

**GAYA PENGURUSAN KONFLIK DI KALANGAN
PENTADBIR-PENTADBIR SEKOLAH MENENGAH DAERAH
KUBANG PASU, KEDAH DARUL AMAN.**

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

OLEH

FATHIYAH ABU BAKAR

April, 1997

(C) FATHIYAH BT ABU BAKAR, 1997. Hakcipta Terpelihara



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

**PERAKUAN KERJA TESIS
(Certification Of Thesis Work)**

Kami, yang bertandatangan, memprakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

FATHIYAH BT. ABU BAKAR

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

telah mengemukakan tesisnya yang bertajuk
(has presented his/her thesis of the following title)

Gaya Pengurusan Konflik Di Kalangan Pentadbir-pentadbir

Sekolah Menengah Daerah Kubang Pasu, Kedah

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis
(as it appears on the title page and front cover of thesis)

bahawa tcis tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan, dan meliputi
bidang ilmu dengan memuaskan.

(that the thesis is acceptable in form and content, and that a satisfactory knowledge of the
field is covered by the thesis).

**AJK Tesis
(Thesis Committee)**

Nama (Name) En. Mohd. Fg' adn Sakdan t u Tandatangan (Signature) [Signature]
(Penyelia Utama/Principal Supervisor)

Nama (Name) En. Mohd. Taib Ariffin t u Tandatangan (Signature) [Signature]

Nama (Name) _____ Tandatangan (Signature) _____

Tarikh (Date) 30.04.97

Teris timewa buat suami tercinta,

Bohari Samsuddin,

*yang sen tiasa member-i dorongan dan motivasi
untukku terus melangkah ke mercu kejayaan,
yang banyak berkorban tenaga, masa dan perasaan.*

Jasa dan pengorbananmu

tidak akan aku lupakan sepanjang hayat.

Jua untuk ibu tersayang,

dan ayah yang telah tiada,

jasa, pengorbanan, kasih sayang dan doamu,

menambahkan iltizamku untuk

terus menjadi anak yang berjaya dan berjasa.

Un tuk anak-anakku yang dikasihi,

Farhatul Iman dan Norshifa,

Jadilah resmi padi, makin berisi makin tunduk.

KEBENARAN MENGGUNA

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

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada secara keseluruhan ataupun sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

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

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan mengenalpasti gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir-pentadbir sekolah menengah di daerah Kubang Pasu, Kedah. Kajian ini juga mengkaji gaya pengurusan konflik dengan faktor demografi, faktor organisasi dan personaliti. Sejumlah 43 orang pentadbir sekolah yang terdiri daripada 11 orang pengetua dan 32 orang penolong kanan dari 15 buah sekolah menengah dilibatkan dalam kajian ini. Daripada 51 borang soal selidik yang diedarkan, 43 daripadanya (86%) boleh digunakan. Soal selidik yang dibina mengandungi 58 item, 4 item ciri demografik, 10 item faktor organisasi, 14 item jenis-jenis personaliti yang diadaptasi daripada Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) dan 30 item gaya pengurusan konflik yang diadaptasi daripada Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (T-KCMI). Data dianalisis dengan menggunakan statistik diskriptif iaitu berbentuk frekuensi, peratus, min dan sisihan piawai untuk memperolehi dapatan kajian. Untuk melihat gaya pengurusan konflik dengan setiap faktor, kaedah min dan sisihan piawai digunakan. Hasil kajian menunjukkan gaya pengurusan konflik utama yang digunakan ialah gaya tolak ansur (min=3.95) dan gaya mengelak (min=3.95). Kajian ini juga menunjukkan para pentadbir sekolah menggemari jenis personaliti dimensi membuat keputusan (fikiran-perasaan) dengan min= 4.15. Selain itu kajian ini juga menunjukkan terdapat perbezaan gaya pengurusan konflik yang digunakan oleh pentadbir lelaki dan wanita di mana pentadbir lelaki lebih cenderung menggunakan gaya mengelak manakala pentadbir wanita cenderung menggunakan gaya tolak ansur (3.78). Kajian ini juga mendapati faktor umur menentukan gaya pengurusan konflik yang digunakan di mana pentadbir yang berumur kurang daripada 40 tahun (min=4.33) dan yang berumur lebih 50 tahun (min=4.0) cenderung menggunakan gaya tolak ansur manakala pentadbir yang berumur antara 41-50 tahun(3.97) cenderung menggunakan gaya kolaborasi . Selain itu kajian ini juga mendapati tahap dalam organisasi membezakan gaya pengurusan konflik. Pengetua didapati cenderung menggunakan gaya tolak ansur (min=4.09) manakala Penolong Kanan cenderung menggunakan dua gaya iaitu gaya kolaborasi (min=3.94) dan gaya mengelak (min=3.94). Kajian ini juga mendapati faktor personaliti dan budaya organisasi tidak membezakan gaya pengurusan konflik yang dipilih. Walau bagaimanapun jumlah pelajar dalam sesebuah sekolah didapati membezakan gaya pengurusan konflik yang dipilih oleh para pentadbir sekolah di mana sekolah yang mempunyai jumlah pelajar melebihi 1000 orang, pentadbirnya lebih cenderung menggunakan gaya kolaborasi (min=3.89) manakala pentadbir yang mempunyai jumlah pelajar kurang daripada 1000 orang cenderung menggunakan gaya tolak ansur .

ABSTRACT

The aim of this study was to identify the conflict management styles among the school administrators in Kubang Pasu, Kedah. This study was also to investigate conflict management styles, demographic factors, organizational and personality factors. A total of 43 school administrators, 11 of them were school principals and 32 were senior assistants from 15 of secondary schools. From the 51 questionnaires distributed, only 43 (86%) were usable. The questionnaires consisted of 58 items which includes 4 items on demographic factors, 10 items on organizational factors, 14 items on personality types adapted from Myers-Briggs Type indicator (MBTI) and 30 items on conflict management styles adapted from Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (T-KCMI). Data were analysed using descriptive statistics of frequencies, percentage, means and standard deviation. To determine the relationship between conflict management styles and all factors, means and standard deviation were used. The finding of the study showed that the main conflict management style was to be compromising and avoidance style (mean=3.95). Whereas, the most preferred personality type was Thinking-Feeling (mean=4.15). The result also revealed that there were differences in conflict management styles between gender. Male administrators were more inclined to avoidance style while female were more inclined to compromising style (mean=3.78). There were differences in conflict management styles with regard to age and years of service. This research also found that age factor determines the conflict management styles of the administrators. The administrators aged below 40 (mean=4.33) and the administrators aged more than 50 (mean=4.0) have the tendency of using the compromising styles whereas the administrators aged 41-50 (3.97) have the tendency of using the collaborative style. Other than that this research also discovered that hierarchical level determines conflict management styles. The principals have the tendency of using the collaborative style (mean=4.09) whereas the senior assistants are inclined of using two styles which are the collaborative style (mean=3.94) and the avoidance style (mean=3.94). This research also discovered that personality factor and organizational culture do not differentiate the conflict management styles chosen. The population of students in a school differentiates the conflict management styles that are chosen by the school administrators. In schools where the student population is more than 1000, the administrators are inclined of using the collaborative style (mean=3.89). Whereas the administrators in schools with the number of students below 1000 have the tendency of using the compromising style.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah syukur ke hadrat Allah s.w.t kerana dengan limpah izinNya dapat saya menyiapkan tesis ini.

Saya merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada En. Mohd Fo'ad bin Sakdan selaku penyelia utama dan En Mohd Taib bin Ariffin selaku penyelia kedua yang telah memberi bimbingan dan nasihat serta tunjuk ajar kepada saya dalam proses menyiapkan tesis ini.

Ucapan terima kasih juga diucapkan kepada pensyarah-pensyarah yang telah mencurahkan bakti mereka semasa saya menuntut di Universiti Utara Malaysia khususnya Prof. Madya Dr. Ibrahim Abdul hamid, Dekan Sekolah Siswazah yang mengambil berat terhadap masalah-masalah yang saya dan rakan-rakan hadapi sewaktu menuntut di sini.

Saya juga mengucapkan setinggi penghargaan terima kasih kepada Dr. Ibrahim Ahmad Bajunid, Pengarah IAB kerana memilih saya untuk program ini. Semuga tesis ini menjadi pendorong kepada saya untuk meneruskan pengajian ke peringkat Ijazah Kedoktoran (Ph.D), InshaAllah.

Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada semua pentadbir sekolah yang terlibat dalam kajian ini dan telah memberikan kerjasama yang sangat baik kepada saya .

Setinggi-tinggi terima kasih juga diucapkan kepada Leftenan Kolonel Zulkifle kerana telah banyak membantu dalam memproses data kajian serta terima kasih juga diucapkan kepada rakan seperjuangan Zaleha Yusof yang telah memberi tunjuk ajar dalam penggunaan komputer . Tidak lupa saya merakamkan ucapan terima kasih kepada rakan saya Rohayati Ismail di atas nasihat dan dorongan yang diberikan.

Semuga usaha ini diberkati Allah.

