selidik dalam Lampiran A)

Analisis diskriptif item-item yang mengukur personaliti **bagi** dimensi membuat keputusan (fikiran-perasaan) dapat diperhatikan dalam Jadual 16. Terdapat keseragaman jawapan yang diberikan terhadap item-item berfikir bersungguh-sungguh sebelum membuat keputusan (**v57**), **memberi** jawapan rasional dalam **soal** agama (**v61**) dan berfikir sebelum menjawab **soalan** (**v62**). Lebih daripada 85% responden memberikan persetujuan dan kurang dari 6% yang tidak bersetuju terhadap ketiga-tiga item tersebut. Walau bagaimanapun **bagi** item **v60** (menerima kritikan isu-isu peribadi secara terbuka) hanya 66.9% yang menyatakan persetujuan manakala bakinya 23.4% tidak **pasti** dan 9.7% tidak bersetuju.

Jadual 16 : **Analisis** diskriptif item-item yang mengukur personaliti dimensi membuat keputusan (**fikiran-perasaan**). (n = 290)

Item	Bilangan (Peratus)				
	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Tidak pasti	Setuju	Sangat setuju
v57	0 (0.0%)	(144%)	34 (11.7%)	175 (60.3%)	77 (26.6%)
v60	(027%)	(92%)	68 (23.4%)	164 (56.6%)	30 (10.3%)
v61	1 (0.3%)	17 (5.9%)	16 (5.5%)	197 (67.9%)	59 (20.3%)
v62	0 (0.0%)	(077%)	17 (5.9%)	182 (62.8%)	(38097%)

* v57, v60, v61 dan v62 (rujuk **soal** selidik dalam Lampiran A)

PENGUJIAN HIPOTESIS

Salah satu aspek terpenting dalam kajian **ini** ialah menguji hipotesis yang telah dibentuk. Hipotesis yang dibentuk adalah **bagi** menentukan perkaitan antara pembolehubah-pembolehubah yang diselidiki. Kajian **ini** mengemukakan tiga hipotesis utama berdasarkan pernyataan masalah yang telah dibentangkan. Walau bagaimanapun pengujian **bagi** ketiga-tiga hipotesis **tersebut** melibatkan **banyak** pecahan-pecahan **kecil** **bagi** memperolehi dapatan yang lebih terperinci dan khusus.

HIPOTESIS 1

Tidak terdapat perbezaan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah yang mempunyai **ciri-ciri** demografi yang berbeza.

Ujian berstatistik akan dilakukan ke **atas** setiap ciri demografi secara khusus berdasarkan pernyataan hipotesis yang akan dinyatakan di awal setiap analisis.

a) Ho Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah yang berbeza dari segi jantina.

Ujian-t digunakan **bagi** menguji perbezaan dalam **gaya** pegurusan konflik disebabkan oleh perbezaan jantina. Hasil **analisis** adalah seperti ditunjukkan dalam Jadual 17. Didapati nilai t kiraan (3.00) adalah lebih besar daripada nilai t kritikal (1.96) **pada** aras keertian 0.05 iaitu nilai t kiraan jatuh dalam kawasan penolakan hipotesis nol. Hasil ujian **juga** menunjukkan nilai p adalah **.003** iaitu kurang daripada **paras** keertian 0.05 (**p<0.05**). Oleh itu pernyataan Ho tidak dapat dipertahankan atau ditolak **pada paras** keyakinan 95%. Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan dalam **gaya** pengurusan konflik oleh jantina yang berbeza.

Jadual 17 : Keputusan ujian t **bagi** jantina yang berbeza terhadap **gaya** pengurusan konflik. (n = 290)

Jantina	Bil.	Min	Sisihan Piawai	Darjah Kebebasan	t	p
Lelaki	132	116.477	10.545	288	3.00	0.003
Perempuan	158	113.133	8.420			

b) Ho Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah yang berbeza dari segi umur.

Analisis varian (ANOVA) satu **hala** atau ujian F digunakan **bagi** menguji perbezaan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah yang berbeza dari segi umur. Hasil **analisis** adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 18. Didapati nilai kebarangkalian F adalah 0.1902 melebihi **paras** keertian 0.05 dan nilai F kiraan (1.5972) adalah lebih **kecil** daripada nilai F kritikal (2.60). Oleh itu pernyataan Ho tidak boleh ditolak **pada paras** keyakinan 95%. Ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru yang berbeza umurnya.

Jadual 18 : Keputusan **analisis** varian (ANOVA) satu **hala** **bagi** umur yang berbeza terhadap **gaya** pengurusan konflik. (n = 290)

Punca variasi	Darjah Kebebasan	Min Kuasadua	Nisbah F	Prob. F
Antara kumpulan	3	145.5620	1.5972	0.1902
Dalam kumpulan	286	91.1358		
Jumlah	289			

c) Ho Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah yang berbeza dari segi status perkahwinan.

Hasil **analisis** varian (ANOVA) satu **hala** yang digunakan **bagi** menguji perbezaan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah yang berbeza dari segi status perkahwinannya **adalah** seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 19. Didapati nilai kebarangkalian F adalah 0.3598 melebihi **paras** keertian 0.05 dan nilai F kiraan (1.0259) adalah lebih **kecil** daripada nilai F kritikal (3.00). Oleh itu pernyataan Ho tidak boleh ditolak **pada paras** keyakinan 95%. **Ini** menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru yang berbeza status perkahwinannya.

Jadual 19 : Keputusan **analisis** varian (ANOVA) satu **hala** **bagi** status perkahwinan yang berbeza terhadap **gaya** pengurusan konflik. (n = 290)

Punca variasi	Darjah Kebebasan	Min Kuasadua	Nisbah F	Prob. F
Antara kumpulan	2	94.0617	1.0259	0.3598
Dalam kumpulan	287	91.6843		
Jumlah	289			

d) Ho Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah yang berbeza dari segi taraf pendidikan.

Hasil **analisis** varian (**ANOVA**) satu **hala** yang digunakan **bagi** menguji perbezaan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah yang berbeza dari segi taraf pendidikannya adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 20. Didapati nilai kebarangkalian F adalah 0.3486 melebihi **paras** keertian 0.05 dan nilai F kiraan (1.1172) adalah lebih **kecil** daripada nilai F kritikal (2.37). Oleh itu pernyataan Ho tidak boleh ditolak **pada paras** keyakinan 95%. **Ini** menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru **yang** berbeza taraf pendidikannya.

Jadual 20 : Keputusan **analisis** varian (**ANOVA**) satu **hala** **bagi** taraf pendidikan yang berbeza terhadap **gaya** pengurusan konflik. (n = 290)

Punca variasi	Darjah Kebebasan	Min Kuasadua	Nisbah F	Prob. F
Antara kumpulan	4	102.2813	1.1172	0.3486
Dalam kumpulan	285	91.5523		
Jumlah	289			

e) Ho Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah yang berbeza dari segi etnik.

Hasil **analisis** varian (ANOVA) satu **hala** yang digunakan **bagi** menguji perbezaan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah yang berbeza dari segi etnik adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 21. Didapati nilai kebarangkalian F adalah 0.8578 melebihi **paras** keertian 0.05 dan nilai F kiraan (0.1534) adalah lebih **kecil** daripada nilai F kritikal (3.00). Oleh itu pernyataan Ho tidak boleh ditolak **pada paras** keyakinan 95%. Ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan **yang** signifikan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru yang berbeza etniknya.

Jadual 21 : Keputusan **analisis** varian (ANOVA) satu **hala** **bagi** etnik yang berbeza terhadap **gaya** pengurusan konflik. (n = 290)

Punca variasi	Darjah Kebebasan	Min Kuasadua	Nisbah F	Prob. F
Antara kumpulan	2	14.1525	0.1534	0.8578
Dalam kumpulan	287	92.2412		
Jumlah	289			

f) Ho Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah yang berbeza dari segi tempoh perkhidmatan.

Hasil **analisis** varian (ANOVA) satu **hala** yang digunakan **bagi** menguji perbezaan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah yang berbeza dari segi tempoh perkhidmatannya adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 22. Didapati nilai kebarangkalian F adalah 0.1035 melebihi **paras** keertian 0.05 dan nilai F kiraan (2.0760) adalah lebih **kecil** daripada nilai F kritikal (2.60). Oleh itu pernyataan Ho tidak boleh ditolak **pada paras** keyakinan 95%. **Ini** menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan **guru-guru** yang berbeza tempoh perkhidmatannya.

Jadual 22 : Keputusan **analisis** varian (ANOVA) satu **hala** **bagi** tempoh perkhidmatan yang berbeza terhadap **gaya** pengurusan konflik. (n = 290)

Punca variasi	Darjah Kebebasan	Min Kuasadua	Nisbah F	Prob. F
Antara kumpulan	3	188.2716	2.0760	0.1035
Dalam kumpulan	286	90.6878		
Jumlah	289			

g) Ho Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah yang berbeza dari segi kategori jawatan.

Hasil **analisis** varian (**ANOVA**) satu **hala** yang digunakan **bagi** menguji perbezaan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah yang berbeza dari segi kategori jawatan adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 23. Didapati nilai kebarangkalian F adalah 0.1229 melebihi **paras** keertian 0.05 dan nilai F kiraan (2.1114) adalah lebih **kecil** daripada nilai F kritikal (3.00). Oleh itu pernyataan Ho tidak boleh ditolak **pada paras** keyakinan 95%. **Ini** menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru **yang** berbeza kategori jawatannya.

Jadual 23 : Keputusan **analisis** varian (**ANOVA**) satu **hala** **bagi** kategori jawatan yang berbeza terhadap **gaya** pengurusan konflik. (n = 290)

Punca variasi	Darjah Kebebasan	Min Kuasadua	Nisbah F	Prob. F
Antara kumpulan	2	192.1424	2.1114	0.1229
Dalam kumpulan	287	91.0008		
Jumlah	289			

HIPOTESIS 2

Ho Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara aspek-aspek dimensi budaya dengan **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah.

Analisis korelasi yang dijalankan menggunakan pendekatan Spearman. Jadual 24 menunjukkan keputusan **analisis bagi** pernyataan Hipotesis 2 di **atas**. Didapati dimensi budaya dan **gaya** pengurusan konflik mempunyai korelasi yang **positif** dan signifikan ($r=0.2076$, $p=0.000$). Walaupun hasil **analisis** membolehkan hipotesis **nol** ditolak **pada paras** keyakinan 95% namun daripada nilai pekali korelasi yang **rendah** (0.2076) menunjukkan terdapat hubungan yang lemah di antara dimensi budaya dengan **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah.

Jadual 24 : **Analisis** korelasi **Spearman** di antara dimensi budaya dengan **gaya** pengurusan konflik.(n = 290)

	Dimensi budaya
Gaya pengurusan konflik	$r = 0.2076$ $n = 290$ $p = 0.000$

Analisis secara lebih spesifik dilakukan melalui penentuan korelasi di antara **empat** indeks dimensi budaya dengan **kelima-lima gaya** pengurusan konflik.

Hubungan antara Indeks Individualisme dengan kelima-lima **gaya** pengurusan konflik akan dianalisis berdasarkan hipotesis **no1** berikut.

Ho Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara Indeks Individualisme dengan pengurusan konflik **gaya** persaingan, kolaborasi, tolak ansur, mengelak dan akomodasi di kalangan guru-guru sekolah menengah.

Keputusan **analisis** korelasi **Spearman** di antara Indeks Individualisme dengan lima **gaya** pengurusan konflik **dalam** Jadual 25 menunjukkan wujud korelasi **positif** dan signifikan di antara indeks individualisme dengan kelima-lima **gaya** pengurusan konflik. Oleh itu Ho tidak dapat dipertahankan **pada paras** keyakinan 95%. **Gaya** kolaborasi mempunyai hubungan yang paling kuat dengan indeks individualisme berdasarkan pekali korelasi yang paling tinggi ($r=0.3762$, $p=0.000$) diikuti oleh **gaya** persaingan ($r=0.2619$, $p=0.000$), mengelak ($r=0.2468$, $p=0.000$), tolak ansur ($r=0.2250$, $p=0.000$) dan akhir sekali **gaya** akomodasi ($r=0.1947$, $p=0.001$).

Jadual 25 : **Analisis** korelasi **Spearman** di antara Indeks Individualisme dengan lima **gaya** pengurusan konflik. (n = 290)

Gaya pengurusan konflik	Indeks individualisme	
	r	p
Persaingan	0.2619	0.000
Kolaborasi	0.3762	0.000
Mengelak	0.2468	0.000
Akomodasi	0.1947	0.001
Tolak ansur	0.2250	0.000

Berikut pula adalah pernyataan hipotesis **nol** bagi Indeks Sifat Kelelakian dengan lima **gaya** pengurusan konflik diikuti oleh keputusan **analisis** korelasi **Spearman** dan penerangannya.

Ho Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara Indeks Sifat Kelelakian dengan pengurusan konflik **gaya** persaingan, kolaborasi, tolak ansur, mengelak dan akomodasi di kalangan guru-guru sekolah menengah.

Keputusan **analisis** korelasi **Spearman** di antara Indeks Sifat Kelelakian dengan lima **gaya** pengurusan konflik dapat diperhatikan dalam Jadual 26. Didapati kesemua pasangan mempunyai korelasi **positif**, walau bagaimanapun pekali

korelasi **bagi** tiga daripada pasangan **tersebut** adalah lemah serta mempunyai kebarangkalian lebih besar daripada 0.05. Hanya pasangan sifat kelelakian dengan kolaborasi ($r=0.2243$, $p=0.000$) dan persaingan ($r=0.1599$, $p=0.006$) mempunyai hubungan yang signifikan. Hipotesis yang berkaitan dengan pengurusan konflik **gaya** persaingan dan kolaborasi tidak dapat dipertahankan manakala hipotesis yang berkaitan dengan pengurusan konflik **gaya** tolak ansur, mengelak dan akomodasi mempunyai bukti untuk diterima. **Ini** menunjukkan bahawa sifat kelelakian hanya mempunyai hubungan yang signifikan dengan **gaya** kolaborasi dan diikuti oleh **gaya** persaingan.

Jadual 26 : Analisis korelasi Spearman di antara Indeks Sifat Kelelakian dengan lima gaya pengurusan konflik. (n=290)

Gaya pengurusan konflik	Indeks sifat kelelakian	
	r	p
Persaingan	0.1599	0.006
Kolaborasi	0.2243	0.000
Mengelak	0.1015	0.084
Akomodasi	0.0491	0.405
Tolak ansur	0.0322	0.585

Selanjutnya berikut adalah pernyataan hipotesis nol bagi Indeks Jarak Kuasa dengan lima **gaya** pengurusan konflik diikuti oleh keputusan **analisis** korelasi **Spearman** dan penerangannya.

Ho Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara Indeks Jarak Kuasa dengan pengurusan konflik **gaya** persaingan, kolaborasi, tolak ansur, mengelak dan akomodasi di kalangan guru-guru sekolah menengah.

Keputusan **analisis** korelasi **Spearman** dalam Jadual 27 menunjukkan hanya **gaya** persaingan mempunyai korelasi yang signifikan dengan Indeks Jarak Kuasa ($r=-0.1156$, $p=0.049$). Terdapat bukti **yang** membolehkan hipotesis yang berkaitan dengan pengurusan konflik **gaya** kolaborasi, mengelak, akomodasi mengelak dan tolak ansur diterima, manakala hanya hipotesis yang berkaitan dengan pengurusan konflik **gaya** persaingan tidak dapat dipertahankan. Pekali korelasi negatif menunjukkan bahawa Indeks Jarak Kuasa berhubung secara **songsang** dengan **gaya** persaingan.

Jadual 27 : **Analisis** korelasi **Spearman** di antara Indeks Jarak Kuasa dengan lima **gaya** pengurusan konflik.
(n= 290)

Gaya pengurusan konflik	Indeks jarak kuasa	
	r	P
Persaingan	-0.1156	0.049
Kolaborasi	-0.0229	0.698
Mengelak	-0.0673	0.254
Akomodasi	-0.0734	0.213
Tolak ansur	-0.0337	0.568

Akhir sekali perincian **bagi** Hipotesis 2 adalah pernyataan hipotesis **no1 bagi** Indeks Pengelak Ketidakpastian dengan lima **gaya** pengurusan konflik diikuti oleh keputusan **analisis** korelasi **Spearman** dan penerangannya.

Ho Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara Indeks Pengelak Ketidakpastian dengan pengurusan konflik **gaya** persaingan, kolaborasi, tolak ansur, mengelak dan akomodasi di kalangan guru-guru sekolah menengah.

Keputusan **analisis** korelasi **Spearman** di antara Indeks Pengelak ketidakpastian dengan **gaya** pengurusan konflik dapat diperhatikan dalam Jadual 28. Dapat diperhatikan bahawa

kesemua lima pasangan hubungan mempunyai kebarangkalian yang lebih besar daripada **paras** keertian 0.05 ($p > 0.05$). Oleh itu terdapat bukti untuk menerima keseluruhan H_0 . **Ini** menunjukkan dapatan kajian **ini** ialah tidak terdapat hubungan di antara Indeks Pengelak Ketidakpastian dengan **gaya** pengurusan konflik.

Jadual 28 : **Analisis** korelasi **Spearman** di antara Indeks Pengelak Ketidakpastian dengan lima **gaya** pengurusan konflik. (n = 290)

Gaya pengurusan konflik	Indeks pengelak ketidakpastian	
	r	p
Persaingan	0.0080	0.892
Kolaborasi	-0.0005	0.993
Mengelak	0.0060	0.919
Akomodasi	0.0361	0.540
Tolak ansur	0.0694	0.239

HIPOTESIS 3

Ho Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara aspek-aspek personaliti dengan **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah menengah.

Jadual 29 menunjukkan keputusan **analisis** korelasi yang dijalankan menggunakan pendekatan Spearman. Didapati personaliti mempunyai korelasi **positif** dan signifikan dengan **gaya** pengurusan konflik ($r=0.5386$, $p=0.000$).

Jadual 29 : Analisis korelasi **Spearman** di antara personaliti dengan **gaya** pengurusan konflik. (n = 290)

	Personaliti
Gaya pengurusan konflik	$r = 0.5386$ $n = 290$ $p = 0.000$

Analisis secara lebih spesifik dilakukan melalui penentuan korelasi di antara personaliti dimensi orientasi (**ekstro-vert-introvert**) dan dimensi membuat keputusan (**fikiran-perasaan**) dengan kelima-lima **gaya** pengurusan konflik.

Hubungan antara personaliti orientasi (ekstrovert-introvert) dengan kelima-lima **gaya** pengurusan konflik akan dianalisis berdasarkan hipotesis **no** berikut.

no Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara personaliti dimensi orientasi dengan pengurusan konflik **gaya** persaingan, kolaborasi, tolak ansur, mengelak dan akomodasi di kalangan guru-guru sekolah menengah.

Keputusan **analisis** korelasi **Spearman** dalam Jadual 30 **menunjukkan** wujud korelasi **positif** dan signifikan di antara **dimensi** orientasi dengan kelima-lima **gaya** pengurusan konflik. Oleh itu H_0 tidak dapat dipertahankan **pada paras** keyakinan 95%. **Ini** menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara dimensi orientasi dengan kelima-lima **gaya** pengurusan konflik. **Gaya** kolaborasi mempunyai hubungan yang paling kuat berdasarkan nilai pekali korelasi yang paling tinggi ($r=0.3989$, $p=0.000$) diikuti oleh **gaya** akomodasi ($r=0.3712$, $p=0.000$), mengelak ($r=0.3643$, $p=0.000$), persaingan ($r=0.3341$, $p=0.000$) dan akhir sekali **gaya** tolak ansur ($r=0.2514$, $p=0.000$).

Jadual 30 : **Analisis** korelasi **Spearman** di antara personaliti dimensi orientasi dengan lima **gaya** pengurusan konflik. (n = 290)

Gaya pengurusan konflik	Dimensi orientasi	
	r	P
Persaingan	0.3341	0.000
Kolaborasi	0.3989	0.000
Mengelak	0.3643	0.000
Akomodasi	0.3712	0.000
Tolak ansur	0.2541	0.000

Seterusnya berikut adalah **analisis** hubungan antara dimensi membuat keputusan (fikiran-perasaan) dengan kelima-lima **gaya** pengurusan konflik.

Ho Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara personaliti dimensi membuat keputusan dengan pengurusan konflik **gaya** persaingan, kolaborasi, tolak ansur, mengelak dan akomodasi di kalangan guru-guru sekolah menengah.

Keputusan **analisis** adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 31. Didapati **empat** daripada hubungan yang diuji memberikan **hasil** yang signifikan. Dimensi membuat keputusan

mempunyai korelasi **positif** dan signifikan dengan **gaya** kolaborasi ($r=0.3306$, $p=0.000$), **gaya** tolak ansur ($r=0.2651$, $p=0.000$), **gaya** mengelak ($r=0.1997$, $p=0.001$) dan **gaya** persaingan ($r=0.1454$, $p=0.013$). Hanya **gaya** akomodasi yang didapati tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan dimensi membuat keputusan ($r=0.0345$, $p=0.558$).

Jadual 31 : **Analisis** korelasi **Spearman** di antara personaliti dimensi membuat keputusan dengan lima **gaya** pengurusan konflik. (n = 290)

Gaya pengurusan konflik	Dimensi membuat keputusan	
	r	P
Persaingan	0.1454	0.013
Kolaborasi	0.3306	0.000
Mengelak	0.1997	0.001
Akomodasi	0.0345	0.558
Tolak ansur	0.2651	0.000

BAB 5

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

RINGKASAN KAJIAN

Konflik antara individu adalah fenomena yang lumrah dan kewujudannya hampir tidak dapat dielakkan selagi manusia berkomunikasi dan berinteraksi di antara satu **sama** lain. Organisasi sekolah khususnya sekolah menengah adalah suatu organisasi **mengurus** manusia yang kompleks di **mana** proses interaksi dan komunikasi antara individu berlaku dalam intensiti yang tinggi. Kewujudan konflik dan peluang untuk berlakunya konflik adalah terbuka luas dalam organisasi sekolah menengah.

Kajian **ini** bertujuan melihat kecenderungan **gaya** pengurusan konflik yang sering diamalkan di kalangan guru-guru sekolah menengah dalam daerah pendidikan Kota Setar, Kedah Darul **Aman**. Terdapat berbagai pendekatan dalam menerangkan **gaya** pengurusan konflik seseorang individu.

Dalam konteks kajian **ini** penyelidik merujuk kepada **gaya** pengurusan konflik Blake dan Moutan (1964) yang telah dikembangkan oleh Kilmann dan Thomas (1975). Lima **gaya** pengurusan konflik yang sering diamalkan **sama ada** secara berasingan, bersama, secara **langsung** atau tidak secara

langsung adalah **gaya** persaingan, kolaborasi, mengelak, akomodasi dan tolak ansur. Dalam kajian **ini juga** peranan atau campurtangan pihak ketiga dalam menangani konflik tidak diperhatikan.

Gaya pengurusan konflik yang dipilih dan diamalkan oleh seseorang individu dipengaruhi oleh **banyak** faktor termasuk ciri-ciri peribadi, latarbelakang keluarga dan pengaruh persekitaran kehidupan. Secara khusus objektif kajian **ini** adalah untuk melihat pengaruh faktor demografi, personaliti dan dimensi budaya terhadap pemilihan **gaya** pengurusan konflik. Tiga hipotesis kajian dibentuk berdasarkan objektif tersebut.

Sebanyak tujuh maklumat demografi didapatkan daripada setiap responden. Faktor-faktor **tersebut** secara umumnya dan berdasarkan kajian-kajian lepas mempunyai pengaruh **yang** signifikan terhadap **gaya** pengurusan konflik.

Dimensi budaya seseorang individu diukur dari sudut nilai dan matlamat individu tersebut. Dalam konteks kajian **ini** dimensi budaya merujuk kepada pengkelasan oleh Hofstede (1980) yang mengelompokkan dimensi budaya kepada **empat** indeks iaitu Individualisme, Sifat Kelelakian, Jarak Kuasa dan Pengelak Ketidakpastian.

Personaliti pula mempunyai skop perbincangan yang **amat** luas dan mencakupi berbagai dimensi. Dalam konteks perbincangan **ini** personaliti hanya merujuk kepada dimensi orientasi (ekstrovert-introvert) dan dimensi membuat keputusan (fikiran-perasaan) dengan adaptasi **soal** selidik daripada bentuk **asal** yang dikemukakan oleh Myers (1962).

Penyelidikan yang dijalankan adalah berbentuk kuantitatif. Secara lebih khusus penyelidikan **ini** menggunakan pendekatan diskriptif dan kajian korelasi **bagi** mencari perkaitan di antara pembolehubah-pembolehubah. Pembolehubah bebas terdiri daripada faktor demografi (7 item), dimensi budaya (16 item) dan personaliti (15 item) manakala pembolehubah bersandar pula terdiri daripada lima **gaya** pengurusan konflik (31 item).