FATHIYAH ABU BAKAR
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.....	x
SENARAI RAJAH.....	xii
SENARAI AKRONIM..	xiii
BAB SATU: PENGENALAN	
1.1 Latar belakang.....	1
1.2 Pernyataan Masalah	9
1.3 Objektif Kajian..	15
1.4 Kepentingan Kajian	16
1.5 Batasan Kajian..	17
B A B D U A : KERANGKA KONSEPSUAL KAJIAN	
2.1 Ulasan Karya.....	19
2.1.1 Konflik.....	19
2.1.2 Gaya Pengurusan Konflik.....	33
2.1.3 Pengaruh Demografik Ke Atas Gaya Pengurusan Konflik.....	48

2.1.4	Budaya Organisasi Dengan Gaya Pengurusan Konflik	54
2.1.5	Jenis-Jenis Personaliti Dengan Gaya Pengurusan Konflik	56

BAB TIGA : METODOLOGI KAJIAN

3.1	Kerangka Konseptual Kajian.....	64
3.2	Pembolehubah Kajian	71
	3.2.1 Pembolehubah Bersandar.....	71
	3.2.2 Pembolehubah Bebas..	74
	3.2.2.1 Faktor Demografi.....	74
	3.2.2.2 Faktor Organisasi..	74
	3.2.2.3 Faktor Personaliti..	76
3.3	Definisi Operasional..	77
	3.3.1 Konflik.....	77
	3.3.2 Pengurusan Konflik.....	78
	3.3.3 Budaya Organisasi..	78
	3.3.4 Personaliti..	78
3.4	Maklumat Responden	79
	3.4.1 Analisa Unit.....	79
	3.4.2 Populasi.....	79
3.5	Teknik Pengumpulan Data..	80
	3.5.1 Instrumen Kajian..	81
	3.5.2 Kajian Rintis	84
	3.5.3 Pengumpulan Data.....	85
	3.5.3.1 Lokasi Kajian.....	85
3.6	Teknik Penganalisisan Data	88
	3.6.1 Statistik Deskriptif..	88

BAB EMPAT : ANALISIS DATA DAN HASIL KAJIAN

4.1	Pendahuluan	90
4.2	Maklumat Diskriptif Responden.....	91
	4.2.1 Latarbelakang Responden.....	91
	4.2.1.1 Jantina.....	91
	4.2.1.2 Umur.....	92

	4.2.1.3 Jangkamasa Perkhidmatan	93
	4.2.1.4 Tahap Dalam Organisasi.....	94
4.3	Faktor Organisasi..	95
	4.3.1 Populasi Pelajar..	96
	4.3.2 Budaya Organisasi..	97
4.4	Faktor Personaliti.....	101
	4.4.1 Personaliti Dimensi Ekstravert-Introvert..	101
	4.4.2 Personaliti Dimensi Membuat Keputusan Fikiran-Perasaan	103
	4.4.3 Jenis-Jenis Personaliti..	105
4.5	Gaya Pengurusan Konflik.....	106
4.6	Gaya Pengurusan Konflik Dengan Ciri-Ciri Demografi	108
	4.6.1 Gaya Pengurusan Konfhk Dengan Faktor Jantina..	108
	4.6.2 Gaya Pengurusan Konflik Dengan Faktor Umur..	110
	4.6.3 Gaya Pengurusan Konflik Dengan Faktor Jangkamasa Perkhidmatan..	113
	4.6.4 Gaya Pengurusan Konfhk Dengan Tahap Dalam Organisasi..	116
4.7	Gaya Pengurusan Konflik Dengan Faktor Organisasi..	118
	4.7.1 Gaya Pengurusan Konflik Dengan Jumlah Pelajar..	118
	4.7.2 Gaya Pengurusan Konflik Dengan Budaya Organisasi.....	120
4.8	Gaya Pengurusan Konfhk Dengan Jenis Personaliti.	121

BABLIMA : RINGKASAN, PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1	Ringkasan Kajian.....	124
5.2	Perbincangan	131
5.3	Kesimpulan	135
5.4	Implikasi dan Cadangan	137
5.5	Cadangan Untuk Penyelidikan	139

BIBLIOGRAFI

LAMPIRAN A Senarai nama sekolah daerah Kubang Pasu

LAMPIRAN B Soal selidik

LAMPIRAN C Surat kebenaran menjalankan kajian daripada EPRD dan Jabatan Pendidikan.

SENARAI JADUAL

Jadual	Muka Surat	
2.1	Pandangan lama dan semasa terhadap konflik	30
3.5.1	Agihan item-item soal selidik	83
3.5.2	Senarai nama sekolah daerah Kubang Pasu	85
3.5.3	Maklumat penerimaan dan pengumpulan data untuk kajian	87
4.2.1.1	Taburan responden mengikut kategori jantina	92
4.2.1.2	Taburan responden mengikut kategori umur	92
4.2.1.3	Taburan Responden Mengikut Jangkamasa Perkhidmatan	94
4.2.1.4	Taburan responden mengikut tahap dalam organisasi	95
4.3.1	Taburan populasi pelajar sekolah bagi setiap responden	97
4.3.2	Analisis deskriptif item-item yang mengukur budaya organisasi	100
4.4.1	Analisis deskriptif item-item yang mengukur personaliti dimensi (ekstravert-introvert)	102
4.4.2	Analisis deskriptif item-item yang mengukur personaliti dimensi membuat keputusan (fikiran-perasaan)	104
4.4.3	Analisis statistik jenis personaliti pentadbir sekolah	105
4.5	Analisis statistik gaya pengurusan konflik	107

4.6.1	Gaya pengurusan konflik dengan faktor jantina	110
4.6.2	Gaya pengurusan konflik dengan faktor umur	112
4.6.3	Gaya pengurusan konflik dengan faktor jangkamsa perkhidmatan	113
4.6.4	Gaya pengurusan konflik dengan tahap dalam organisasi	116
4.7.1	Gaya pengurusan konflik dengan jumlah pelajar	120
4.7.2	Gaya pengurusan konflik dengan budaya organisasi	121
4.8	Gaya pengurusan konflik dengan jenis personaliti	122

SENARAI RAJAH

	Muka Surat
3.1 Lima gaya pengurusan konflik dan hubungannya dengan dimensi assertif dan kooperatif	66
1.2 Hubungan di antara gaya pengurusan konflik dengan dimensi Jungian : Fikiran Perasaan dan Ekstravert-Introvert	68
3.3 Kerangka konseptual kajian gaya pengurusan konflik	70

SENARAI AKRONIM

EI		Ekstravert-Introvert
EPRD	:	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia.
PK		Penolong Kanan
PKHEM	:	Penolong Kanan Hal Ehwal Murid
MBTI	:	Myers-Briggs Type Indicator
ROCI-II	:	Rahim Organizational Conflict Inventory • II
SPSS	:	Statistical Package for Social Science
T-KCMI	:	Thomas-Kilmann Conflict Mode Instruments
TF		Fikiran-Perasaan
SM		Sekolah Menengah

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Latarbelakang

Organisasi sekolah adalah unik dan kompleks. Oleh itu pelbagai idea dan cadangan telah dicetuskan untuk mencari jawapan bagi pembinaan pengurusan sekolah yang berkesan. Maka lahirlah pandangan seperti memikir semula (rethinking), membentuk semula (reforming), atau menstruktur semula (restructuring) organisasi sekolah (Abdul Shukor, 1994). Dengan konsep 'zero defect' dan 'empowerment' sebagai wadah pengisian wawasan pendidikan, kita perlu menilai semula situasi struktur dan pengurusan sekolah untuk memastikan ia mempunyai kekuatan dan kemampuan untuk menangani masalah dan hasrat pembangunan pendidikan. Dalam hal ini, pentadbir-pentadbir sekolah perlu memahami hasrat dan matlamat ke arah pembangunan pendidikan agar pengurusan di sekolah dapat dipertingkatkan.

Menurut Weick (1976), sekolah digambarkan sebagai mempunyai kawalan yang longgar di mana setiap individu atau unit mampu bergerak secara

bebas tanpa memerlukan penyelarasan dan kawalan, akauntabiliti dan pemuafakatan. Manakala Meyer & Olsen (1976); Weick (1976) Meyer & Scott (1983), Cohen, March & Olsen (1972) pula melihat organisasi sekolah sebagai anarki terancang (Organised anarchy). Ada pula yang melihat organisasi sekolah sebagai sebuah organisasi yang dihujani dengan pelbagai beban tugas dan ada kalanya tugas ini bukan sesuatu yang terancang tetapi muncul daripada situasi yang tidak diduga. Oleh itu organisasi sekolah juga digambarkan sebagai 'coping organization' (Wilson, 1985).

Kini pengurusan sekolah di negara kita menghadapi berbagai-bagai masalah yang menuntut pengorbanan para guru terhadap permintaan dan desakan yang semakin bertambah ke arah merealisasikan wawasan pendidikan dan wawasan 2020. Justeru itu wujud berbagai-bagai konflik dalam usaha pihak pengurusan sekolah untuk mengaplikasikan apa yang dihasratkan oleh sistem pendidikan yang terpaksa disesuaikan pula dengan kondisi pendidik-pendidik yang terdiri daripada berbagai-bagai latarbelakang baik dari segi bangsa, taraf pendidikan, usia pengalaman dan sebagainya.

Jika konflik-konflik yang timbul dalam pengurusan sekolah yang negatif

dan lumpuh di mana perkara keutamaan menjadi sampingan (Abdul Shukor, 1994).

Dalam menangani konflik-konflik yang timbul dalam pengurusan di sekolah, pihak pentadbir sekolah perlu prihatin terhadap psikologi guru dan keunikan profesionnya. Dengan memahami psikologi guru dan keunikan profesion keguruannya, pentadbir-pentadbir sekolah dapat menentukan gaya pengurusan konflik terhadap masalah konflik yang dihadapinya di sekolah.

Lortie (1975), menyatakan banyak program pendidikan menghadapi masalah disebabkan kurangnya keprihatinan terhadap ciri-ciri keguruan khasnya, psikologi keguruan. Ini kerana sikap ' cinservatism meluas di kalangan pengurusan. Situasi di mana guru tidak suka kepada pembaharuan yang dibawa oleh pentadbir sekolah dan mahu kekal dengan cara lama adalah di antara sebab menimbulkan konflik. Selain itu, dunia pekerjaan guru yang bercorak individualism iaitu guru bekerja secara bersendirian menghadapi sekumpulan murid dalam bilik darjah dan sikap ' presentism guru iaitu situasi di mana setiap hari tidak berubah juga merupakan faktor yang menyebabkan program pendidikan yang

dirancangkan tidak dapat dijalankan secara berkesan seperti yang diharapkan. Kesemua faktor yang dikemukakan oleh Lortie ini juga merupakan di antara sebab timbulnya konflik dalam pengurusan di sekolah di antara pentadbir sekolah dan para guru. Tanpa prihatin terhadap realiti ini sistem pendidikan kita akan menghadapi halangan dan tentangan yang akan memberi ancaman terhadap pencapaian wawasan 2020 (Abdul Shukor, 1994).

Oleh kerana dunia pendidikan adalah kompleks, tindakan secara selektif dan teliti adalah diperlukan terhadap perubahan yang hendak dilakukan. Jika tidak, percanggahan dan konflik akan wujud dalam organisasi. Menurut Everard & Morris, (1990) keupayaan untuk menyelesaikan konflik adalah kunci ke arah kejayaan pengurusan sesebuah organisasi kerana di mana sahaja perubahan ingin dilakukan maka akan timbullah konflik. Justeru itu pentadbir-pentadbir sekolah perlulah mempunyai kemahiran menguruskan konflik dalam organisasi sekolah agar matlamat falsafah pendidikan ke arah mewujudkan individu pelajar yang seimbang dari segi jasmani, emosi, rohani dan intelek dapat direalisasikan.

Hasil daripada kaji selidik yang dilakukan oleh American Management Association (dalam Davis & Newston, 1985), menunjukkan bahawa responden (ketua eksekutif, penolong pengarah dan pegawai biasa menggunakan 24 % daripada masa mereka untuk menguruskan konflik (Sabitha, 1995). Ini kerana salah satu aspek penting dalam kemahiran 'intrapersonal' seseorang pengurus adalah keupayaan untuk berhadapan dan menangani konflik. Menurut Burke, (1970) konflik dan perbezaan pendapat sering wujud dalam sesebuah organisasi yang sihat dan dinamik. Ini kerana menurut Baum Gartner, Burns & De Ville (dalam Kriesberg, 1978: 106-107), individu dalam masyarakat mempunyai peranan, matlamat, kuasa dan pengalaman hidup yang berbeza-beza antara satu sama lain. Sehubungan itu mereka akan mempunyai ideologi dan tindakan yang berbeza-beza dan seterusnya membawa kepada percanggahan dalam matlamat dan kesukaan, pandangan dan cara membuat keputusan dan cara-cara tindakan diambil.

Menurut Rahim (1985), konflik merupakan pertentangan kepentingan, nilai, aksi atau tindakan. Duetsch (1969) pula berpendapat konflik muncul daripada perbezaan kepercayaan, perbezaan kepentingan, perbezaan keinginan, nilai dan ia juga mungkin diakibatkan oleh kekurangan wang,

masa, ruang waktu dan juga kedudukan. Oleh itu konflik sering wujud dalam pengurusan sesebuah organisasi dan ia perlu diuruskan dengan baik agar matlamat dan keharmonian organisasi tidak tergugat. Menurut Stoner & Wankel (1985), konflik yang terlalu banyak atau terlalu sedikit boleh menyekat daya cipta seseorang dalam organisasi. Konflik yang tidak diuruskan dengan baik juga akan memberi kesan yang sama. Menurut Stoner dan Wankel lagi, jika konflik yang berlaku itu dapat diselesaikan secara berkesan, penyelesaian-penyelesaiannya mungkin lebih bersifat pembaharuan.

Sebenarnya sikap terhadap konflik dalam organisasi telah banyak berubah dalam masa tiga puluh tahun yang lalu. Robbins (1995), telah mengesan evolusi ini dengan menekankan perbezaan di antara pandangan tradisional konflik dan pandangan masa kini yang disebut pandangan interaksionis. Menurut pandangan tradisional tentang konflik, menganggap konflik sebagai tidak perlu dan merugikan. Para pengurus dan penulis pengurusan yang awal pada umumnya berfikir bahawa munculnya konflik adalah suatu tanda nyata betapa terdapat sesuatu yang tidak kena dalam organisasi. Mereka berpendapat bahawa konflik akan berkembang hanya jika para pengurus gagal menggunakan prinsip-prinsip pengurusan yang baik dalam

memelihara kejayaan sesebuah organisasi atau sekiranya para pengurus gagal memaklumkan kepada para pekerja kepentingan-kepentingan umum yang mengikat erat pihak pengurusan dan para pekerja. Mengikut pandangan tradisional, sekiranya kesilapan-kesilapan ini diperbetulkan, maka organisasi berkenaan akan beroperasi dengan licin sebagai suatu sistem yang berfungsi secara bersepadu.

Frederick Taylor (dalam Stoner & Wankel, 1985) berpendapat bahawa sekiranya prinsip-prinsip pengurusan saintifik digunakan, konflik di antara pihak buruh dan pihak pengurusan yang wujud sekian lama itu akan lenyap. Pandangan tradisional tentang konflik mula berubah apabila para penyelidik sains perilaku dan para penulis pengurusan dapat mengenalpasti sebab-sebab berlakunya konflik organisasi yang bebas daripada kesilapan pengurusan dan apabila kebaikan-kebaikan konflik yang diuruskan secara efektif mula diakui. Pandangan masa kini ialah konflik dalam organisasi tidak dapat dielakkan malah diperlukan, tidak kira bagaimana organisasi itu dibentuk dan beroperasi. Pandangan ini pada hakikatnya menganggap bahawa banyak konflik bersifat tidak menguntungkan; iaitu merosakkan individu-individu dan menghalang usaha mencapai matlamat organisasi. Walaupun begitu terdapat juga konflik yang bersifat yang bersifat berguna

kerana ia mungkin menjadikan sesebuah organisasi menjadi lebih efektif. Konflik juga boleh menyebabkan timbulnya usaha-usaha untuk mencari penyelesaian. Justeru itu ia sering menjadi instrumen dalam merubah organisasi ke arah pembaikan dan pembaharuan.

Pendapat ini selaras dengan pendapat Stoner dan Wankel (1985), bahawa tugas para pengurus dalam sesebuah organisasi bukanlah semata-mata untuk menghapuskan atau menyelesaikan konflik tetapi juga untuk menguruskannya supaya aspek-aspek yang merugikan dapat diminimumkan dan aspek-aspek yang berfaedah dapat dimaksimumkan. Sabitha dan Mahmood Nazar (1989), pula menyatakan bahawa konflik secara umumnya boleh disebabkan empat perkara utama iaitu:

Pertama disebabkan ketidaksesuaian dalam matlamat. Ini mungkin terjadi apabila satu pihak melihat atau mendapati pencapaian matlamat oleh pihak yang lain akan menghalang pencapaian matlamat mereka. Keduanya, adalah disebabkan sumber-sumber organisasi yang terhad di mana organisasi akan cuba membahagikan sumber-sumber yang terhad tadi seperti kewangan, fizikal dan tenaga manusia dengan cara yang paling berkesan dan adil. Walau bagaimanapun, apa yang dipandang adil dan

berkesan oleh satu pihak mungkin tidak dapat diterima oleh pihak yang lain. Ketiga, juga disebabkan penghargaan kepada orang lain kerana kadang-kadang tugas yang hendak dilakukan oleh satu pihak tidak dapat dimulakan sehinggalah sesuatu maklumat diperolehi daripada pihak lain. Keempatnya pula adalah berpunca daripada tahap struktur dalam sesebuah organisasi. Konflik mungkin wujud disebabkan pandangan satu pihak akan peranan pihak lain yang tidak diterima yang menyebabkan konflik antara dua pihak kerana tiada kata sepakat dalam bentuk organisasi itu.

Memandangkan konflik sering wujud dalam setiap organisasi termasuk organisasi sekolah, maka pentadbir-pentadbir sekolah perlulah memahami dan mempunyai kemahiran-kemahiran berhubung gaya pengurusan konflik agar matlamat falsafah pendidikan dapat dicapai selaras dengan iltizam Kememnterian Pendidikan ke arah pendidikan bertaraf dunia.

1.1 Penyataan Masalah

Konflik-konflik yang wujud dalam sesebuah organisasi menimbulkan berbagai-bagai akibat kepada sesebuah organisasi itu. Oleh itu amat perlu sesebuah organisasi itu mencari jalan untuk mengurangkan konflik dalam

kerja sebelum mengganggu ketenteraman dan produktiviti (Sabitha dan Mahmood Nazar, 1995). Menurut Stoner dan Wankel (1985), kesan yang timbul akibat konflik adalah berbeza bagi pihak yang menang dan yang kalah dalam konflik tersebut. Pihak yang menang biasanya memperkukuhkan pengaruh mereka ke atas sesuatu kumpulan. Pihak yang menang mungkin berasa puas dengan kemenangan mereka dan menolak sebarang perubahan dari segi cara-cara mereka melakukan kerja-kerja. Pihak yang kalah biasanya lebih cenderung berpecah menjadi berpuak-puak. Pihak-pihak yang kalah juga menjadi lebih bersedia menerima cara-cara tindakan dan operasi yang baru. Akibat daripada konflik ini amat sukar bagi pihak yang menang dan kalah untuk bekerjasama dalam organisasi pada masa hadapan.

Menurut Stoner dan Wankel (1985) lagi, konflik yang kurang hebat boleh mencetuskan kesan yang lebih membina dan dapat melahirkan pemimpin baru yang lebih efektif. Matlamat-matlamat yang diubahsuai kesan daripada konflik dalam organisasi pula boleh membantu organisasi menyesuaikan diri

kepada perubahan yang lebih baik. Oleh itu pengurusan konflik boleh menjadi satu ciri organisasi supaya pertelingkahan yang berlaku tidak merosakkan organisasi. Selain itu terdapat tiga faktor yang menentukan sama ada konflik yang berlaku itu berguna atau tidak kepada sesebuah organisasi itu iaitu tingkat konflik, struktur dan kebudayaan organisasi dan cara konflik diuruskan.

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

Sepanjang hidup manusia menggunakan pendekatan menang dan kalah dalam menyelesaikan konflik. Sebenarnya menurut Razali (1990), terdapat dua pendekatan menang dan kalah dan kebanyakan manusia memilih salah satu daripadanya iaitu pendekatan pertama : saya menang,

anda kalah, dan pendekatan kedua : anda menang, saya kalah. Implikasi daripada pendekatan pertama jika digunakan waktu menghadapi konflik akan wujud unsur paksaan terhadap pihak bawahan untuk menerima dan merelakan keputusan yang bercanggah dengan kehendak mereka. Jika semua pekerja mesti akur dengan pihak pimpinan organisasi akan wujudlah sistem hukuman dan mengukuhkan kuasa pihak pemimpin dalam organisasi tersebut. Implikasinya akan melahirkan kumpulan pekerja yang lemah, lembab, tidak berdaya kreatif dan inovasi yang tinggi kerana ditekan oleh perasaan takut. Pendekatan ini ternyata tidak dapat menyelesaikan konflik malah menjadikan konflik tersebut lebih serius dan merbahaya. Keadaan ini juga akan melemahkan jalinan komunikasi antara pihak bawahan dan pihak atasan. Selain itu pekerja akan merasa tidak selamat untuk mengemukakan fakta-fakta kepada pemimpin kerana khuatir reaksi-reaksi negatif yang bakal diterima. Ini boleh menjejaskan produktiviti sesebuah organisasi itu.

Pendekatan kedua pula menimbulkan implikasi seperti pihak yang kalah dalam konflik tadi, akan menyimpan perasaan tidak puas hati dan ini akan menjejaskan perhubungan yang sudah terjalin dengan pihak yang berkonflik. Pihak yang kalah akan rasa tawar hati dengan pihak yang

menang. Dalam situasi seperti ini kedudukan pemimpin sesebuah organisasi itu sudah tidak stabil lagi dan kemungkinan besar berlaku percanggahan dalam matlamat organisasi. Orang bawahan tidak akan menghormati pemimpin seperti ini.