Populasi kajian adalah terdiri daripada pegawai-pegawai perkhidmatan pendidikan yang berkhidmat di seluruh sekolah menengah bantuan penuh kerajaan dalam Daerah Kota Setar, Kedah Darul **Aman**. Daerah Kota Setar mempunyai 31 buah sekolah menengah bantuan penuh kerajaan dengan jumlah guru sekitar 1,900 orang. Seramai 290 orang responden dipilih daripada 20 buah sekolah kajian dengan menggunakan kaedah **Proportionate Stratified Random Sampling**.

Kajian dijalankan menggunakan borang **soal** selidik yang diedarkan kepada setiap responden. Mereka dikehendaki menjawab semua **soalan** yang dikemukakan secara bertulis berdasarkan arahan yang disertakan. Seterusnya data yang diperolehi dianalisis menggunakan **Statistical Package for the Social Science** (SPSS) versi 6.0.

Data dianalisis menggunakan kedua-dua statistik diskriptif dan **juga** statistik infrensi. Untuk tujuan pengujian hipotesis, **analisis** ujian-t dan **ANOVA** satu **hala** digunakan **bagi** menguji perbezaan manakala **analisis** korelasi **Spearman** pula digunakan **bagi** menguji hubungan antara pembolehubah.

DAPATAN DAN PERBINCANGAN

Hasil dan keputusan kajian seperti yang ditunjukkan dalam bab **empat** akan dibincangkan secara lebih terperinci dalam bab **ini**. Walaupun tidak semua dapatan yang diperolehi signifikan namun dapatan **tersebut** tidak kurang pentingnya dalam konteks kajian **ini**.

Perbincangan Umum dimensi budaya. **gaya** pengurusan konflik dan personaliti

Analisis diskriptif item-item yang mengukur dimensi budaya responden menunjukkan berdasarkan indeks individualisme responden mempunyai kecenderungan untuk lebih

individualistik. Keadaan **ini mungkin** disebabkan oleh keadaan persekitaran masyarakat **moden** hari ini di mana ciri masyarakat tradisional **yang** kolektif sudah semakin terhakis.

Walaupun demikian **ini** bukan bermakna responden mempunyai nilai dan matlamat yang kurang baik, kerana mementingkan **masa** lapang bersama keluarga (v1) adalah selaras dengan tuntutan slogan "**rumahku syurgaku**", dan mementingkan persekitaran pekerjaan **yang** baik adalah **perlu** untuk meningkatkan motivasi kerja seterusnya meningkatkan produktiviti. Tugas yang mencabar agar dapat mencapai kepuasan diri (**v2**) dan kebebasan yang mencukupi untuk menggunakan pendekatan sendiri dalam menjalankan **tugas** menunjukkan **para** guru mempunyai iltizam untuk meningkatkan profesionalisme secara kreatif. Kreativiti sememangnya **amat** penting dalam pendidikan agar proses pengajaran dan pembelajaran menjadi lebih berkesan.

Indeks Sifat Kelelakian (masculinity) **juga** menunjukkan majoriti responden menyatakan darjah kepentingan yang tinggi terhadap sifat kelelakian. Sifat kelelakian seperti yang dikemukakan dalam item-item yang berkaitan memang ternyata semakin sehati dengan gelagat **para** pendidik dalam dunia persaingan dewasa **ini**. Mereka semakin mementingkan hubungan **yang** baik dengan pihak atasan (**v4**), mempunyai jaminan

pekerjaan (**v5**), semangat kerjasama dalam pekerjaan (v?), peluang pendapatan **yang** lebih (**v8**) dan peluang untuk maju (**v10**).

Walau bagaimanapun data yang menunjukkan bahawa majoriti responden masih mementingkan tempat tinggal yang diinginkan oleh keluarga (**v9**) membuktikan bahawa kebanyakan **para** guru memilih profesion perguruan kerana mereka lebih mementingkan keselesaan dan ketenangan **hidup** berkeluarga berbanding mengejar kekayaan dan kemewahan.

Hasil dapatan **bagi** Indeks Jarak Kuasa menunjukkan majoriti responden menyatakan keinginan untuk bekerja di bawah **pengurus** atau pentadbir yang mengamalkan prinsip demokrasi dan sistem terbuka. Demikian **juga** halnya sekiranya mereka diberi peluang menjawat jawatan **pengurus** atau pentadbir.

Walau bagaimanapun hakikat yang wujud dalam persekitaran responden fenomena orang bawahan merasa takut untuk menyuarakan ketidaksetujuan terhadap orang atasan masih kerap berlaku. **Ini** menunjukkan dalam organisasi sekolah khususnya dalam persekitaran budaya masyarakat Melayu, masih wujud jarak kuasa antara golongan berkuasa dengan golongan bawahan. Jarak kuasa inilah yang menjadi penghalang kepada kejayaan pengurusan melalui partisipasi dan konsep penurunan kuasa.

Daripada item **v13** yang meninjau kekerapan responden merasa tegang atau gementar dalam kehidupan seharian didapati majoriti responden hanya kadangkala, jarang atau tidak pernah merasa demikian dalam kehidupan seharian. **Ini** menunjukkan profesion sebagai seorang guru tidak mendedahkan seseorang kepada perasaan tegang dan gementar di **samping** kestabilan dan ketahanan fizikal dan mental yang memang telah sedia tertanam dalam diri **para** pendidik.

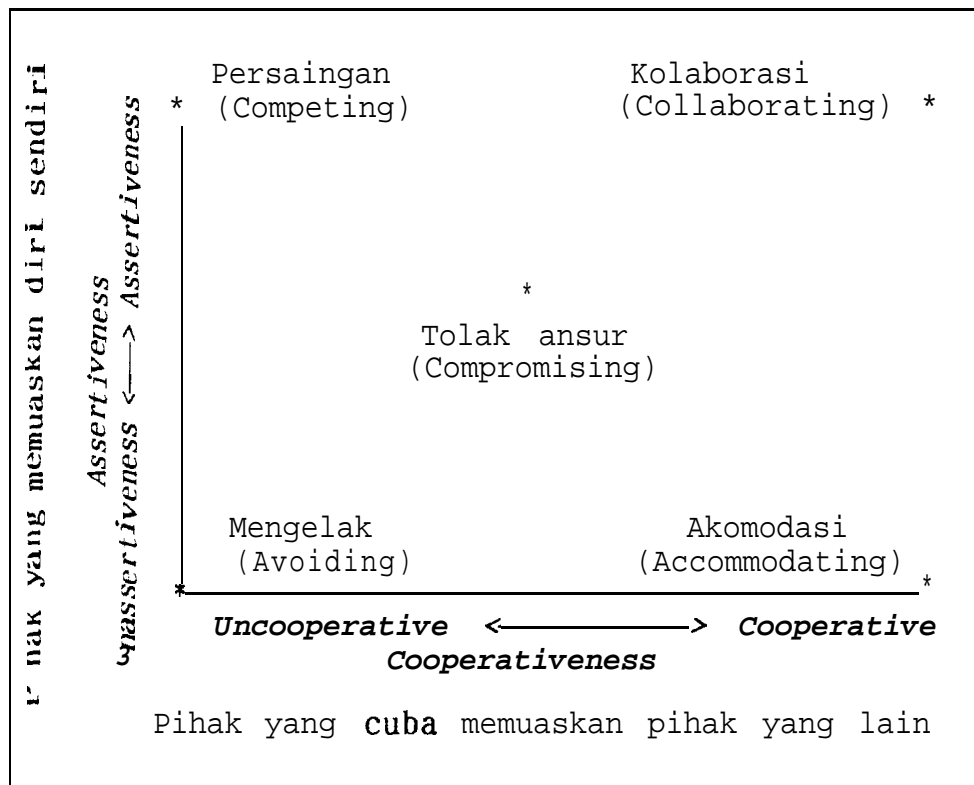
Tinjauan kepatuhan responden terhadap peraturan organisasi pula mendapati bahawa majoriti responden bersetuju untuk tidak melanggar peraturan yang telah ditetapkan walaupun ianya untuk kepentingan organisasi. **Ini** menunjukkan bahawa masih wujud budaya tradisional di kalangan **para** pendidik di **mana** setiap tindakan terlalu terikat dengan peraturan yang telah ditetapkan. Budaya **ini** walau tidak dinafikan kebaikannya namun dalam **banyak** aspek ianya membantutkan **daya** kreativiti seseorang.

Hasil jawapan **bagi** indeks pengelak ketidakpastian **juga** mendapati bahawa hanya 66.2% responden, menyatakan **hasrat** untuk terus bekerja sebagai seorang guru sehingga mereka bersara, manakala bakinya **masing-masing** menyimpan **hasrat** untuk keluar dari profesion perguruan suatu hari kelak. **Ini** menunjukkan bahawa tidak semua pendidik benar-benar berminat dengan dunia pendidikan dan menjadikannya sebagai sebahagian daripada kehidupannya. Sebaliknya terdapat kecenderungan

menjadikan profesion perguruan sebagai satu "**batu loncatan**" untuk mereka menceburi bidang-bidang profesion lain. Ini terbukti dengan bertambah ramainya bilangan yang memohon untuk bersara awal secara pilihan setiap tahun.

Sebanyak 31 item digunakan **bagi** mengetahui **gaya** pengurusan konflik yang dipilih oleh responden dalam kehidupan seharian. Pilihan **gaya** adalah merujuk kepada model Kilmann dan Thomas (1975) (Rajah 6) sebagaimana telah dibicangkan dalam bab-bab terdahulu. Secara puratanya setiap **gaya** diukur oleh 6 item yang tidak disusun secara berkumpulan untuk melihat ketekalan dan kejujuran responden. Walau **bagaimana-** pun terdapat **juga** kes-kes di **mana** kejujuran responden diragui dalam memberikan jawapan.

Berdasarkan min keseluruhan **bagi** setiap **gaya** (Jadual 8) didapati **gaya** kolaborasi menjadi pilihan utama responden (3.9046) diikuti oleh **gaya** mengelak (**3.8324**), **gaya** tolak ansur (3.7547). **gaya** akomodasi (3.6503) dan akhir sekali **gaya** yang paling tidak popular ialah **gaya** persaingan (3.3852).



Rajah 6: **Gaya** pengurusan konflik model Kilmann dan Thomas (1975)

Gaya kolaborasi yang mendapat darjah persetujuan paling tinggi di kalangan responden adalah menepati jangkaan dan harapan kerana pemilihan **gaya** kolaborasi bermakna responden memilih pendekatan penyelesaian masalah secara musyawarah atau permuafakatan yang akan menghasilkan kepuasan di kedua-dua belah pihak. Ini selaras dengan konsep perpaduan yang menjadi salah satu agenda pengisian wawasan pendidikan.

Gaya mengelak menjadi pilihan kedua mungkin disebabkan oleh terlalu banyak konflik wujud dalam persekitaran kerja dan

kehidupan responden. Dalam keadaan tertentu terutama apabila konflik **tersebut** tidak melibatkan perkara-perkara pokok dan intensitinya **rendah** pemilihan **gaya** mengelak memang **menunjukkan** keberkesannya. Pemilihan **gaya** tolak ansur pula terpaksa digunakan dalam situasi tertentu. Kesanggupan bertolak ansur menunjukkan wujudnya nilai toleransi yang **juga** dituntut sebagai **salah** satu ciri nilai murni kerjasama. Biasanya **gaya** tolak ansur **ini** akan lebih berkesan sekiranya **ia** diamalkan sebagai instrumen pencegah sebelum berlaku pertelingkahan yang membawa kepada konflik.

Gaya akomodasi dan persaingan berada **pada** dua ekstrim yang berlawanan antara kepentingan pihak **lawan** dan kepentingan diri. Kecenderungan responden untuk memilih **gaya** akomodasi sebagai **gaya** kedua tidak popular adalah wajar kerana sebagai pendidik mereka harus mempunyai prinsip dan pendirian yang perlu dipertahankan. **Para** pelajar **juga** perlu dilatih untuk mempertahankan pendapat dan idea. Namun begitu **ia** perlu berlangsung **pada** landasan yang betul, tidak semestinya mempunyai prinsip bererti **gaya** persaingan perlu dipilih **tanpa** mengambilkira **langsung** kepentingan dan pendapat pihak lain. Justru itu **gaya** persaingan merupakan **gaya** yang paling tidak dipersetujui di kalangan responden.