Senario di atas menggambarkan akan peri pentingnya seseorang pentadbir sekolah untuk menyelesaikan konflik dengan orang bawahannya dengan cara yang sebaik-baiknya demi mencapai hasrat falsafah pendidikan negara dan wawasan 2020.

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

Abdul shukor (1994) mengatakan bahawa lahirnya konsep baru dalam pengurusan sekolah seperti 'site management' dan 'empowerment' yang dipilih sebagai model dalam pengisian wawasan pendidikan berhasrat untuk mencari model pengurusan yang dapat diselaraskan dengan keunikan organisasi sekolah. Justeru itu lahirlah pelbagai idea seperti 'reforming', 'rethinking' atau 'restructuring' pengurusan sekolah yang mencetuskan polemik dalam dunia pendidikan. Polemik seperti ini sering menimbulkan konflik kepada pentadbir-pentadbir sekolah di antara menunaikan hasrat negara ke arah kecemerlangan kependidikan atau memenuhi permintaan guru-guru dan pekerja bawahannya.

Oleh itu menjadi hasrat penyelidik untuk membuat penyelidikan untuk mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir-pentadbir sekolah. Dalam konteks ini, penyelidik memilih pentadbir sekolah menengah di daerah Kubang Pasu sebagai responden kajian. Sehubungan itu penyelidik mencari jawapan bagi beberapa soalan berikut:

- i. Apakah gaya pengurusan konflik pentadbir-pentadbir sekolah menengah?

- ii. Faktor-faktor demografi, struktur organisasi dan personaliti dengan gaya pengurusan konflik.

1.3 Objektif Kajian

Objektif am kajian ini adalah untuk mengenalpasti gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir-pentadbir sekolah menengah.

Objektif khusus kajian ini adalah untuk:

- i. Menenalpasti gaya pengurusan konflik pentadbir-pentadbir sekolah menengah dengan faktor demografi,
- ii. Menenalpasti gaya pengurusan konflik pentadbir-pentadbir sekolah dengan faktor organisasi dan
- iii. Menenalpasti gaya pengurusan konflik pentadbir-pentadbir sekolah dengan faktor personaliti.

1.4 Kepentingan Kajian

- i. Dapatan kajian ini diharapkan dapat memberi pengetahuan kepada para pentadbir sekolah akan pentingnya kemahiran menguruskan konflik antara mereka dengan orang bawahan.
- ii. Memberi kefahaman kepada pentadbir-pentadbir sekolah bahawa gaya pengurusan konflik di kalangan mereka boleh mempengaruhi prestasi dan matlamat sekolah.
- iii. Dapatan kajian akan menjadi garis panduan kepada Jabatan Pendidikan Negeri dan Pejabat Pendidikan Daerah untuk merangka program atau kursus yang sesuai kepada pentadbir-pentadbir sekolah berhubung dengan gaya pengurusan konflik.
- iv. Dapatan kajian ini diharapkan dapat dijadikan sumber akan pentingnya mewujudkan suasana yang baik dan perhubungan yang baik antara pihak pentadbir sekolah dengan

pekerja bawahan sama ada staf akademik mahupunpekerja bukan akademik apabila berhadapan dengan konflik.

- v. Dapatan kajian ini dapat digunakan oleh pihak Kementerian Pendidikan Malaysia untuk merangka sebarang kursus atau seminar berhubung dengan gaya pengurusan konflik yang merupakan satu perkara yang tidak kurang pentingnya dalam pengurusan sekolah.

1.5 Batasan Kajian

- i. Kajian ini hanya memberi tumpuan kepada gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir-pentadbir sekolah menengah negeri Kedah sahaja.
- ii. Kajian ini ditujukan hanya kepada pengetua, penolong kanan, penolong kanan Hal Ehwal Murid daerah Kubang Pasu sahaja.

- iii. Hasil kajian ini tidak boleh digeneralisasikan kepada pentadbir-pentadbir sekolah menengah daerah lain atau negeri lain.

- iv. Kajian ini hanya melihat gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir sekolah sehingga tahun 1996 sahaja.

BAB 2

SOROTAN LITERATUR

2.1 Ulasan Karya

2.1.1 Konflik

Istilah konflik telah dikelirukan oleh definisi dan konsepsi istilah itu sendiri yang berbeza-beza. Menurut Thomas (1976), terdapat banyak takrifan tentang istilah ini dan tiada keselarasan dalam mendefinikan konflik secara khusus. Oleh itu terdapat berbagai-bagai takrifan tentang konflik menurut pendapat beberapa orang penulis dan pengkaji dalam bidang berkenaan.

Menurut Weber (dalam Oberschall, 1973 : 30) mentakrifkan konflik sebagai satu tindakan atau hajat seseorang yang tidak dipersetujui oleh pihak atau pihak-pihak lain dan ia merupakan suatu proses yang biasa, berterusan dan berlaku setiap hari dalam masyarakat.

Takrifan ini selari dengan takrifan yang diberikan oleh Gordon (1983), yang mengatakan bahawa konflik wujud hasil daripada ketidakseragaman atau

ketidak secocokan yang mempengaruhi perhubungan sama ada dalam atau di antara individu, kumpulan atau organisasi. Menurutnya lagi konflik juga boleh wujud secara terang-terangan ataupun secara sulit, secara rasmi atau tidak rasmi dan berlaku secara rasional atau tidak rasional. Selain itu Gordon juga mengatakan bahawa keberangkalian untuk bertambahnya konflik berlaku adalah apabila pihak-pihak yang berkonflik mempunyai peluang untuk berinteraksi dan melihat perbezaan antara mereka sebagai ketidak serasian dan apabila salah satu atau kedua-dua pihak melihat peluang yang ada untuk mereka memenangi konflik tersebut.

Dalam membicarakan tentang konflik, Brown (1983) juga sependapat dengan Gordon (1983), di mana beliau memberi penekanan kepada dua elemen penting yang menurutnya punca berlakunya konflik iaitu gelagat dan kepentingan. Menurut Brown, ketidak serasian gelagat dan kepentingan yang berbeza-beza antara pihak-pihak tertentu boleh mewujudkan konflik.

Pendapat ini disokong oleh Rahim (1985) yang mengatakan bahawa konflik merupakan pertentangan kepentingan, nilai, aksi atau tindakan yang

menyamai pendapat Duetsch (1969) bahawa konflik muncul daripada perbezaan kepercayaan, perbezaan kepentingan, perbezaan keinginan atau nilai dan ia juga mungkin diakibatkan oleh kekurangan wang, masa, ruang waktu dan juga kedudukan. Selain itu menurut Duetsch (1969) lagi, kejadian alam juga boleh mewujudkan konflik kerana penghuni alam ini dijadikan berpasang-pasangan dan setiap yang berpasangan semestinya mewujudkan perbezaan-perbezaan tertentu yang secara tidak langsung akan menimbulkan konflik.

Pendapat Duetsch (1969) ini hampir sama dengan pendapat Simmel(1955) yang mengatakan konflik adalah '*the central firm of interaction*'. Ini kerana menurut beliau setiap interaksi adalah hubungan dan konflik juga adalah hubungan. Apabila manusia berhubung antara satu sama lain akan wujudlah berbagai-bagai percanggahan sama ada dari segi pendapat , nilai , personaliti dan sebagainya yang memungkinkan timbulnya konflik sama ada antara individu mahupun antara kumpulan. Konflik juga boleh dilihat sebagai konflik matlamat dan konflik peranan (knezevich, 1975).Ini kerana semakin kompleks sesebuah organisasi itu semakin banyak percanggahan pendapat, peranan dan matlamat khususnya dalam organisasi sekolah yang

dikatakan semakin hari semakin kompleks di mana guru-guru dan pentadbir sekolah dibebani dengan pelbagai tuntutan tugas yang tidak terpikul hingga wujudnya konflik peranan, konflik antara pentadbir dan orang bawahan dan sebagainya.

Keadaan ini menurut Armstrong dan Page (1983), adalah disebabkan sesebuah organisasi itu sememangnya tidak dapat lari daripada berhadapan dengan konflik dan tidak dapat dielakkan kerana objektif, nilai dan keperluan kumpulan atau individu dalam organisasi tidak selalunya sama.

Menurut Baum Gartner, Burns dan De Ville (dalam Kriesberg, 1978) , individu dalam masyarakat mempunyai peranan, matlamat, kuasa dan pengalaman hidup yang berbeza-beza antara satu sama lain. Justeru itu mereka akan mempunyai ideologi dan tindakan yang berbeza-beza dan seterusnya membawa kepada percanggahan dalam:

- i. matlamat dan kesukaan
- ii. pandangan dan pembuatan keputusan
- iii. pengaturan tindakan-tindakan

Menurut mereka lagi konflik akan timbul apabila dua atau lebih pihak terlibat dalam suatu situasi yang mempunyai pandangan, kepercayaan, nilai atau kesukaan yang berbeza-beza atau bercanggah antara satu sama lain.

Manakala Sabitha (1989) pula mengatakan bahawa konflik secara umumnya boleh disebabkan oleh empat perkara utama iaitu:

i. Ketidak sesuaian dengan matlamat.

Ini mungkin terjadi apabila satu pihak menganggap pencapaian matlamat oleh pihak yang lain akan menghalang pencapaian matlamat mereka.

ii. Sumber-sumber organisasi yang terhad.

Organisasi akan cuba membahagikan sumber-sumbernya seperti kewangan , fizikal dan tenaga manusia dengan cara yang paling berkesan dan adil. Tetapi apa yang dipandang adil dan berkesan oleh satu pihak mungkin tidak diterima oleh pihak yanglain.

iii. Pengharapan pada orang lain.

Kadang kala tugas yang hendak dilakukan oleh satu pihak tidak dapat dimulakan sehinggalah sesuatu maklumat itu daripada pihak lain.

iv. Tahap-tahap struktur dalam sesebuah organisasi.

Konflik seperti ini selalunya berkaitan dengan pandangan oleh satu pihak terhadap peranan pihak lain.

Keempat-empat faktor di atas menurut Sabitha (1989) merupakan elemen-elemen yang menyebabkan konflik berlaku dalam sesebuah organisasi. Keadaan ini juga berlaku dalam organisasi pendidikan terutamanya di peringkat sekolah.

Menurut Ibrahim (1995), di antara aspek-aspek negatif yang boleh menimbulkan konflik dalam organisasi sekolah adalah seperti berikut:

- i. Ketidakjelasan matlamat
- ii. Ketidakterlibatan manusia
- iii. Ketidakteraturan prosedur kerja
- iv. Ketidak efisienan dan ketidakberkesanan kerja
- v. Ketidakcemerlangan hasil kerja
- vi. Ketiadaan kepakaran dan sumber kebijaksanaan.