Walaupun secara umumnya masyarakat pendidik sudah mula melakukan anjakan paradigma daripada penyelesaian

"**menang-kalah**" (persaingan) atau "**kalah-menang**" (akomodasi) kepada "**menang-menang**" (kolaborasi) namun hakikat yang dapat diperhatikan masih wujud keadaan di setengah-setengah peringkat di **mana** pihak atasan yang memegang kuasa menggunakan **gaya** persaingan terhadap pihak bawah dan **sebaliknya** pihak bawah yang **menurut** perintah menggunakan **gaya** akomodasi terhadap pihak atasan.

Pengukuran aspek personaliti menunjukkan responden yang memberikan darjah persetujuan yang tinggi adalah lebih bersifat ekstrovert dan sebaliknya. Begitu **juga** dengan dimensi membuat keputusan, responden yang memberikan darjah persetujuan yang tinggi lebih cenderung menggunakan fikiran atau taakulan berbanding menggunakan perasaan atau timbangrasa.

Analisis diskriptif terhadap item-item dimensi orientasi mendapati responden **memberi** darjah persetujuan yang tinggi. **Ini** menunjukkan majoriti responden lebih cenderung kepada ciri personaliti ekstrovert. Walau bagaimanapun item suka bercakap **banyak (v48)** dan item mengambil bahagian dalam kegiatan lebih dari kemampuan **(v54)** tidak konsisten dengan 13 item yang lain di **mana** dua item **tersebut** mempunyai darjah persetujuan **yang rendah** dengan min 2.686 dan 2.893 **masing-masing**. **Ini mungkin** disebabkan oleh responden menginterpretasikan item-item **tersebut** sebagai mempunyai ciri yang negatif.

Responden **juga** memberikan darjah persetujuan yang tinggi **bagi** dimensi membuat keputusan dengan min 4.0112. **Ini** menunjukkan responden lebih cenderung menggunakan fikiran dan taakulan intelektualisme mereka dalam menangani sesuatu perkara. Mereka kurang menggunakan timbangrasa berdasarkan nilai-nilai yang dipegang. Walau bagaimanapun **bagi** item menerima kritikan isu-isu peribadi secara terbuka (**v60**) darjah persetujuan yang diberikan agak **rendah** dengan min 3,669. **Ini** menunjukkan sebahagian responden masih mempunyai pegangan bahawa isu-isu peribadi tidak sepatutnya dikritik atau dibincangkan secara terbuka.

Perbincangan Hipotesis

Maklumat **bagi** kesemua faktor demografi yang diperolehi dianalisis menggunakan ujian-t dan **ANOVA** sehala terhadap **gaya** pengurusan konflik yang dipilih atau diamalkan. Keputusan **analisis** statistik infrensi **tersebut** mendapati bahawa hanya faktor jantina memberikan keputusan yang signifikan, manakala faktor-faktor demografi yang lain iaitu umur, status perkahwinan, taraf pendidikan, etnik, tempoh perkhidmatan dan tahap dalam organisasi tidak menunjukkan keputusan yang signifikan.

Keputusan **analisis** ujian t dalam Jadual 17 menunjukkan bahawa terdapat perbezaan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan

guru-guru sekolah menengah yang berbeza dari segi jantina. Berdasarkan kajian yang dijalankan, **gaya** pengurusan konflik guru-guru perempuan dan guru-guru lelaki adalah berbeza. Guru-guru lelaki lebih cenderung memilih **gaya** kolaborasi dan persaingan manakala guru perempuan lebih cenderung kepada **gaya** akomodasi dan mengelak.

Keadaan **tersebut** wujud disebabkan oleh persekitaran kerja di sekolah yang kurang memberikan **tugas** mencabar kepada guru perempuan. Guru perempuan lebih selesa **menurut** segala arahan dari pihak atasan **tanpa** menimbulkan sebarang konflik walaupun wujud rasa tidak puashati. Walaupun hasil kajian oleh **Mcintyre** (1991) mendapati tidak **ada** urutan perbezaan yang ditunjukkan oleh **pengurus** lelaki dan wanita terhadap **gaya** pengurusan konflik, namun **pengurus** wanita menunjukkan signifikan **yang** lebih tinggi berbanding **pengurus** lelaki terhadap **gaya** akomodasi.

Dapatan **ini** tidak selari dengan hasil kajian oleh Manimaran (1992), Earnest (1993). **Amran** (1993) dan Berry (1994) (rujuk ulasan karya) yang mendapati bahawa perbezaan jantina tidak **memberi** sebarang kesan yang signifikan terhadap pemilihan **gaya** pengurusan konflik. Hasil kajian oleh Joan dan Leonard (1989) **juga** tidak menyokong dapatan kajian **ini**. Beliau mendapati di kalangan **para** pengurus, kedua-dua jantina lelaki dan perempuan menunjukkan kecenderungan yang **sama** iaitu memilih **gaya** persaingan dalam menguruskan konflik.

Daripada Jadual 18 dan 22 didapati bahawa perbezaan umur dan pengalaman bekerja tidak **memberi** kesan yang signifikan terhadap pemilihan **gaya** pengurusan konflik. Dapatan kajian **ini** menyokong hasil **kajian** oleh Earnest (1993) yang dijalankan di kalangan **para pengurus** syarikat. **Ia juga** selari dengan hasil kajian oleh Haris (1989) dan Berry (1994) **yang** dijalankan di kalangan **para** pengetua sekolah. Kedua-duanya mendapati faktor umur dan pengalaman tidak mempengaruhi **gaya** pengurusan konflik yang dipilih.

Walau bagaimanapun kajian yang dijalankan oleh Manimaran (1992) memberikan hasil yang berbeza. Beliau mendapati terdapat perbezaan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan umur **yang** berbeza. Mereka **yang** lebih berumur dan berpengalaman mempunyai fikiran yang lebih terbuka dan **matang** seterusnya mereka lebih berkeyakinan dalam menguruskan konflik dengan lebih berkesan.

Dapatan kajian **ini** menunjukkan bahawa di kalangan responden **muda** dan yang masih kurang berpengalaman, mereka mempunyai iltizam yang tinggi serta berusaha menunjukkan keupayaan serta berfikiran terbuka apabila berhadapan dengan suasana konflik. Situasi **ini juga** menunjukkan bahawa setiap pendidik mampu menguruskan konflik dengan berkesan **tanpa** mengira perbezaan umur dan pengalaman. Hubungan yang akrab antara

guru yang sudah **lama** berkhidmat dengan guru-guru **muda** dalam sesebuah sekolah **juga** memberikan pengaruh terhadap dapatan yang diperolehi.

Hasil kajian **juga** menunjukkan status perkahwinan tidak **memberi** pengaruh yang signifikan terhadap pemilihan **gaya** pengurusan konflik (Jadual 19). Dapatan **ini** tidak membuktikan andaian penyelidik bahawa mereka **yang** sudah berkahwin mempunyai emosi yang lebih stabil dengan itu mereka akan dapat menguruskan konflik dengan lebih berkesan. Nisbah responden yang tidak seimbang antara ketiga-tiga status perkahwinan **juga mungkin** di antara faktor yang mempengaruhi hasil kajian.

Selain daripada itu kebanyakan konflik yang wujud dalam konteks organisasi sekolah hanya berkisar di sekitar **tugas rutin** sebagai pendidik **tanpa** memerlukan penglibatan kestabilan emosi. Oleh itu perbezaan status perkahwinan tidak **memberi** kesan yang signifikan dalam **gaya** pengurusan konflik.

Keputusan **analisis** dalam Jadual 21 pula menunjukkan yang hasil kajian **ini** mendapati bahawa pengaruh etnik tidak **memberi** kesan **yang** signifikan terhadap pemilihan **gaya** pengurusan konflik. Nisbah bilangan responden yang tidak seimbang antara kaum **mungkin** mempengaruhi dapatan kajian **ini**. Guru-guru yang terdiri daripada etnik Melayu jauh lebih

dominan dalam kebanyakan sekolah kajian. Budaya sekolah yang didominasi oleh kelompok etnik Melayu **ini mungkin** mempengaruhi **gaya** pengurusan konflik kelompok etnik yang lain.

Hasil kajian **ini** tidak selari dengan hasil kajian yang dijalankan oleh Manimaran (1992) yang mendapati kaum Cina lebih cenderung memilih **gaya** persaingan dalam menguruskan konflik terhadap kaum Melayu dan India manakala kaum Melayu dan India pula lebih cenderung menggunakan **gaya** tolak ansur apabila berhadapan dengan kaum Cina. **Ia juga** tidak menyokong hasil kajian oleh Mohammad dan **Amin** (1993) yang dijalankan di Sarawak. Mereka mendapati kelompok etnik Melanau, Melayu dan **Iban** memilih **gaya** tolak ansur dalam menguruskan konflik sementara kelompok etnik Cina lebih cenderung kepada **gaya** persaingan.

Dapatan **yang** tidak signifikan terhadap jawatan dalam organisasi dan kesannya dalam pemilihan **gaya** pengurusan konflik telah dijangkakan walaupun dalam **banyak hal** hakikat yang wujud di sekolah-sekolah tidak selaras dengan hasil kajian. Hakikat bahawa jawatan, kedudukan atau pangkat dalam sesebuah organisasi akan memberikan kuasa atau autoriti adalah jelas. Sehubungan dengan itu hasil kajian yang dijalankan oleh Joan dan Leonard (1989) tidak selari dengan hasil kajian **ini**. Beliau mendapati bahawa pangkat dan

kedudukan dalam organisasi memainkan peranan dalam menentukan **gaya** pengurusan konflik yang dipilih. Dapatan beliau diperkukuhkan **lagi** oleh hasil kajian Manimaran (1992).

Dapat diperhatikan **juga** dalam persekitaran sekolah **pada** hari **ini** di **mana** masih terdapatnya fenomena guru-guru yang **tidak** berpuashati dengan kepimpinan atau arahan pihak pengetua hanya mendiamkan diri kerana tekanan kuasa yang **ada pada** pengetua. Biasanya konflik yang timbul akan berlalu begitu sahaja tetapi ianya mempunyai potensi yang besar untuk timbul semula di masa akan datang walaupun **mungkin** dalam bentuk yang berbeza.

Kerapkali **juga** berlaku konflik di antara pihak pentadbir sekolah dengan guru-guru berakhir dengan guru-guru **tersebut** ditukarkan atau mereka sendiri **minta** ditukarkan ke sekolah lain. Pemberian **markah** yang **rendah** dalam **penilaian prestasi** kepada guru-guru yang suka mempersoal atau menimbulkan konflik walaupun demi kebaikan organisasi adalah **juga** merupakan manifestasi kepada penggunaan **gaya** persaingan tahap **atas** kepada tahap bawah dalam organisasi sekolah.

Nisbah responden yang tidak seimbang antara ketiga-tiga tahap jawatan dalam kajian **ini mungkin** mempengaruhi hasil kajian. Walau bagaimanapun dapatan **tersebut** menunjukkan bahawa telah wujud satu kecenderungan di kalangan **para** pentadbir sekolah untuk **cuba** menguruskan konflik yang timbul secara kolaborasi

sebagaimana dapatan oleh kajian Rahim (dalam M.Kamil, 1989) di Amerika yang mendapati **para pengurus** menggunakan **gaya** akomodasi terhadap pihak atasan dan kolaborasi dengan orang bawah.

Keputusan **analisis** korelasi **Spearman** dalam Jadual 24 menunjukkan dimensi budaya mempunyai korelasi **positif** yang signifikan dengan **gaya** pengurusan konflik. Namun begitu nilai pekali korelasi yang **rendah** (0.2076) menunjukkan bahawa berdasarkan item-item yang digunakan tidak semua indeks dimensi budaya mempunyai hubungan dengan kelima-lima **gaya** pengurusan konflik.

Analisis korelasi di antara Indeks Individualisme dengan **gaya** pengurusan konflik menunjukkan bahawa Indeks Individualisme mempunyai korelasi **positif** yang signifikan dengan kelima-lima **gaya** pengurusan konflik. Dapatan **ini** menunjukkan bahawa responden dengan darjah Individualisme yang tinggi akan cenderung untuk memilih kelima-lima **gaya** pengurusan konflik. **Ini** bermakna adakalanya mereka menggunakan **gaya** persaingan, kolaborasi, mengelak, akomodasi atau tolak ansur bergantung kepada jenis konflik dan kesesuaian **gaya** **tersebut** dengan situasi yang wujud.

Walau bagaimanapun berdasarkan nilai r (pekali korelasi) dalam Jadual 25, **gaya** yang dipilih mengikut susunan

keutamaan adalah didahului dengan **gaya** kolaborasi diikuti oleh persaingan, mengelak, tolak ansur dan pilihan terakhir adalah **gaya** akomodasi. Dapatan daripada Jadual 25 boleh disimpulkan bahawa responden **yang** mempunyai darjah individualisme yang tinggi mempunyai kecenderungan yang lebih untuk memilih **gaya** kolaborasi apabila berhadapan dengan konflik, manakala **gaya** akomodasi merupakan **gaya** yang paling tidak digemari.

Keputusan **analisis** korelasi di antara Indeks Sifat Kelelakian dengan **gaya** pengurusan konflik dalam Jadual 26 menunjukkan Indeks Sifat Kelelakian mempunyai korelasi **positif** yang signifikan hanya dengan **gaya** persaingan dan kolaborasi. Keputusan **ini** menunjukkan bahawa responden yang mempunyai darjah Sifat Kelelakian **yang** tinggi mempunyai kecenderungan untuk memilih **gaya** persaingan atau kolaborasi dalam menghadapi konflik.

Di **sini** sekali **lagi** berdasarkan nilai pekali korelasi, **gaya** kolaborasi merupakan pilihan utama barulah diikuti oleh **gaya** persaingan. Dapatan **ini** menjelaskan kepada **kita** bahawa seseorang itu perlu mempunyai sifat kelelakian yang tinggi untuk memungkinkan **ia** menghadapi konflik melalui pendekatan penyelesaian masalah (kolaborasi). Hasil kajian yang dijalankan oleh Mohammad dan **Amin** (1993) adalah selari dengan dapatan kajian **ini**, perbezaannya hanya hasil kajian beliau mendapati **gaya** persaingan merupakan pilihan utama.

Bagi item-item yang mengukur Indeks Jarak Kuasa, **markat** yang diperuntukkan adalah lebih **banyak** jika Jarak Kuasa adalah kecil. **Markat** yang tinggi adalah menunjukkan jarak kuasa yang kecil. Jadual 27 memberikan keputusan **analisis** korelasi di antara indeks Jarak Kuasa dengan **gaya** pengurusan konflik. Didapati bahawa hanya **gaya** persaingan mempunyai korelasi negatif yang signifikan dengan indeks Jarak Kuasa.

Hasil kajian **ini** menunjukkan bahawa **markat** Jarak Kuasa berhubung secara **songsang** dengan **gaya** persaingan iaitu semakin besar Jarak Kuasa maka kecenderungan memilih **gaya** persaingan **juga** semakin tinggi. Dapatan **ini** mengukuhkan **lagi** hasil kajian oleh Manimaran (1992) yang mendapati bahawa semakin tinggi jawatan yang dipegang oleh seseorang **pengurus** maka semakin kerap mereka menggunakan **gaya** persaingan.

Dapatan **ini juga** menjelaskan kepada **kita** bahawa dalam organisasi sekolah masih agak sukar untuk dilaksanakan pengurusan partisipasi (participative management) kerana jarak kuasa yang masih menebal terutamanya di kalangan masyarakat Melayu. Situasi **tersebut** dikaitkan dengan **gaya** persaingan di kalangan pihak atasan yang mempunyai kuasa dan autoriti. Keadaan **ini** berbeza dengan masyarakat di Negara Jepun atau di **Barat**, sebab itu pengurusan partisipasi dan **empowerment** dapat dilaksanakan dengan agak berjaya.

Selain daripada faktor Jarak Kuasa yang sudah agak **kecil**, mereka tidak **lagi** mengaitkan **gaya** persaingan dengan pangkat dan kedudukan. Kenyataan **ini** disokong oleh dapatan daripada kajian yang dijalankan di Amerika oleh Rahim (dalam M.Kamil, 1989). Mcintyre (1991) dan Earnest (1993). Didapati daripada ketiga-tiga kajian **tersebut para pengurus** menggunakan **gaya** kolaborasi bila berhadapan dengan suasana konflik dengan pihak bawahan.

Keputusan **analisis** korelasi di antara Indeks Pengelak Ketidakpastian dengan **gaya** pengurusan konflik menunjukkan bahawa tidak terdapat sebarang hubungan yang signifikan. **Ini** bermakna berdasarkan kajian **ini** tidak terdapat sebarang hubungan yang signifikan di antara indeks Pengelak **Ketidakpastian** dengan kelima-lima **gaya** pengurusan konflik. Keputusan **ini** sememangnya sudah dijangkakan berdasarkan nilai alpha **bagi** Indeks Pengelak Ketidakpastian yang terlalu **rendah**.

Analisis hubungan personaliti dengan **gaya** pengurusan konflik dapat diperhatikan dalam Jadual 29. Didapati personaliti mempunyai korelasi **positif** yang signifikan dengan **gaya** pengurusan konflik ($r=0.5386$, $p=0.000$). Dapatan **ini** memperteguh **lagi** hasil kajian oleh Mcintyre (1991) yang mendapati bahawa personaliti merupakan penentu yang baik terhadap gelagat pengurusan konflik. Selanjutnya hasil

kajian **ini juga** selari dengan dapatan oleh Manimaran (1992) serta Mohammad dan **Amin** (1993).

Keputusan **analisis korelasi** di antara dimensi orientasi dengan **gaya** pengurusan konflik menunjukkan bahawa dimensi orientasi mempunyai korelasi **positif** yang signifikan dengan kelima-lima **gaya** pengurusan konflik. Dapatan **ini** menunjukkan bahawa responden **yang** menunjukkan darjah persetujuan yang tinggi terhadap item-item dimensi orientasi atau berifat ekstrovert akan cenderung untuk memilih kelima-lima **gaya** pengurusan konflik. **Ini** bermakna adakalanya mereka menggunakan **gaya** persaingan, kolaborasi, mengelak, akomodasi atau tolak ansur bergantung kepada jenis konflik dan kesesuaian **gaya tersebut** dengan situasi yang dihadapi.

Walau bagaimanapun berdasarkan nilai r (pekali korelasi) dalam Jadual 30, **gaya yang** dipilih mengikut susunan keutamaan adalah didahului dengan **gaya** kolaborasi ($r=0.3989$) diikuti oleh akomodasi ($r=0.3712$), mengelak ($r=0.3643$), persaingan (0.3341) dan pilihan terakhir adalah **gaya** tolak ansur ($r=0.2541$). Dapatan daripada Jadual 30 boleh disimpulkan bahawa responden dengan ciri-ciri personaliti ekstrovert mempunyai kecenderungan yang lebih untuk memilih **gaya** kolaborasi apabila berhadapan **dengan**

konflik, manakala **gaya** tolak ansur adalah merupakan **gaya** yang paling tidak digemari.

Dapatan yang menunjukkan **gaya** kolaborasi menjadi pilihan utama mereka **yang** berpersonaliti ekstrovert adalah bersesuaian dengan ciri-ciri personaliti **tersebut** yang dikaitkan dengan keterbukaan terhadap persekitaran, cenderung untuk **mudah** bergaul dan berminat dalam perkara-perkara **yang** melibatkan orang ramai serta kegiatan keintelektualan.

Akhirnya Jadual 31 memberikan keputusan **analisis** korelasi di antara dimensi membuat keputusan dengan **gaya** pengurusan konflik. Didapati bahawa dimensi membuat keputusan mempunyai korelasi **positif** yang signifikan dengan kesemua **gaya** pengurusan konflik kecuali **gaya** akomodasi. Dapatan **ini** menunjukkan responden yang memberikan persetujuan yang tinggi terhadap dimensi membuat keputusan atau mereka yang berteraskan fikiran dalam menangani sesuatu isu akan cenderung untuk memilih **keempat-empat gaya** pengurusan konflik iaitu **gaya** persaingan, kolaborasi, mengelak dan tolak ansur berdasarkan kesesuaian.

Walau bagaimanapun merujuk kepada nilai pekali korelasi dalam Jadual 31 didapati susunan pilihan **gaya** pengurusan konflik mengikut keutamaan adalah didahului dengan **gaya** kolaborasi, diikuti oleh **gaya** tolak ansur, mengelak dan persaingan.

Dapatan **ini** boleh disimpulkan bahawa mereka yang **mengutamakan** fikiran dan taakulan dalam membuat keputusan akan lebih cenderung memilih **gaya** kolaborasi dan tolak ansur apabila berhadapan dengan konflik. **Gaya** persaingan merupakan **gaya yang** paling tidak digemari manakala **gaya** akomodasi tidak mempunyai hubungan **langsung** dengan dimensi membuat keputusan.

Dapatan dan hasil perbincangan Hipotesis 2 boleh diringkaskan seperti dalam Jadual 32. Perbandingan kecenderungan **gaya** pengurusan konflik di antara indeks Individualisme, Sifat Kelelakian, Jarak Kuasa dan Pengelak Ketidakpastian dapat diperhatikan.

Jadual 32 : Perbandingan kecenderungan **gaya** pengurusan konflik di antara **empat** indeks dimensi budaya.

Susunan keutamaan GPK	Indeks IND	Indeks MAS	Indeks JK	Indeks PK
1	Kolaborasi	Kolaborasi	Persaingan	Tolak ansur
2	Persaingan	Persaingan	Akomodasi	Akomodasi
3	Mengelak	Mengelak	Mengelak	Persaingan
4	Tolak ansur	Akomodasi	Tolak ansur	Mengelak
5	Akomodasi	Tolak ansur	Kolaborasi	Kolaborasi

Terdapat persamaan dalam urutan kecenderungan **gaya** pengurusan konflik di antara Indeks Individualisme dengan indeks Sifat Kelelakian **bagi** tiga **gaya** pertama, iaitu didahului oleh **gaya** kolaborasi, persaingan dan mengelak. Walau bagaimanapun **bagi** Indeks Jarak Kuasa dan Pengelak Ketidakpastian urutan kecenderungan tidak menampakkan **corak** tertentu. Walau bagaimanapun Jarak Kuasa yang besar jelas mempunyai korelasi yang kuat dengan **gaya** persaingan.

Jadual 33 memaparkan ringkasan dapatan Hipotesis 3. Perbandingan kecenderungan **gaya** pengurusan konflik di antara dimensi orientasi dengan dimensi membuat keputusan dapat diperhatikan. Kedua-dua dimensi menunjukkan kecenderungan memilih **gaya** kolaborasi sebagai pilihan utama.

Jadual 33 : Perbandingan kecenderungan **gaya** pengurusan konflik di antara dua dimensi personaliti.

Susunan keutamaan GPK	Dimensi orientasi	Dimensi membuat keputusan
1	Kolaborasi	Kolaborasi
2	Akomodasi	Tolak ansur
3	Mengelak	Mengelak
4	Persaingan	Persaingan
5	Tolak ansur	Akomodasi

Kecenderungan pemilihan **gaya** pengurusan konflik secara **umum** berdasarkan min pula dapat diperhatikan dalam Jadual 34. Didapati **gaya** kolaborasi menjadi pilihan utama responden diikuti oleh **gaya** mengelak, tolak ansur, akomodasi dan akhir sekali **gaya** yang paling tidak popular ialah **gaya** persaingan.

Jadual 34 : Kecenderungan **gaya** pengurusan konflik secara umum berdasarkan min.

GPK mengikut susunan keutamaan	Min keseluruhan item
Kolaborasi	3.9046
Mengelak	3.8328
Tolak ansur	3.7547
Akomodasi	3.6503
Persaingan	3.3852

Jadual 32, 33 dan 34 menunjukkan kecenderungan pemilihan **gaya** pengurusan konflik secara umum berdasarkan min tidak konsisten dengan keutamaan **gaya** yang dipilih berdasarkan indeks dimensi budaya dan **juga** dimensi personaliti. Walau bagaimanapun kebanyakannya memilih **gaya** kolaborasi sebagai pilihan utama, kecuali Indeks Jarak Kuasa dan Pengelak Ketidakpastian **yang** meletakkan **gaya** kolaborasi di tempat terakhir.

KESIMPULAN

Daripada perbincangan data-data diskriptif yang diperolehi secara **langsung** melalui borang **soal** selidik penyelidik telah dapat mengetahui secara umum nilai dan matlamat responden, **gaya** pengurusan konflik yang dipilih dan **juga** personaliti responden berdasarkan dimensi orientasi dan dimensi membuat keputusan.

Manakala dapatan hasil daripada pengujian hipotesis boleh diringkaskan seperti berikut:

1. Terdapat perbezaan **yang** signifikan dalam **gaya** pengurusan konflik di antara guru-guru lelaki dan perempuan.
2. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru yang berbeza dari segi umur, status perkahwinan, kelulusan akademik, etnik, tempoh perkhidmatan dan tahap dalam organisasi.
3. Terdapat hubungan yang signifikan di antara Indeks Individualisme dengan pengurusan konflik **gaya** persaingan, kolaborasi, mengelak, akomodasi dan tolak ansur.