Oleh itu menurut Ibrahim (1995) lagi, jika dianalisis amalan pengurusan pendidikan dengan lebih terperinci, dapat perhatikan beberapa paradoks. Wujudnya paradoks seperti wujudnya konflik dalam organisasi, tidak semestinya wujudnya masalah. Konflik timbul apabila wujud beberapa situasi atau keadaan yang bercanggah dan mengelirukan seperti pengurus menuntut taat setia yang tidak berbelah bahagi dan menggalakkan perasaan malu-alah serta pergantungan terhadap peraturan tertentu dan terhadap dirinya.

Menurut Gordon keadaan seperti ini menunjukkan terdapatnya ketidak serasian gelagat dalam organisasi yang boleh menimbulkan konflik.

Gordon (1983), ketidak serasian gelagat adalah merujuk kepada tindakan

sesuatu pihak untuk menentang atau mengecewakan pihak lain. Ketidakserasian ini boleh berlaku dalam banyak bentuk seperti tidak mahu memberi sokongan, mempersoalkan dan menyatakan ketidak persetujuan secara terus terang, melakukan sabotaj dan sebagainya.

Keadaan akan menjadi semakin meruncing apabila diancam dengan pengharapan, perbezaan pengalaman dan kredibiliti, perasaan keyakinan diri dan perasaan diancam dan sebagainya. Kewujudan gejala-gejala ini boleh menimbulkan konflik terutama dalam dunia pendidikan hari ini yang semakin hari semakin berubah .

Pendapat ini disokong oleh Owenss (1991) yang mengatakan bahawa konflik dalam organisasi sebagai suatu yang tidak dapat dielakkan, terdapat di hampir semua organisasi , pada setiap masa dan ia kerap kali berlaku kerana individu dan kumpulan dalam sistem sosial manusia adalah saling bergantung. Dalam proses manusia dalam organisasi itu saling bergantung maka akan berlakulah percanggahan dalam kepentingan dan ketidakserasian gelagat.

Deutsch (1973) berpendapat bahawa kepentingan dan ketidakserasian gelagat boleh menyebabkan berlakunya konflik dalam sesebuah organisasi.

Wan Izuddin (1991) menjelaskan lagi pendapat Deutch dengan membicarakan tentang tanda-tanda konflik. Menurut Wan Izuddin (1991), tanda-tanda awal yang boleh dirasai jika sesuatu konflik itu berlaku dalam kumpulan adalah melalui keengganan ahli kumpulan untuk bekerjasama, kurangnya kerja berpasukan, mempunyai morale atau daya dorongan yang amat rendah, terputusnya komunikasi, timbulnya salah faham, terdapatnya penggunaan bahasa yang kurang enak didengar dan terdapatnya ketidakpuasan terhadap peraturan dan arahan yang boleh dikaitkan dengan pendapat Deutch iaitu konflik wujud akibat ketidakserasian gelagat dan perbezaan kepentingan.

Menurut Wan Izuddin lagi, konflik tidak timbul dalam konteks “*vacuum*”. Konflik menurutnya, timbul hasil daripada komunikasi interpersonal yang tidak baik, salah faham, perbezaan matlamat dan pendapat dan pertembungan personaliti. Kadangkala konflik berpunca daripada persaingan terhadap sumber yang terhad.

Dari segi proses, menurut Wan Izuddin, konflik melalui beberapa tahap iaitu:

- i. Peringkat terpendam (latent) , dan tidak menunjukkan tanda-tanda yang jelas.
- ii. Konflik menonjolkan bayang-bayangnya dan mula dirasai dan tampak (*felt* and *perceived*) bayangnya oleh pihak-pihak yang terlibat. Pada tahap ini tanda-tanda konflik jelas kelihatan.
- iii. Konflik akan memasuki tahap pertembungan dengan segala manifestasinya tertonjol dengan jelas.
- iv. Konflik boleh berakhir atau berterusan tanpa penyelesaian.

Robbins (1979), pula melihat konflik dari sudut yang berlainan iaitu dari segi persepsi seseorang. Menurutnya proses konflik bermula apabila pihak pertama merasakan dan membuat anggapan bahawa pihak yang kedua bersikap negatif terhadapnya atau berpura-pura dalam sesuatu perkara

yang ada hubungan dengannya. Robbins juga menekankan perbezaan di antara pandangan tradisional konflik dan pandangan masa kini, yang disebut pandangan interaksionis. Pandangan tradisional tentang konflik menganggap konflik sebagai tidak perlu dan merugikan. Konflik dianggap sebagai tanda nyata betapa terdapat sesuatu yang tidak kena dalam organisasi. Walau bagaimanapun pandangan ini telah berubah apabila para penyelidik sains tingkahlaku dan penulis pengurusan dapat mengenalpasti sebab-sebab berlakunya konflik dan apabila kebaikan-kebaikan konflik yang diuruskan secara efektif mula diakui. Justeru itu wujudlah pandangan bahawa konflik bersifat berguna kerana ia mungkin menjadikan organisasi lebih efektif. Pandangan -pandangan ini boleh dilihat melalui jadual 2.1 di sebelah.

Jadual 2.1

Pandangan Lama dan Pandangan Semasa Terhadap Konflik.

<u>Pandangan Lama</u>	<u>Pandangan Semasa</u>
Konflik boleh dielakkan.	Konflik tidak dapat dielakkan.
Konflik berpunca daripada kesilapan-kesilapan pihak pengurusan dalam membuat rekabentuk dan mengurus organisasi atau para pengacau.	Konflik berpunca daripada banyak sebab, termasuklah struktur organisasi, perbezaan-perbezaan yang tidak dapat dielakkan dari segi matlamat, tanggapan dan nilai-nilai personel yang khusus, dan seterusnya.
Konflik menggugat organisasi dan menyekat prestasi yang optimum .	Konflik menambah atau mengurangkan prestasi organisasi dalam berbagai-bagai cara.
Tugas pihak pengurusan ialah menghapuskan konflik	Tugas pihak pengurusan ialah mengurukan tingkat konflik dan penyelesaiannya bagi mendapatkan prestasi organisasi yang optimum.
Prestasi organisasi yang optimum memerlukan supaya konflik dihapuskan.	Prestasi organisasi yang optimum memerlukan tingkat konflik yang sederhana.

Oleh itu menurut Robbins (1979) lagi, sebahagian daripada konflik adalah konflik yang membina (functional) yang dapat membantu organisasi mencapai matlamat dan meningkatkan prestasi jika diuruskan dengan betul. Manakala sebahagian yang lain akan menyembunyikan prestasi kumpulan dan mengurangkan keberkesanan kumpulan. Konflik ini merupakan konflik yang merosakkan.

Pendapat ini disokong oleh Gordon (1983) yang mengatakan bahawa 'functional conflict' akan membawa hasil yang positif, sebaliknya 'dysfunctional conflict' akan mendatangkan kesan yang negatif. Sebenarnya menurut Gordon lagi, kedua-dua jenis konflik dipengaruhi oleh sosio budaya masyarakat setempat. Biasanya masyarakat cenderung untuk menambahkan lagi perbezaan-perbezaan yang wujud menyebabkan konflik lebih sukar untuk diselesaikan.

Manakala unsur positif konflik boleh meningkatkan prestasi kerja dan personaliti seseorang di mana konflik berperanan sebagai peransang. Unsur-unsur negatif konflik wujud apabila kesan konflik mencetuskan pola-pola tingkahlaku yang tidak rasional seperti perasaan marah, hilang

sabar, kecewa, berlakunya pertelingkahan dan sebagainya (Behrman dan Perralt, 1984).

Dalam membicarakan unsur-unsur positif dan negatif konflik, Pondy (1969) juga mempunyai pendapat yang hampir sama dengan Behrman dan Perralt yaitu sekiranya kepuasan dan keperluan manusia tidak dipenuhi, nalurnya akan memberontak dan tercetuslah beberapa bentuk tingkahlaku sama ada dari segi penggunaan bahasa, sikap, perangai, perasaan dan sebagainya.

Dalam menentukan sama ada kewujudan konflik itu tidak baik, natural atau baik, Brown (1983) membahagikan karya sains sosial berhubung dengan fenomena ini kepada dua perspektif seperti berikut:

- i. Konflik dilihat sebagai mengganggu, memecahbelahkan, berbahaya dan petanda sebagai bermulanya penyakit sosial dalam organisasi dan perlu diredakan.

- ii. Konflik dilihat sebagai pemberi tenaga, menjadikan manusia lebih kreatif dan sebagai dinamisme sosial.

Sebagai rumusan, dapatlah dikatakan bahawa konflik merupakan ketidaksesuaian atau ketidakselarasan antara aktiviti-aktiviti, pandangan atau matlamat antara individu dengan individu atau individu dengan kumpulan dan sebaliknya. Ia merupakan satu perkara yang lumrah dalam kehidupan berkumpulan dan mempunyai keburukan dan kebaikan kepada organisasi bergantung kepada bagaimana ia diuruskan.

2.1.2 Gaya Pengurusan Konflik

Konflik sering dianggap sebagai suatu perkara yang membahayakan sesebuah organisasi tetapi ia juga boleh membawa kebaikan kepada sesebuah organisasi itu sekiranya dapat diuruskan dengan baik (Wan Izuddin , 1991). Oleh itu tidak hairanlah mengapa Baron (1984) dan Brown (1983) berpendapat mengurus konflik organisasi sebagai topik yang mendapat perhatian para cediakawan dan pihak pengurusan.

Gaya pengurusan konflik adalah kaedah atau cara bagaimana konflik dikendalikan dan keberkesanan seseorang itu mengendalikan konflik

bergantung kepada sejauh manakah beliau memahami konflik tersebut (Greenbalgh, 1986).

Lazimnya apabila berlaku konflik, kebanyakan gaya yang digunakan untuk menangani konflik akan wujud dalam bentuk sama ada gaya tersebut adalah menang-menang (win-win), menang-kalah (win-lose) dan kalah-kalah (lose-lose). Dalam lain perkataan, timbul persoalan : adakah kesudahan yang dibawa oleh pembawa watak tersebut berakhir dengan kepuasan bersama (mutual satisfaction), satu menang daripada yang satu lagi atau kedua-duanya kalah berdasarkan kepentingan masing-masing.

Daripada persoalan tersebut, boleh menimbulkan keadaan di mana :

- * Ia cuba mengimplikasikan bahawa gaya yang terbaik adalah gaya menang-menang.