4. Terdapat hubungan yang signifikan di antara Indeks Sifat Kelelahan dengan pengurusan konflik **gaya** persaingan dan kolaborasi.
5. Terdapat hubungan yang signifikan di antara Indeks Jarak Kuasa dengan pengurusan konflik **gaya** persaingan.
6. Tidak terdapat sebarang hubungan yang signifikan di antara Indeks Pengelak Ketidakpastian dengan **gaya** pengurusan konflik.
7. Terdapat hubungan yang signifikan di antara personaliti dimensi orientasi dengan pengurusan konflik **gaya** persaingan, kolaborasi, mengelak, akomodasi dan tolak ansur.
8. Terdapat hubungan yang signifikan di antara personaliti dimensi membuat keputusan dengan pengurusan konflik **gaya** persaingan, kolaborasi, mengelak dan tolak ansur.

IMPLIKASI KAJIAN

Hasil kajian **ini** memberikan beberapa implikasi **sama ada** di kalangan sesama rakan sejawat, terhadap pelajar atau terhadap pihak atasan. Berikut adalah antara implikasi yang dapat dikenalpasti.

1. Perbezaan **gaya** pengurusan konflik antara individu lelaki dengan perempuan memerlukan **kita** mengambil pendekatan yang berbeza apabila berurusan secara khusus dengan rakan sejawat, pelajar, pekerja dan **juga** pihak atasan yang berlainan jantina.
2. Guru **perlu** menguruskan konflik dengan **para** pelajar **sama** pentingnya seperti konflik yang dihadapi sesama rakan sejawat. Penggunaan **gaya** mengelak yang berlebihan terhadap pelajar akan menghilangkan keyakinan dan kepercayaan pelajar terhadap guru tersebut. **Ini** akan menjejaskan proses pengajaran dan pembelajaran.
3. Apabila konflik berlalu begitu sahaja **tanpa** penyelesaian yang boleh memuaskan semua pihak, mereka yang terlibat perlu berwaspada kerana potensi untuk ianya timbul semula adalah tinggi.

4. **Para** pendidik memerlukan suasana tempat kerja yang baik dan sempurna. Pihak yang bertanggungjawab perlu menyedari perkara **tersebut** dan berusaha untuk **menyedia-**kan prasarana yang mencukupi agar motivasi guru-guru untuk mendidik anak **bangsa** tidak terus **menurun**.

5. **Para** pendidik cenderung kepada **corak** kepimpinan demokrasi dan **amalan** sistem terbuka dalam **mengurus** organisasi. Sehubungan dengan itu **para** pentadbir sekolah perlu mendapatkan dan mengambilkira pandangan guru-guru dan kakitangan lain dalam hal-hal yang difikirkan perlu di **samping** sentiasa bersedia untuk **memberi** penjelasan **bagi** memuaskan **hati** semua pihak. **Ini** bertepatan dengan **gaya** pengurusan masa **kini** iaitu decentralize dan dari bawah ke **atas**.

6. Pentadbir perlu mengurangkan jarak kuasa dengan orang bawah begitu **juga** guru-guru terhadap **para** pelajar. **Ini** kerana jarak kuasa yang **kecil** akan merangsang **amalan gaya** kolaborasi dan mengurangkan **gaya** persaingan dalam **mengurus** konflik.

7. **Beban tugas** yang memadai dan berpatutan serta tidak menekan **juga** perlu diberi perhatian kerana majoriti **yang** memilih profesion perguruan adalah **bagi** memastikan mereka mempunyai **masa** lapang yang mencukupi untuk diri dan keluarga.

8. Kebebasan **juga** perlu diberikan kepada guru-guru agar mereka dapat menjalankan **tugas** dengan lebih kreatif dan inovatif.
9. Semua pihak perlu menyedari dan mengubah persepsi **tentang** fenomena konflik dan **gaya** pengurusannya demi untuk perubahan ke arah kemajuan diri dan organisasi.

CADANGAN

Beberapa cadangan dikemukakan kepada pihak-pihak yang berkenaan sebagai **salah** satu kepentingan kajian ini bagi **memberi** sedikit sumbangan kepada keberkesanan pengurusan organisasi sekolah khususnya dalam menangani konflik.

1. Kakitangan sekolah khususnya **para** pentadbir dan **guru-guru** perlu diberi pendedahan secara sengaja dan **terancang tentang** fenomena, kepentingan serta **gaya** pengurusan konflik.
2. Pentadbir khususnya **para** pengetua perlu bersikap lebih terbuka, mengambilkira pandangan dan kritikan membina dari semua pihak serta lebih responsif dan proaktif terhadap perubahan ke arah kecemerlangan. Semuanya perlu dilakukan dengan penggunaan **gaya** persaingan ditahap yang minimum.

3. Memandangkan sudah wujud kesedaran untuk memilih **gaya** kolaborasi dalam pengurusan konflik di kalangan **para** pendidik maka ianya perlu benar-benar direalisasikan dalam **amalan** sebenar khususnya konflik antara tahap yang berbeza dalam organisasi. **Ini** penting kerana **gaya** kolaborasi mengambil pendekatan penyelesaian masalah dalam konteks permuafakatan dan perpaduan yang hasilnya akan memuaskan **hati** semua pihak yang terlibat.

4. Semua pihak perlu melihat sesuatu fenomena dari perspektif yang lebih luas termasuk tidak **lagi** mengaitkan kewujudan konflik dengan konotasi negatif **semata-mata**. Sebaliknya keperluan konflik sebagai pemangkin perubahan ke arah kreativiti dan inovasi **bagi** meningkatkan produktiviti **juga** perlu disedari.

CADANGAN UNTUK PENYELIDIKAN LANJUT

Kajian **ini** boleh dikembangkan dan dilanjutkan **lagi bagi** memperolehi dapatan yang boleh **memberi** manfaat yang lebih lengkap dan menyeluruh.

Di antara cadangan untuk penyelidikan akan datang termasuklah:

1. Menentukan hubungan di antara faktor demografi tertentu seperti etnik dengan indeks dimensi budaya dan dimensi personaliti.
2. Melihat peranan campurtangan (intervention) pihak ketiga dalam pengurusan konflik antara individu.
3. Membuat kajian perbandingan yang merangkumi guru-guru dari sekolah **rendah** dan sekolah agama rakyat.
4. Membuat perbandingan **gaya** pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah Kerajaan dengan sekolah swasta.

BIBLIOGRAFI

- Abd Wahab Mat, *Hubungan Minat Membaca Di Kalangan Pelajar-pelajar SMKA Di Seberang Perai Dengan Latarbelakang Keluarga Dan Persekitaran*, Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia, 1995.
- Alias Baba, *Statistik Penyelidikan dalam Pendidikan dan Sains Sosial*, Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, 1992.
- Allport, G.W., *Personality: A Psychological Interpretation*, Penguin Books, London, 1991.
- Amran Saman, *Pengurusan Konflik: Satu Kajian Kes Ke Atas Kakitangan Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor*, Latihan Ilmiah Sarjana Muda, Universiti Kebangsaan Malaysia, 1993.
- Anwar Ibrahim, *Menangani Perubahan*, Berita Publishing, Kuala Lumpur, 1989.
- Armstrong, M. and Page, K., *How to be A Batter Manager*, Great Britain 1983.
- Austin, M.M., *Balancing work and family: Impact of child care responsibilities on employee attitudes and perceptions*, Ph.D. dissertation, University of Rhode Island, 1994.
- Behrman, D.N dan Perrarlt, M.D., A role stress model of the performance and satisfaction of industrial sale persons, *Journal of marketing*, 1984, 48 : 9 - 12.
- Bernardin, H.J. dan Alvares, K.M., The effect of organizational level on perception of role conflict resolution strategy, *Organizational Behavior & Human Performance*, 1975, 11: 1-9.
- Blake, R.R. and Mouton, J.S., *The managerial grid: Key orientations for achieving production through people*, Gulf Publishing Company, Texas, 1964.
- Blake, R.R. and Mouton, J.S., *The Versatile Manager : A grid profile*, Richard D. Irwin Inc., USA, 1982.
- Borisoff, D. dan Victor, D.A. *Conflict Management : A Communication Skills Approach*, Prentice Hall, New Jersey, 1989.

- Boughman, E.E, **Personality: The Psychological Study of The Individu**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1972.
- Brinckloe, W.D. and Coughlin M.T., **Managing Organizations**, Glencoe Press, California, 1977.
- Brown, L.D., **Managing Conflict at Organizational Interfaces**, Addison-Wesley Publishing Company, 1983.
- Campbell, G.M., **Secondary School Principals and Conflict-Handling Styles**, Ph.D. dissertation, University of Houston, 1993.
- Campbell, R.F., Corbally, J.E. dan Nystrand, R.O., **Pengenalan Pentadbiran Pendidikan (Terjemahan)**, UPM, 1983.
- Chanin, M. dan Schneer, J.A., A study of the relationship between Jungiasn personality dimensions and conflict-handling behavior, **Human Relation**, 1984, 37(10):863-879
- Crawford, P.M., **Decision-making at the school level: A Delphi study of principals' attitudes toward teacher participation in site-based decision-making**, Ph.D. dissertation, East Texas State University, 1994.
- Crowe, F.L., **A study in correctional leadership and conflict within the informal organization of a correctional setting: A paradigm shift in correctional treatment**, Ph.D. dissertation, Western Michigan University, 1994.
- Daft, R.L., **Organization Theory and Design**, Third Edition, West Publishing Company, USA, 1983.
- Decosta, J., **Conflict management and the learning organization: A case study**, Ph.D. dissertation, The Fielding Institute, 1993.
- Deutsch, J.A., **The psychological basis of memory**, Academic Press, London, 1973.
- Dutton, J.M. dan Walton, R.E., Interdepartmental Conflict and Cooperation: Two Contrasting Studies, **Human Organization**, 1966, 25: 207-220.
- Dutton, J.M. dan Walton, R.E., The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review, **Administrative Science Quarterly**, 1969, 14 : 73-84.

- Earnest, G.W., **Conflict management styles as reflections of Jungian personality type preferences of the cooperative extension's North Central Region directors and district directors**, Ph.D. dissertation, The Ohio State University, 1992.
- Eysenck, H.J., **The Scientific Study of Personality**, Routledge and Kegan Ltd., London, 1962.
- Folger, J.P., Poole, M.S. dan Stutman, R.K., **Working Through Conflict: Strategies for relationship, groups and organizations**, Harper Collins College, New York, 1993.
- Friberg, M., Cultural categories and attitudes of relevance to conflict resolution in Malaysia and Sweden. Kertas kerja dibentangkan dalam **Simposium Kedua Malaysia-Sweden di bawah tema "Culturally conditioned models of conflict and conflict resolutions"**, Cameron Highlands, Malaysia, April 1992.
- Getzels, J.W., Liphan, J.M. dan Campbell, R.F., **Educational Administration as a Social Process, Theory, Research, Practice**, Harper & Row Publishers, 1968.
- Givens, B.H., **Personality traits and conflict management tactics in the life histories of abused and nonabused women**, Ph.D. dissertation, Texas Woman's University, 1994.
- Gordon, J.R., **A Diagnostic approach to Organizational Behavior**, Forth Edition, Allyn & Bacon, 1983.
- Gray H.L., Exchange and Conflict in the School, **Management in Education**, The Open University Press, 1976 : 253 - 265.
- Habibah Alias, **Psikologi Pembelajaran**, Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur, 1990.
- Hardin, C.J., **An Investigation of Bicultural and Role Conflict factors affecting the African-American female manager in Euroamerican male-dominated organizations**, Ph.D. dissertation, Nova University, 1993.
- Harris, W.H., **Self-actualization levels and conflict management styles of middle and junior high school principals in Connecticut**, Ph.D. dissertation, University of Bridgeport, 1988.
- Hergenhaur, B.R., **An Introduction to Theories of Personality**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1984.