- * Ia tidak mengambilkira senario bagi kedua-dua pihak itu sama ada kalah atau menang.

- * Ia tidak mempertimbangkan keadaan pada kedua-dua pihak tersebut mengadakan tolak-ansur di mana tolak ansur adalah untuk mencapai sebahagian daripada kedudukan menang/kalah yang dikenali sebagai kompromi.

Brinckloe & Coughlin (1977) menjelaskan bahawa kemahiran menangani konflik atau gaya pengurusan konflik yang dipilih akan menentukan peranan konflik tersebut dalam diri seseorang individu atau dalam organisasi. Konflik boleh membantu merangsang perubahan atau pembaharuan sesebuah organisasi tetapi jika berlebihan ia akan membahayakan organisasi tersebut sekiranya ahli-ahli atau kumpulan-kumpulan dalam organisasi berkenaan lebih menumpukan perhatian untuk memenangi pertelingkahan daripada mencapai matlamat organisasi. Justeru itu amat penting bagi seseorang pengurus dalam sesebuah organisasi itu mempunyai kemahiran untuk menguruskan konflik dan benar-benar mengetahui bilakah masa yang sesuai bagi mereka untuk merangsang kewujudan konflik dan bila mereka perlu menghapuskan atau menyekat konflik yang tidak produktif.

Dalam membincangkan gaya pengurusan konflik, Stoner dan Wankel (1985) , pula mengemukakan pandangan terhadap kaedah-kaedah menyelesaikan konflik yang menumpukan perhatian kepada tindakan-tindakan yang diambil oleh para pengurus untuk menguruskan konflik secara langsung dengan pihak-pihak yang berkonflik. Menurut Stoner dan Wankel, tiga kaedah menyelesaikan konflik yang sering digunakan ialah ***penguasaan atau pelenyapan, tolak ansur*** dan kaedah ***penyelesaian masalah bersepadu***. Keberkesanan kaedah penyelesaian konflik tersebut bergantung kepada sejauh mana keupayaan pihak-pihak berkonflik menguruskan situasi-situasi konflik pada masa akan datang.

Menurut Stoner dan Wankel (1985) lagi, ***kaedah penguasaan*** dan ***pelenyapan*** boleh berlaku mengikut cara-cara berikut:

- i. Paksaan.

Cara ini digunakan apabila seseorang yang berautoriti memberi arahan dengan tegas dan mesti dipatuhi oleh orang bawahan.

ii. Pelicinan.

Pelicinan merupakan suatu cara yang lebih berdiplomasi dalam melenyapkan konflik di mana pengurus bertindak meminimumkan darjah dan kepentingan perselisihan itu dan cuba untuk memujuk satu pihak supaya beralah.

iii. Pengelakan.

Cara pengelakan ialah apabila berlaku konflik, seseorang pengurus berpura-pura tidak tahu bahawa konflik itu wujud dengan berdolak-dalik dan berulang kali menangguhkan tindakan sehingga dapat memperolehi maklumat berkaitan dengan perkara tersebut dengan lebih banyak lagi.

iv. Suara Ramai.

Suara ramai ialah usaha menyelesaikan konflik kumpulan melalui undi majoriti dan ia menjadi efektif sekiranya tatacara yang digunakan adalah adil.

Manakala kaedah *tolak ansur* pula ialah di mana para pengurus cuba menyelesaikan konflik dengan meyakinkan setiap pihak yang sedang

berbalah supaya mengorbankan setengah-setengah objektif mereka untuk mencapai objektif-objektif lain.. Dari sudut pandangan organisasi kaedah ini adalah cara yang lemah kerana ia tidak dapat membantu organisasi mencapai matlamat dengan sebaik-baiknya. Sebaliknya penyelesaian yang dicapai itu hanyalah merupakan satu penyelesaian yang pada dasarnya diterima oleh kedua-dua pihak yang berkenaan.

Di antara bentuk-bentuk tolak ansur atau kompromi adalah seperti berikut:

i. Pengasingan.

Pengasingan dilakukan dengan memisahkan pihak-pihak yang bertentangan hinggalah kedua-duanya menyetujui sesuatu penyelesaian.

ii. Penimbangtaraan.

Di mana pihak-pihak yang berkonflik menerima keputusan pihak yang ketiga.

- iii. Penentuan **melalui** nasib.
Di mana perkiraan secara rawak seperti membaling wang syiling dan sebagainya.

- iv. Berpegang kepada peraturan.
Di mana pihak-pihak yang menghadapi kebuntuan, bersetuju “bertindak mengikut peraturan” dan membiarkan peraturan organisasi menentukan penyelesaian terhadap konflik.

- v. Tumbuk rusuk.
Di mana satu pihak menerima sedikit sebanyak pampasan sebagai ganjaran menamatkan konflik.

Kaedah ***penyelesaian masalah bersepadu*** pula ialah kaedah di mana konflik antara kumpulan bertukar menjadi suatu situasi penyelesaian masalah secara bersama yang boleh diuruskan melalui teknik-teknik penyelesaian masalah. Iaitu pihak-pihak yang berkonflik bersama-sama berusaha menyelesaikan masalah yang berlaku antara mereka untuk melenyapkan

konflik dan secara terbuka mencari jalan penyelesaian yang boleh diterima oleh semua pihak.

Terdapat tiga jenis kaedah penyelesaian konflik secara bersepadu iaitu:

i. Konsensus.

Iaitu di mana pihak-pihak yang berkonflik semuanya bertemu untuk mencari penyelesaian paling baik bagi masalah mereka bukannya masing-masing cuba mencapai kemenangan.

ii. Konfrantasi.

Dalam konfrantasi, pihak-pihak yang berkonflik menyatakan pandangan mereka secara langsung terhadap satu sama lain. Sebab-sebab berlakunya konflik diselidiki dan kaedah-kaedah penyelesaian dicari.

iii. Penetapan matlamat Utama.

Penetapan matlamat utama juga boleh merupakan suatu kaedah menyelesaikan konflik sekiranya matlamat peringkat

tinggi yang dipersetujui bersama itu meliputi matlamat-matlamat peringkat rendah pihak-pihak yang berkonflik.

Tindakan mewujudkan suatu matlamat utama bukan sahaja menyelesaikan konflik di antara dua pihak tetapi juga memupuk keamatan kumpulan.

Kajian berhubung dengan cara pengendalian konflik bermula pada awal tahun 60 an (Volkema dan Bengmann, 1989). Deutch (1949) telah mengutarakan “theory of co-operation and competition” yang menghuraikan konsep asas yang terdapat dalam teori itu. Penghuraianya adalah secara ringkas berkenaan dengan teori tentang kerjasama dan persaingan dalam konteks kelompok kecil . Lanjutan daripada teori ini, konsep-konsep dalam teori tersebut telah banyak digunakan oleh pengkaji-pengkaji lain dalam mengkaji kaedah-kaedah pengendalian konflik.

Kajian pertama berkenaan gaya pengurusan konflik telah dijalankan oleh Blake dan Mouton (dalam Burke, 1970). Daripada kajian tersebut mereka menyarankan lima cara atau kaedah pengurusan konflik. Lima cara ini menurut mereka, sering digunakan dalam hubungan interpersonal di antara

majikan dengan pekerja bawahan (superior - subordinate) ketika menghadapi konflik. Lima kaedah tersebut ialah:

- i. **'Withdrawing'** (menarik diri)
- ii. **'Smoothing'** (menyesuaikan diri)
- iii. **'Forcing'** (memaksa atau penggunaan kuasa)
- iv. **'Compromising'** (bertolak ansur)
- v. **'Confrontation'** (berhadapan)

Thomas (1976) menyediakan satu bentuk pengkelasan yang luas dan lengkap di mana beliau mengkelaskan lima gaya pengurusan konflik kepada dua dimensi orthogonal iaitu dimensi assertif dan kooperatif. Kedua-dua dimensi tersebut mewakili sebagai '*keinginan un tuk memuaskan kehendak sendiri*' (the desire to satisfy one's own concerns) dan '*keinginan untuk*

memuaskan kehendak pihak yang satu lagi' (the desire to satisfy the concerns of the other party). Tidak tegas (unassertive) didefinisikan sebagai tidak berkeinginan untuk memuaskan kehendak sendiri manakala 'tidak bekerjasama' (uncooperative) sebagai tidak berkeinginan untuk memuaskan kehendak orang lain.

Dalam hal ini, hasil kajian yang telah dijalankan oleh Johnson (1989) mendapati sifat 'assertif' dan 'kooperatif' merupakan faktor yang signifikan dalam mempengaruhi gaya pengurusan konflik walaupun pemilihan gaya-gaya tersebut tidak ditentukan oleh interaksi antara sifat 'assertive' dan kooperatif'.

Berdasarkan dua dimensi di atas iaitu dimensi asertif dan kooperatif, Killman dan Thomas (1976) mengelaskan dan menghuraikan gaya-gaya pengurusan konflik seperti berikut :

Persaingan

Jika seseorang itu cuba memuaskan kepentingannya tanpa memikirkan kepentingan dan kesan tindakan diambilnya ke atas pihak yang lain maka dia dikatakan memilih gaya persaingan. Seseorang yang memilih gaya ini akan berusaha bersungguh-sungguh untuk mencapai matlamatnya walaupun terpaksa mengorbankan matlamat orang lain. Dia juga cuba meyakinkan bahwa keputusan dan pendapatnya betul manakala pendapat orang lain adalah salah. Individu yang memilih gaya ini akan berusaha untuk menang tanpa mengendahkan perasaan orang lain.

Kolaborasi

Kolaborasi adalah gaya pengurusan konflik yang digunakan oleh seseorang individu jika kerjasama daripada semua pihak yang terlibat untuk mencari penyelesaian yang saling memberi faedah kepada kedua-dua pihak yang berkonflik. Gaya ini merangkumi sifat asertif dan kooperatif yang mengambil pandangan daripada kedua-dua pihak di mana situasi menang-menang akan wujud bagi kedua-dua belah pihak. Kolaborasi merupakan pendekatan penyelesaian masalah dengan cara pemuafakatan iaitu 'mutual assertiveness' di mana kedua-dua pihak yang berkonflik mendapat jalan penyelesaian yang saling menguntungkan.

Akomodasi

Akomodasi merupakan gaya pengurusan konflik di mana seseorang yang berkonflik itu mengalah dan menerima pendapat atau keputusan pihak lain dengan memenuhi keinginan mereka. Seseorang yang menggunakan gaya ini juga akan mengorbankan kepentingan diri malah menyokong pendapat orang lain demi mencapai matlamat pihak lawannya tanpa mengambil kira

pendapat sendiri serta sanggup meminta maaf kepada pihak yang berkonflik dengannya.