- Hocker, J.L. dan Wilmot, W.W., *Interpersonal Conflict*, 1985.
- Hofstede, G., *Culture's consequences*, Sage Publications, Beverly Hills, 1980.
- Inglis, F., *Perceptions of the management of conflict in schools*, Ph.D. dissertation, Walden University, 1993.
- Jazuli Wilaksono Sunarto, *Tanggapan Pengurus Cawangan dan Penyelia Pinjaman Projek Usahamaju. Sabah, Terhadap Kecekapan Yang Diperlukan Oleh Pekerja Pengembangan*. Latihan Ilmiah Sarjana Muda Sains Pertanian, UPM Serdang, 1992.
- Johnson, M.L., *Assertiveness and cooperativeness as predictors of interpersonal conflict management behavior*, Ph.D. dissertation, Emory University, 1989.
- Jung, C.G., *Psychological types*, Routledge & Kegan Paul Ltd., London, 1923.
- Karickhoff, M.E., *Gender differences in work and family commitments and their effect on work-family role conflict among administrators in higher education* Ph.D. dissertation, West Virginia University, 1993.
- Kiernan, J.A., *Conflict management and organizational climate: Head Nurse styles and Staff Nurse perceptions*, Ph.D. dissertation, The University of Utah, 1992.
- Kilmann, R.H. dan Thomas, K.W., Comparison of four instruments measuring conflict behavior, *Psychological Report*, 1978, 42:1139-1145.
- Kilmann, R.H. dan Thomas, K.W., Developing a forced choice measure of conflict-handling behavior: The "MODE" instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 1977, 37:309-325.
- Kilmann, R.H. dan Thomas, K.W., Interpersonal conflict-handling behavior as a reflection of Jungian personality dimension, *Psychological Reports*, 1975, 37:971-980.
- Kotler, P., *Principles of marketing* (Terjemahan), C.V. Intermedia, Jakarta, 1984.
- Knezevich, S.J., *Administration of Public Education*, Harper & Row publisher, 1975.

- Leonard, H.C. dan Joan, M., **Gender differences in conflict resolution styles of managers at work and home**, Florida, 1989.
- Likert, R. and Likert, J.G., **New Wayss of Managing Conflict**, McGraw Hill, New York, 1976.
- Lomax, P. & Darley, J., **Management Research in The Public Sector**, Hyde Publications, 1994.
- Lnych, J.J., **Choice and action frame determinants of conflict and conflict management intent of hospital middle managers**, Ph.D. diissertation, Marquette University, 1994.
- Manimaran a/l Parasuraman, **Penyelesaian konflik dalam organisasi**, Latihan ilmian Sarjana Muda, Universiti Kebangsaan Malaysia, 1992.
- Maslow, A.H., **Motivation and personality**, Harper, 1954.
- Mcintyre, S.E., **Conflict management by male and female managers as reported by self and by male and female subordinates**, Ph.D. dissertation, Georgia State University, 1991.
- McMillan, J.H. & Schumacher, S., **Research in Education: A Conceptual Introduction**, Harper Collins College Publisher, 1993.
- Mills, Robey dan Smith, Conflict-Handling and Personality Dimension of Project Management Personnel, **Psychological Report**, 1985, 57: 1135-1143.
- Miller, E. J., Technology, Territory and Time, **Human Relation**, 1959, 12: 143 - 272
- M. Kamil Kozan, Cultural Influences of Style of Handling Interpersonal Conflict : Comparisons Among Jourdanian, Turkish and U.S Managers, **Human Relation**, 1989, 42,9: 787-799.
- Mohamad Kamal Abdul Rahim, **Hubungan di antara aspek-aspek Psikologi Dengan Sikap dan Jangkaan Penduduk Melayu Tempatan Terhadap Industri Pelancongan di Pulau Langkawi**, Latihan Ilmiah Sarjana Muda, Universiti Kebangsaan Malaysia, 1993.
- Mohammad Haji-Yusof dan Abang Amin Rasidi, Cultural Dimension, Personality And Mode Of Handling Conflict: A Case Study Of Sarawak, Malaysia, **Jurnal Psikologi Malaysia**, Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia, Selangor, 1993.

- Mohd. Majid Konting, *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*, Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur, 1993.
- Mohd Tajuddin Zakaria, *Hubungan Stail Kepemimpinan Guru Besar Dengan Iklim Sekolah Dan Pencapaian Akademik Murid-murid Di Sekolah Rendah, Daerah Kuala Kangsar, Perak*, Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia, 1995.
- Moore, G.L., *Organization type and reported conflict styles*, Ph.D. dissertation, Peabody College for Teachers of Vanderbilt University, 1990.
- Myers, I.B., *Myeers-Briggs type indicator*, Princeton: Educational Service, 1962.
- Nan Lin, *The study of human communication*, The Bobbs-merill Company Inc., New York, 1973.
- Nolan, L.L., *Conflict Management: Effects of perception and personality on strategies for handling conflict*, Ph.D. dissertation, The Ohio State University, 1985.
- Ohmae, K., *The Borderless World : Power and Strategy in the interlinked economy*, Fontana, London, 1991.
- Ovens, R.G., *Organizational Behavior in Education*, 4 th. Edition, Prentice Hall, Englewood Clifts, New Jersey, 1991.
- Patrick, S., *Equity Sensitivity and Its Relationship to Reactions to Inequity and to Conflict Management Strategies*, Ph.D. dissertation, University of Georgia, 1987.
- Perls, F., *The gestalt approach and eye witness to therapy*, Bantam Books, New York, 1973.
- Phares, E.J., *Introduction to Personality*, Charles E. Merill Pub. Co., Ohio, 1984.
- Pondy, L.R., Varieties of organizational conflict, *Administrative Science Quarterly*, 1969, 15 : 449 - 504.
- Pusat** Perkembangan Kurikulum, Kementerian Pendidikan Malaysia, *Huraian Falsafah Pendidikan Negara*, Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur, 1990.
- Razali Mat Zin, *Kepimpinan Dalam Pengurusan*, Utusan Publications & Distributions Sdn. Bhd., KL, 1993.
- Remine, D.C., *Training for first-level supervisors in public social service organizations*, Ph.D. dissertation, City University of New York, 1994

- Riggs, C.J., *Communication dimensions of conflict tactics in organizational settings: A functional analysis*, Beverly Hills, 1983.
- Robbins, S.P., *Organizational Behavior • Concepts Controversies and Applications*, (6th edition), New Jersey, Prentice-Hall International, Inc., 1979.
- Rowland, V. and Birkett, K., *Personal Effectiveness for Teachers*, Simon & Schuster Education, Great Britain, 1992.
- Ruble, T.L. dan Thomas. K.W, Support for a two-dimensional model of conflict behavior, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 16: 143-155.
- Ryckman, R.M., *Theories of Personality*, Cole Pub. Co., California, 1982.
- Sillars, A.L., Coletti, S.F., Parry, D. dan Rogers, M.A., Coding verbal conflict tactics: Nonverbal and perceptual correlates of the "avoidance-distributive-integrative" distinction, *Human Communication Research*, 1982,9: 83-95.
- Simmel, C., *Conflict*, Free Press, New York, 1955.
- Stringer, O.Y., *A study of the conflict management style of black and white nurse executives*, Master dissertation, San Jose State University, 1990.
- Struck, J.J., *Au analysis of factors which affect the principal-superintendent role relationship*, Ph.D dissertation, Northern Illinois University, 1994.
- Syd Abdul Rahman Syd Zin, *Aras Amalan Komunikasi Kepengurusan Pegawai Pengurusan dan Profesional Negeri Melaka*, Tesis Sarjana, Universiti Pertanian Malaysia, 1994.
- Uma Sekaran, *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, John Willey & Sons Inc., 1992.
- Walton, R.E., *Managing conflict: Interpersonal dialogue and third party roles*, Addison Wesley, USA, 1987
- Wan Izuddin, *Strategi Membina Pasukan Berkesan*, Nurin Enterprise, Kuala Lumpur, 1991.
- Wan Mohd. Zahid Mohd. Nordin, *Kertas Utama Persidangan Pendidikan Nasional*, Institut Aminuddin Baki, 1993.

Wawasan 2020, Penjelasan dan Strategi Pelaksanaan Sembilan Cabaran, Siri Pengetahuan Am, Jabatan Perkhidmatan Penerangan Malaysia, Kuala Lumpur, 1995.

Wilkinson, R., "Whether You Face Fit or Not...It's the Result that Matter", *Supervision*, 1988, 12: 6-8.

Willem, F.G., *Conflict management and organizational development*, John Wiley and Sons, Amsterdam, 1993.

Wirawan, *The relationship between power bases and conflict management styles of Indonesia's formal leaders*, Ph.D. Dissertation, Western Michigan University, 1992.

Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, *Pentadbiran Pendidikan*, Fajar Bakti, Kuala Lumpur, 1990.

LAMPIRAN A

SEKOLAH SISWAZAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

Assalamualaikum ww dan **salam** sejahtera,

Tuan/puan yang dihormati,

**SOAL SELIDIK PENYELIDIKAN ILMIAH:
PENGURUSAN KONPLIK DI KALANGAN GURU-GURU SEKOLAB MENENGAH**

Penyelidikan **ini** dijalankan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan Program Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan), Universiti Utara Malaysia. Tujuan **soal** selidik **ini** adalah **bagi** mendapatkan maklumat mengenai faktor-faktor **demografi**, **dimensi budaya** dan **personaliti** serta hubungannya dengan **gaya pengurusan konflik** di kalangan guru-guru sekolah menengah.

02. Segala maklumat yang diperolehi akan dirahsiakan dan **diproses** secara berkumpulan menggunakan komputer. Maklumat **yang** diperolehi hanyalah untuk tujuan penyelidikan **ini** sahaja. Ketepatan hasil penyelidikan adalah bergantung kepada kejujuran tuan/puan dalam memberikan maklumat. Jawapan **yang** spontan dan jujur adalah **sangat-sangat** diharapkan.

03. Untuk menjawab **soalan**, **anda** hanya perlu membulatkan nombor yang sepadan dengan jawapan **bagi soalan** tersebut. Tanda hanya **satu** jawapan **bagi** setiap **soalan**.

Kerjasama tuan/puan didahului dengan ucapan setinggi-tinggi terima kasih.

Sekian.

(**TURIN BIN AHMAD**)
Pelajar Sarjana Sains (Pengurusan),
Sekolah Siswazah,
Universiti Utara Malaysia.

SEKOLAH SISWAZAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

BORANG SOAL SELIDIK

A MAKLUMAT DIRI : Sila **bulatkan** nombor jawapan yang berkenaan

01. Jantina

1. Lelaki 2. Perempuan

02. Umur

1. 20 - 30 tahun 2. 31 - 40 tahun
3. 41 - 50 tahun 4. 51 tahun ke **atas**

03. Taraf perkahwinan

1. Bujang 2. Berkahwin 3. Duda/Janda

04. Taraf pendidikan (Akademik)

1. SPM/MCE 2. STPM/HSC
3. Diploma 4. Sarjana **Muda**
5. Sarjana

05. Etnik

1. Melayu 2. Cina 3. India

06. Lama masa berkhidmat

1. kurang 10 tahun 2. 11 - 20 tahun
3. 21 - 30 tahun 4. lebih 31 tahun

07. Kategori jawatan

1. **Atas** (pengetua)
2. Tengah (**Pen.** Kanan @ Guru kanan)
3. Bawah (Guru **biasa**)

B MENGENAI MATLAMAT DAN NILAI ANDA

Petunjuk **bagi** soalan v1-v10

1. **Sangat** kurang penting
2. Kurang penting
3. Sederhana penting
4. **Sangat** penting
5. **Sangat-sangat** penting

Bagi kenyataan v1 - v10 **anda** akan menjawab berdasarkan **soalan ini**.

"BERAPA PENTINGKAB BAGI ANDA UNTUK....."

v1.	Mempunyai masa lapang mencukupi untuk diri dan keluarga anda .	12	3	4	5
v2.	Mempunyai tugas yang mencabar di mana anda dapat memperolehi kepuasan pencapaian diri.	12	3	4	5
v3.	Mempunyai persekitaran pekerjaan yang baik (pengudaraan yang baik, cahaya yang mencukupi, ruang kerja yang mencukupi dan sebagainya).	12	3	4	5
v4.	Mempunyai perhubungan pekerjaan yang baik dengan pihak atasan (direct supervisor).	12	3	4	5
v5.	Mempunyai jaminan pekerjaan.	12	3	4	5
v6.	Mempunyai kebebasan yang mencukupi untuk menggunakan pendekatan anda sendiri dalam menjalankan tugas .	12	3	4	5
v7.	Bekerja dengan rakan sekerja yang boleh bekerjasama antara satu sama lain.	12	3	4	5
v8.	Mempunyai peluang pendapatan yang lebih tinggi.	12	3	4	5

- v9. Tinggal di kawasan yang diingini oleh **anda** dan keluarga **anda**. 12 3 4 5
- v10. Mempunyai peluang untuk maju dan mencapai jawatan yang lebih tinggi. 12 3 4 5

Arahan bagi soalan v11-v16 : Sila bulatkan **pada** nombor yang sepadan dengan tahap persetujuan yang dipilih **bagi** setiap **soalan**.

Huraian di bawah adalah mengenai **empat** jenis **pengurus** yang berbeza. Cuba fahamkan huraian **ini** dan kemudian jawab **soalan** v11 dan v12.

Pengurus 1: Selalunya membuat keputusan secara bersendirian dan arahan disampaikan kepada orang bawah dengan jelas dan tegas. Beliau mengharapkan mereka melaksanakan keputusan **tersebut** dengan setia **tanpa** menimbulkan sebarang konflik atau kesulitan.

Pengurus 2: Selalunya membuat keputusan secara **bersendirian**. Sebelum keputusan dilaksanakan beliau **cuba** menerangkan secara terperinci kepada orang bawahannya. Beliau **juga** menerangkan kepada mereka **alasan** keputusan itu dibuat dan menjawab sebarang **soalan** atau kemusyikilan yang timbul.

Pengurus 3: Selalunya mendapatkan pendapat orang bawahannya sebelum membuat sesuatu keputusan. Mendengar segala nasihat/pandangan mereka dan menimbangkan, kemudian mengumumkan keputusannya. Beliau akan **mengharapkan** semua yang terlibat melaksanakan keputusannya **sama ada** ianya selari dengan pendapat/nasihat yang diberikan **tadi**.

Pengurus 4: Selalunya memanggil semua orang bawahannya untuk bermesyuarat sekiranya timbul sesuatu perkara di **mana** keputusan penting perlu dibuat. Membentangkan masalah **tersebut** dalam mesyuarat dan diperbincangkan. Menerima pandangan majoriti sebagai keputusan.

v11. Sekarang, daripada 4 jenis **pengurus** yang dihuraikan di **atas** pilih **pengurus** yang **anda** ingin bekerja di bawahnya.

- | | |
|----------------------|----------------------|
| 1. Pengurus 1 | 2. Pengurus 2 |
| 3. Pengurus 3 | 4. Pengurus 4 |

v12. Sekiranya **anda** sebagai seorang pengurus, yang **mana** satukah antara 4 jenis **pengurus** itu yang **anda** rasa paling sesuai **bagi** diri **anda**?

- | | |
|----------------------|----------------------|
| 1. Pengurus 1 | 2. Pengurus 2 |
| 3. Pengurus 3 | 4. Pengurus 4 |

v13. Berapa kerapkah **anda** merasa tegang atau gementar dalam kehidupan seharian **anda**?

1. **Saya** selalu berasa **begini**.
2. Kerap.
3. Kadangkala.
4. Jarang.
5. **Saya** tidak pernah berasa **begini**.

v14. Nyatakan darjah persetujuan **anda** atau tidak setuju kepada pernyataan berikut.

"Peraturan-peraturan sesebuah organisasi tidak patut dilanggar walaupun seseorang individu itu (pekerja) merasa ianya adalah untuk kepentingan organisasi tersebut."

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

v15. Berapa kerapkah dalam persekitaran **anda** orang bawahan merasa takut untuk menyuarkan ketidaksetujuan terhadap orang atasan?

1. **Sangat** kerap
2. Kerap
3. Kadangkala
4. Jarang
5. **Sangat** jarang

v16. Berapa lamakah secara purata **anda** fikir yang **anda** akan terus berkhidmat sebagai guru **pada** masa akan datang?

1. Tidak lebih dari 2 tahun
2. Antara 2 hingga 5 tahun
3. Melebihi 5 tahun tetapi **saya mungkin** bertukar pekerjaan sekurang-kurangnya sekali sebelum **saya** bersara.
4. Sehingga **saya** bersara.

C **GAYA** PENGURUSAN KONFLIK

Sila ambil perhatian, jangan mengambil masa yang **lama** untuk menjawab setiap **soalan**. Kami lebih rela mendapatkan **pandangan** pertama atau idea spontan pertama **anda**.

Petunjuk **bagi soalan v17** hingga **v47**.

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

Pertimbangkan keadaan di **mana** keinginan (pendapat) **anda** berbeza dengan keinginan (pendapat) seseorang yang lain. Bagaimanakah **anda** selalunya bertindakbalas dalam keadaan sebegini?

v17.	Ada masanya saya benarkan orang lain mengambil tanggungjawab menyelesaikan masalah bagi diri saya .	12	3	4	5
v18.	Daripada merundingkan perkara yang kami tidak dapat mencapai persetujuan, saya akan cuba tekankan perkara yang kami persetujui bersama.	12	3	4	5
v19.	Saya cuba mencari penyelesaian yang bertolak ansur	12	3	4	5
v20.	Saya cuba meredakan perasaan pihak yang berkonflik dengan saya dan mengekalkan perhubungan kami	12	3	4	5
v21.	Adakalanya saya mengorbankan keinginan saya untuk pihak yang lagi satu.	12	3	4	5
v22.	Saya selalunya mendapatkan pertolongan pihak lain dalam mencari penyelesaian.	12	3	4	5
v23.	Saya cuba mengekalkan pendirian saya .	12	3	4	5

v24.	Saya cuba menundakan sesuatu itu supaya saya dapat memikirkan isu tersebut.	12	3	4	5
v25.	Saya sanggup melepaskan sesetengah perkara sebagai pertukaran dengan pihak tersebut.	12	3	4	5
v26.	Saya selalunya tegas dalam mencapai matlamat saya .	12	3	4	5
v27.	Saya rasa perbezaan bukan merupakan sesuatu yang patut dirisaukan.	12	3	4	5
v28.	Saya akan cuba melakukan sesuatu supaya cara saya diterima.	12	3	4	5
v29.	Saya akan ketengahkan semua pihak dan isu yang terlibat untuk dibincangkan.	12	3	4	5
v30.	Saya kadangkala akan mengelak daripada mengambil ketetapan yang akan mencetuskan kontroversi.	12	3	4	5
v31.	Saya mencadangkan " jalan tengah " di antara pendapat saya dan pendapatnya.	12	3	4	5
v32.	Saya akan berkeras supaya pendapat saya diterima.	12	3	4	5
v33.	Saya akan memberitahunya pendapat saya dan meminta pendapatnya.	12	3	4	5
v34.	Saya cuba menunjukkan kebenaran dan faedah pendirian saya .	12	3	4	5
v35.	Saya cuba tidak menyakiti perasaan orang lain.	12	3	4	5

v36.	Saya cuba meyakinkan pihak yang lain akan faedah pendirian saya .	12	3	4	5
v37.	Saya akan membuat apa yang perlu bagi mengelakkan ketegangan yang tidak berfaedah.	12	3	4	5
v38.	Sekiranya ianya memuaskan hati orang yang lain, saya mungkin akan membenarkan dia mengekalkan pandangannya.	12	3	4	5
v39.	Saya akan membenarkan pihak lain mengekalkan setengah dari pendapatnya sekiranya dia sanggup menerima setengah pendapat saya .	12	3	4	5
v40.	Saya akan cuba mencari kombinasi keuntungan dan kerugian yang adil antara kami.	12	3	4	5
v41.	Dalam pendekatan perundingan saya akan cuba bertimbangrasa mengenai kehendak pihak lain.	12	3	4	5
v42.	Saya selalunya lebih cenderung membincangkan permasalahan kami secara terbuka.	12	3	4	5
v43.	Saya menekankan keinginan saya .	12	3	4	5
v44.	Saya sangat kerap memikirkan untuk memuaskan keinginan kami berdua.	12	3	4	5
v45.	Andainya pendirian orang lain itu sangat penting/mustahak baginya, saya akan cuba memenuhi keinginannya.	12	3	4	5

v46.	Saya akan cuba untuk mempengaruhi bagi bertolak ansur	12	3	4	5
v47.	Saya selalunya berkongsi masalah dengan pihak lain supaya kami dapat mencari jalan penyelesaian.	12	3	4	5

D PERSONALITI ANDA

Berikan persetujuan **bagi** pernyataan berikut mengikut kesesuaian dengan diri **anda**.

Petunjuk **bagi** soalan v48 hingga v62.

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

v48.	Saya seorang yang suka bercakap banyak	12	3	4	5
v49.	Saya seorang yang periang.	12	3	4	5
v50.	Saya mempunyai ramai kawan.	12	3	4	5
v51.	Saya suka bertemu dan berkenalan dengan orang baru.	12	3	4	5
v52.	Saya suka bergaul.	12	3	4	5
v53.	Saya suka membuat kerja yang memerlukan saya terpaksa bertindak segera.	12	3	4	5
v54.	Saya selalu mengambil bahagian dalam kegiatan lebih dari kemampuan saya .	12	3	4	5
v55.	Saya suka kepada kesibukan dan kemeriahan yang ada di sekeliling saya .	12	3	4	5

v56.	Saya suka memulakan sesuatu projek atau kerja.	12	3	4	5
v57.	Saya akan berfikir bersungguh-sungguh dahulu sebelum saya membuat sesuatu keputusan	12	3	4	5
v58.	Saya mempunyai pelbagai jenis hobi.	12	3	4	5
v59.	Saya suka berjenaka dan bercerita perkara-perkara di luar bidang tugas kepada rakan saya .	12	3	4	5
v60.	Saya menerima kritikan terhadap isu-isu peribadi saya secara terbuka.	12	3	4	5
v61.	Saya akan memberi jawapan rasional apabila disoal mengenai agama, bangsa dan bahasa.	12	3	4	5
v62.	Saya akan berfikir terlebih dahulu sebelum menjawab sebarang soalan .	12	3	4	5

SEKIAN

T E R I M A K A S I H

LAMPIRAN B



BAHAGIAN PERANCANGAN DAN
PENYELIDIKAN PENDIDIKAN,
KEMENTERIAN PENDIDIKAN,
PARAS 2, 3 DAN 5, BLOK J,
PUSAT BANDAR DAMANSARA,
50604 KUALA LUMPUR

Telefon: 2556900
Kawat: "PENDIDIKAN"
Faks: 03-2554960

Ruj. Tuan: KP(BPPP)13/15
Ruj. Kami: Jld.44(442)
Tarikh: 4 Okt. 1995

En. Turin bin Ahmad,
A7, Taman Belimbing,
Jalan Tanjung Bendahara,
05300 Alor Setar,
Kedah.

Tuan,

Kebenaran Bagi Menjalankan Kajian Ke Sekolah-Sekolah,
Jabatan-Jabatan Dan Institusi-Institusi Di Bawah
Kementerian Pendidikan Malaysia

Adalah saya diarah untuk memaklumkan bahawa permohonan tuan untuk
menjalankan kajian mengenai

"Pengurusan Konflik Di Kalangan Guru-Guru Sekolah Menengah".

diluluskan.

2. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada hanya apa yang
terkandung di dalam cadangan penyelidikan yang tuan kemukakan ke
Bahagian ini. Kebenaran bagi menggunakan sampel kajian perlu
diperolehi daripada Ketua Bahagian/Pengarah Pendidikan Negeri yang
berkenaan.

3. Tuan juga dikehendaki menghantar senaskhah hasil kajian tuan
ke Bahagian ini sebaik sahaja selesai kelak.

Sekian.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA" ,

"CINTAI LAH BAHASA KITA" .

Saya yang menurut perintah,

(DR. ABD. KARIM B. MU. NOR)
b.p. Pengarah Yerancangan dan Penyelidikan Pendidikan,
b.p. Pendaftar Besar Sekolah-Sekolah dan Guru-Guru,
Kementerian Pendidikan.

LAMPIRAN C

BIODATA

Nama : TURIN BIN AHMAD

Tarikh Lahir : 22.09.1963

Tempat Lahir : BATU PAHAT, JOHOR DARUL TAKZIM

Ijazah Pertama : SARJANA MUDA SAINS (KEPUJIAN)
DALAM BIDANG MATEMATIK, UKM, BANGI, 1987

Iktisas : DIPLOMA PENDIDIKAN, UKM, BANGI, 1988

Profesion : PEG. PERKHIDMATAN PEND. SISWAZAH (PPPS)

S.M. Vokasional Pertanian, Lahad Datu,
Sabah. (03.05.1988 - 30.11.1991)

S.M. Muadzam Shah, Kota sarang Semut,
Kedah. (01.12.1991 - 30.11.1994)

S.M. Syed Mohammed Al-Bukhary, Alor
Setar, Kedah. (01.12.1994 - Sekarang)

**Ijazah Lanjutan
yang sedang
disempurnakan** : SARJANA SAINS (PENGURUSAN), UUM, SINTOK.

Alamat : A7, TAMAN BELIMBING,
JALAN TANJUNG BENDAHARA,
05300 ALOR SETAR,
KEDAH DARUL AMAN

No. Telefon : 04 - 7315571

26 Disember 1995