Tolak Ansur

Gaya pengurusan konflik tolak ansur adalah gaya yang dipilih jika seseorang yang berkonflik itu cuba mencari jalan tengah dalam menyelesaikan sesuatu perbalahan . Ia adalah di antara ketegasan dan kerjasama di mana tidak ada yang menang dan yang kalah di mana kedua-dua belah pihak menyelesaikan sesuatu pertikaian dengan tidak memberi kepuasan sepenuhnya kepada kedua-dua belah pihak. Ia merupakan satu usaha menghalang konflik daripada terus berlanjutan dan semua pihak yang terlibat dalam konflik sanggup mengorbankan sebahagian kepentingan atau pendapatnya untuk menerima pendapat pihak lain.

Mengelak

Mengelak adalah gaya pengurusan konflik di mana seseorang yang menyedari wujudnya konflik akan menghindari atau menyembunyikannya. Selain itu seseorang dikatakan menggunakan gaya mengelak sekiranya ia

menanggukkan niatnya untuk mencapai sesuatu matlamat yang boleh menimbulkan konflik dengan menggunakan strategi dan diplomasi.

Sebenarnya setiap gaya pengurusan konflik yang dibincangkan di atas boleh digunakan bergantung kepada kesesuaian situasi tertentu. Oleh itu menurut Thomas (1977) tidak ada gaya yang terbaik di antara lima gaya pengurusan konflik yang telah dikemukakan kerana setiap gaya digunakan bergantung kepada sesuatu situasi konflik itu.

Ini dapat dibuktikan dengan beberapa kajian yang telah dijalankan berhubung dengan gaya pengurusan konflik. Lynch (1994) yang menjalankan kajian di kalangan pengurus hospital mendapati bahawa pengurus-pengurus ini lebih gemar menggunakan gaya kolaborasi dalam menyelesaikan konflik dengan rakan sejawatan berbanding dengan gaya mengelak atau mengawal.

Berlainan pula dengan kajian yang dijalankan oleh Moore (1990) yang menjalankan kajian ke atas tiga kumpulan pengurus iaitu pengurus organisasi perniagaan, perkhidmatan dan pengurus yang mempunyai

kajiannya menunjukkan bahawa tidak ada perbezaan yang signifikan dalam gaya pengurusan konflik yang dipilih apabila pengurus-pengurus tersebut berada pada tahap hirarki yang sama, mempunyai bilangan orang bawahan yang sama dan saiz organisasi yang lebih kurang sama.

Selain itu kajian oleh Campbell (1993) yang menggunakan Rahim Organizational Conflict Inventory - II (ROCI - II) dalam mengenalpasti gaya pengurusan konflik (persaingan, kolaborasi, mengelak, akomodasi dan tolak ansur) di kalangan pengetua-pengetua sekolah menengah menunjukkan bahawa tiada perbezaan yang signifikan dalam memilih gaya pengurusan konflik di kalangan mereka berdasarkan ciri-ciri tahap dalam organisasi (menengah rendah atau atas), jantina dan jawatan. Fasa II kajian tersebut pula mendapati pengetua-pengetua yang dikenalpasti menggunakan gaya kolaborasi dalam kajian Fasa I tidak semestinya memilih gaya yang sama setiap masa malah mereka memilih berbagai-bagai cara dalam menguruskan konflik dengan guru-guru bergantung kepada situasi konflik itu.

Oleh itu jelaslah bahawa setiap gaya pengurusan konflik digunakan bersesuaian dengan situasi sesuatu konflik itu seperti yang dinyatakan oleh Thomas (1977) bahawa tidak ada gaya yang terbaik dalam mengendalikan konflik sebaliknya bergantung kepada kesesuaian situasi konflik itu sendiri.

2.1.3 Pengaruh Demografik Ke atas Gaya Pengurusan Konflik

Setiap individu adalah unik . Keunikan individu ini bergantung kepada ciri-ciri seperti umur, jantina, pengalaman, pangkat, pendidikan, dan sebagainya. Keunikan ini digambarkan oleh Robbins (1994) yang berpendapat bahawa perbezaan individu seperti latarbelakang pendidikan, pengalaman dan latihan adalah di antara faktor-faktor yang membentuk personaliti seseorang yang mempunyai nilai-nilai unik yang dipercayai mempunyai pengaruh ke atas gaya pengurusan konflik yang dipilih.

Terdapat banyak kajian dijalankan berhubung dengan pengaruh demografik ke atas pemilihan gaya pengurusan konflik . Di antaranya ialah kajian yang dijalankan oleh Manimaran (1992), Earnest (1993), Amran (1993) dan Berry

(1995) mendapati bahawa faktor jantina tidak mempunyai kesan yang signifikan dalam pemilihan gaya pengurusan konflik.

Kajian oleh Joan dan Leonard (1989) juga menunjukkan keputusan yang sama iaitu kedua-dua jenis pengurus lelaki dan perempuan dalam kajiannya mempunyai kecenderungan yang sama dalam memilih gaya pengurusan konflik.

Selain itu McIntyre (1991), dalam kajiannya juga mendapati bahawa tiada perbezaan yang ditunjukkan oleh pengurus lelaki dan wanita dalam gaya pengurusan konflik. Walau bagaimanapun pengurus wanita menunjukkan signifikan yang lebih tinggi berbanding pengurus lelaki terhadap gaya akomodasi.

Donovan (1993) pula dalam kajiannya ke atas dekan-dekan di universiti dan kolej mendapati faktor jantina mempunyai hubungan yang signifikan dengan gaya pengurusan konflik dan gaya pengurusan konflik yang dipilih adalah jenis persaingan. Begitu juga dengan kajian yang dijalankan oleh Berryman (1987), dan Figueroa (1989) mendapati jantina mempunyai hubungan yang signifikan dengan gaya pengurusan konflik di mana subjek

wanita gemar menggunakan gaya akomodasi dan kompromi berbanding dengan subjek lelaki yang lebih cenderung menggunakan gaya persaingan dalam menangani konflik.

Seperti Donovan (1993), Chusmir dan Mills (1989) telah menjalankan kajian berkenaan teori peranan yang digunakan oleh pengurus wanita dan lelaki dalam menyelesaikan konflik dengan menggunakan kajian Thomas-Kilmann Conflict Mode. Didapati daripada kajian tersebut, kedua-dua jenis jantina cenderung menggunakan gaya persaingan dalam menangani konflik di tempat kerja. Walau bagaimanapun mereka lebih cenderung menggunakan gaya akomodasi ketika menghadapi konflik di rumah.

Pengurus wanita peringkat bawahan didapati sering menggunakan gaya kolaborasi di rumah dan gaya mengelak di tempat kerja. Kajian ini juga mendapati pengurus lelaki secara keseluruhannya kurang berkompromi di rumah berbanding di tempat kerja.

Kajian yang dijalankan oleh Earnest (1993), yang melibatkan pengurus syarikat mendapati perbezaan umur tidak mempunyai kesan yang signifikan dalam pemilihan gaya pengurusan konflik. Hasil kajian Haris (1989) dan

Berry (1994) di kalangan pengetua sekolah juga menghasilkan dapatan yang sama iaitu faktor umur tidak mempengaruhi gaya pengurusan konflik yang dipilih.

Kajian oleh Invernizzi (1988) dan Baldarama (1989) sebaliknya mendapati bahawa faktor umur mempunyai hubungan dengan gaya pengurusan konflik yang dipilih.

Seperti Invernizzi (1988) dan Baldarama (1989), Manimaran (1992) seorang pengkaji tempatan mendapati bahawa terdapat perbezaan gaya

pengurusan konflik dengan faktor umur di mana didapati daripada kajian beliau bahawa mereka yang lebih tua cenderung menggunakan gaya jenis persaingan terhadap golongan yang lebih muda dan subjek yang lebih muda cenderung menggunakan gaya akomodasi terhadap golongan yang lebih tua daripada mereka.

Maklumat lama masa berkhidmat juga merupakan item yang boleh digunakan untuk mengukur pengalaman seseorang dalam sesebuah organisasi. Biasanya seseorang yang lebih lama berkhidmat dikatakan

mempunyai pengalaman yang lebih daripada mereka yang singkat masa perkhidmatannya. Kajian oleh Berry (1994) mendapati bahawa tiada perbezaan dalam gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir sekolah dari segi pengalaman. Dalam hal ini Karickhoff (1993) berpendapat pentadbir yang lebih berusia dan mempunyai kedudukan yang tinggi dalam kerjayanya lebih menunjukkan komitmen dalam bidang kerjaya berbanding dengan pentadbir yang muda.

Tahap dalam organisasi, pangkat, dan jawatan dikatakan dapat memberi kuasa atau autoriti kepada seseorang dalam organisasinya. Menurut Manimaran (1992), pengalaman dan pengetahuan mereka yang berada di tahap atas, dalam organisasi menyebabkan mereka lebih matang dan berani dalam menghadapi pekerja bawahan sekiranya berlaku sesuatu konflik. Golongan bawahan yang lebih muda sukar menentang golongan yang berada di tahap atas dalam organisasinya disebabkan perbezaan umur dan taraf. Oleh itu kajian Manimaran (1992) mendapati pihak pengurusan sesebuah organisasi menggunakan gaya pengurusan konflik jenis persaingan terhadap pihak bawahan. Pihak pekerja bawahan pula didapati menggunakan gaya akomodasi apabila menghadapi konflik kerana mereka

terpaksa menerima dan menyesuaikan diri dengan konflik apabila berhadapan dengan mereka yang berautoriti lebih tinggi.

Kajian oleh Earnest (1992), mendapati subjek kajian yang terdiri daripada pengarah-pengarah yang lama berkhidmat cenderung menggunakan gaya mengelak dan mereka yang lebih lama berkhidmat dalam jawatan yang disandang gemar memilih gaya persaingan dalam menguruskan konflik yang timbul.

Kajian oleh Donovan dan Lee (1993) menyokong dapatan kajian Earnest (1992) di mana kajian Donovan (1993) ke atas dekan-dekan akademik menunjukkan jangkamasa perkhidmatan merupakan faktor yang mempengaruhi gaya pengurusan konflik jenis persaingan yang dipilih oleh mereka. Manakala Lee (1993) pula dalam kajiannya mendapati pekerja-pekerja Amerika dan Korea yang telah lama berkhidmat dalam sesebuah organisasi itu lebih gemar menggunakan gaya kompromi apabila berhadapan dengan konflik .

2.1.4 Pengaruh Budaya Organisasi Ke atas Gaya Pengurusan Konflik

Dalam alam pekerjaan, lazimnya terbentuk sesebuah organisasi dengan pelbagai bentuk perkhidmatan seperti sektor pertanian, pendidikan, pembuatan dan sebagainya yang secara tidak langsung membentuk budaya-budaya tertentu dalam organisasi. (Mahmood Nazar dan Sabitha, 1995). Kepelbagaian bentuk perkhidmatan dalam organisasi boleh menimbulkan keadaan konflik di kalangan pekerja sekiranya berlaku sumber-sumber yang terhad seperti sumber kewangan, tenaga manusia, fizikal dan sebagainya.

Sebenarnya konflik boleh meningkatkan produktiviti sesebuah organisasi jika pihak pentadbir organisasi berusaha untuk menguruskan konflik dengan cara berkesan kerana tidak semua konflik membawa keburukan (Mahmood Nazar dan Sabitha, 1995).

Selain itu menurut Mahmood Nazar dan Sabitha (1995) lagi, kesetiaan yang tidak berbelah bagi antara kehendak organisasi dan kehendak sendiri boleh menimbulkan konflik di antara tuntutan organisasi dan keluarga.

Oleh itu kehendak organisasi merupakan di antara penyebab yang boleh menimbulkan konflik. Justeru itu amat penting bagi seseorang pentadbir sekolah mewujudkan suasana organisasi yang selesa dan harmoni untuk para pekerja agar dapat mengurangkan konflik-konflik yang timbul.

Dalam hal ini Asnah Abdul Hamid (1995), berpendapat organisasi yang cemerlang menampilkan pengurusan yang dinamik dan progresif di mana setiap pengurus menggunakan strategi yang pelbagai untuk membangunkan organisasinya supaya ia dapat dilaksanakan secara sistematik, berfokus dan terarah.

Pengetahuan tentang cara organisasi berfungsi, masalah-masalah yang dihadapinya serta cara masalah itu dapat diatasi, amat penting bagi mereka yang mebnguruskan organisasi itu. Oleh itu gaya pengurusan konflik juga merupakan satu perkara penting perlu diketahui oleh pentadbir agara setiap masalah dapat ditangani dengan berkesan (Ahmad Atory, 1996).

Terdapat beberapa kajian berhubung dengan faktor organisasi dan gaya pengurusan konflik. Di antaranya, hasil kajian yang dijalankan oleh Rahim (dalam M.Kamil, 1989) di Amerika , mendapati pengurus-pengurus

organisasi menggunakan gaya akomodasi terhadap pihak atasan dan menggunakan gaya kolaborasi dengan orang bawahan.

Dapatan kajian oleh Earnest mempunyai persamaan dengan kajian oleh Rahim di mana pengurus sesebuah organisasi yang lebih besar memilih gaya kolaborasi apabila berhadapan dengan suasana konflik.

Menurut kajian Wirawan (1992), pembentukan karenah birokrasi dalam organisasi di Indonesia akibat kuasa dan gaya pengurusan konflik di kalangan pemimpin-pemimpin rasminya telah menyebabkan masyarakat Indonesia cuba mengelak konflik yang wujud. Kajiannya mendapati bahawa tidak terdapat korelasi di antara kuasa dan gaya pengurusan konflik di kalangan pemimpin rasmi Indonesia.

2.1.5 Jenis-Jenis Personaliti Dan Gaya Pengurusan Konflik

Personaliti merupakan bentuk-bentuk tingkahlaku seseorang yang membezakannya dengan individu lain. Menurut Watson (dalam Baughman, 1972) personaliti adalah merupakan jumlah aktiviti yang dapat

dilihat melalui pemerhatian yang teliti terhadap tingkahlaku individu dalam satu jangkamasa panjang untuk memperolehi maklumat-maklumat yang boleh dipercayai.

Cattel (dalam Baughman, 1972) berpendapat personaliti boleh dianggap sebagai ramalan yang dibuat ke atas seseorang individu hasil daripada tindakbalas ketika berhadapan dengan sesuatu situasi dalam kehidupannya.

Menurut Robbins (1979), personaliti merupakan semua cara yang digunakan oleh seseorang individu untuk bertindakbalas dan berinteraksi dengan orang lain dan juga persekitarannya. Oleh itu agak sukar menentukan sama ada sesuatu personaliti itu diwarisi sejak dilahirkan atau hasil interaksinya dengan persekitaran. Dalam hal ini Robbins (1979) berpendapat bahawa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi personaliti seseorang iaitu faktor keturunan, persekitaran dan situasi.

Carl Jung (1923) telah memperkenalkan jenis-jenis personaliti kepada:

- i. Dimensi tingkah laku - ekstrasvert-introvert
(Extravert-Introvert • EI)
- ii. Dimensi 'sensing' • intuisi

- (Sensing-Intuition - SN) dan
- iii. Dimensi fikiran-perasaan
- (Thinking-Feeling - TF)

Kajian ini hanya merujuk kepada dua dimensi personaliti Jung iaitu dimensi orientasi (ekstrovert-introvert) dan dimensi membuat keputusan (fikiran-perasaan) (Jung, 1923 : Myers, 1962).

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

Menurut Eysenck (1962), individu yang berpersonaliti ekstrovert mempunyai trait-trait personaliti seperti berikut:

- * minat bersosial
- * minat menghadiri majlis sosial
- * mempunyai ramai kawan
- * selalu perlukan teman untuk berbual

- * tidak suka mentelaah bersendirian
- * sukakan kemeriahan
- * suka mengambil risiko
- * pandai mengambil kesempatan
- * bersikap ingin tahu dan
- * suka berjenaka

Menurut Jung (dalam Ryckman, 1982) pula personaliti ekstravert adalah seperti berikut:

- * keterbukaan terhadap persekitaran
- * mudah bergaul
- * mudah mesra
- * berminat dengan aktiviti yang melibatkan orang ramai
- * minat dengan aktiviti intelektual

Menurut (Hergenhau, 1984), individu yang berpersonaliti introvert adalah seperti berikut:

- * suka berdiam diri
- * imaginatif
- * lebih berminat dengan idea-idea berbanding dengan

orang ramai

- * suka menghindarkan diri
- * defensif

Mankala menurut Jung (dalam Hergenhau, 1984) pula individu berpersonaliti introvert mempunyai ciri-ciri seperti berikut:

- * hidup mengikut undang-undang yang tetap
- * objektif
- * dingin pemikiran
- * pemikiran yang dogmatik
- * emosional
- * hormat pada kuasa atau autoriti tradisi

Dimensi membuat keputusan pula menerangkan bagaimana seseorang individu itu membuat sesuatu keputusan. Dimensi membuat keputusan tebahagi kepada dua iaitu:

- * dimensi fikiran
- * dimensi perasaan

Dimensi fikiran mempunyai kaitan dengan proses penaaakulan dan intelektual manakala perasaan atau bertimbang rasa pula berhubung dengan perasaan dan pertimbangan seseorang yang dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dianutinya dalam membuat sebarang keputusan.

Terdapat beberapa kajian gaya pengurusan konflik yang dikaitkan dengan jenis personaliti. Mcintyre (1993) dalam kajiannya yang menggunakan MBTI kepada per-gurus-pengurus lelaki dan wanita dengan menggunakan ROCI-II untuk melihat gaya pengurusan konflik mendapati bahawa personaliti dimensi ekstravert-introvert, fikiran-perasaan dan pemusatan-pengamatan adalah faktor yang mempengaruhi gaya integrasi dan tolak ansur.

Selain itu kajian yang dijalankan oleh Earnest (1993) dengan menghubungkan gaya pengurusan konflik Kilmann dan Thomas dengan personaliti yang berdasarkan MBTI mendapati bahawa mereka yang bertindak secara intuitif cenderung menggunakan gaya kolaborasi sedangkan mereka yang bertindak berdasarkan fikiran cenderung

menggunakan gaya mengelak atau tolak ansur apabila menghadapi konflik. Selain itu mereka yang suka menilai juga didapati memilih gaya mengelak.

Menurut McIntyre (1991), personaliti merupakan faktor penentu terhadap pemilihan gaya pengurusan konflik jenis kolaborasi dan tolak ansur di kalangan pengurus berbanding dengan faktor jantina . Beliau mendapati jantina merupakan penentu bagi gaya akomodasi dan persaingan. Dengan menggunakan instrumen MBTI dengan dimensi Extroversion-Introversion, Thinking-Feeling dan Judging-Perceiving gaya yang dikenalpasti digunakan adalah gaya kolaborasi dan tolak ansur. Manakala instrumen personaliti MBTI dengan dimensi Sensing-Intuition adalah penentu bagi gaya mengelak dan mereka yang lebih banyak menggunakan akal fikiran lebih cenderung menggunakan gaya mengelak apabila berhadapan dengan situasi konflik.

Kajian tempatan yang dijalankan oleh Manimaran (1992) dan Moahamad Amin (1993) mendapati terdapat hubungan antara personaliti dengan gaya pengurusan konflik. Daripada kajian mereka didapati bagi kelompok etnik cina yang mempunyai personaliti fikiran mempunyai hubungan yang positif dengan gaya pengurusan konflik jenis persaingan dan mempunyai

hubungan yang negatif dengan gaya kolaborasi . Dapatan kajian ini selari dengan kajian yang telah dijalankan oleh Kilmann & Thomas (1975) dan Chanin & Schneer (1984).

BAB TIGA

METODOLOGI KAJIAN

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

3.1 KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Kajian kuantitatif deskriptif ini bertujuan untuk mengenalpasti gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir-pentadbir sekolah menengah di daerah Kubang Pasu. Ia juga digunakan untuk menganalisa sama ada faktor demografik seperti umur, jantina, jangkamasa perkhidmatan, tahap dalam organisasi dan faktor organisasi seperti jumlah pelajar sesebuah

sekolah dan budaya yang diamalkan dalam organisasi serta faktor personaliti seperti ekstrovert atau introvert dan fikiran atau perasaan memainkan peranan yang penting dalam menentukan gaya pengurusan konflik para pentadbir sekolah menengah ketika berhadapan dengan situasi konflik. Gaya pengurusan konflik yang ingin diselidiki dalam kajian ini adalah berdasarkan sistem pengkelasan Balke dan Mouton (1964) yang telah dikembangkan oleh Kilmann dan Thomas (1975, 1977, 1978).

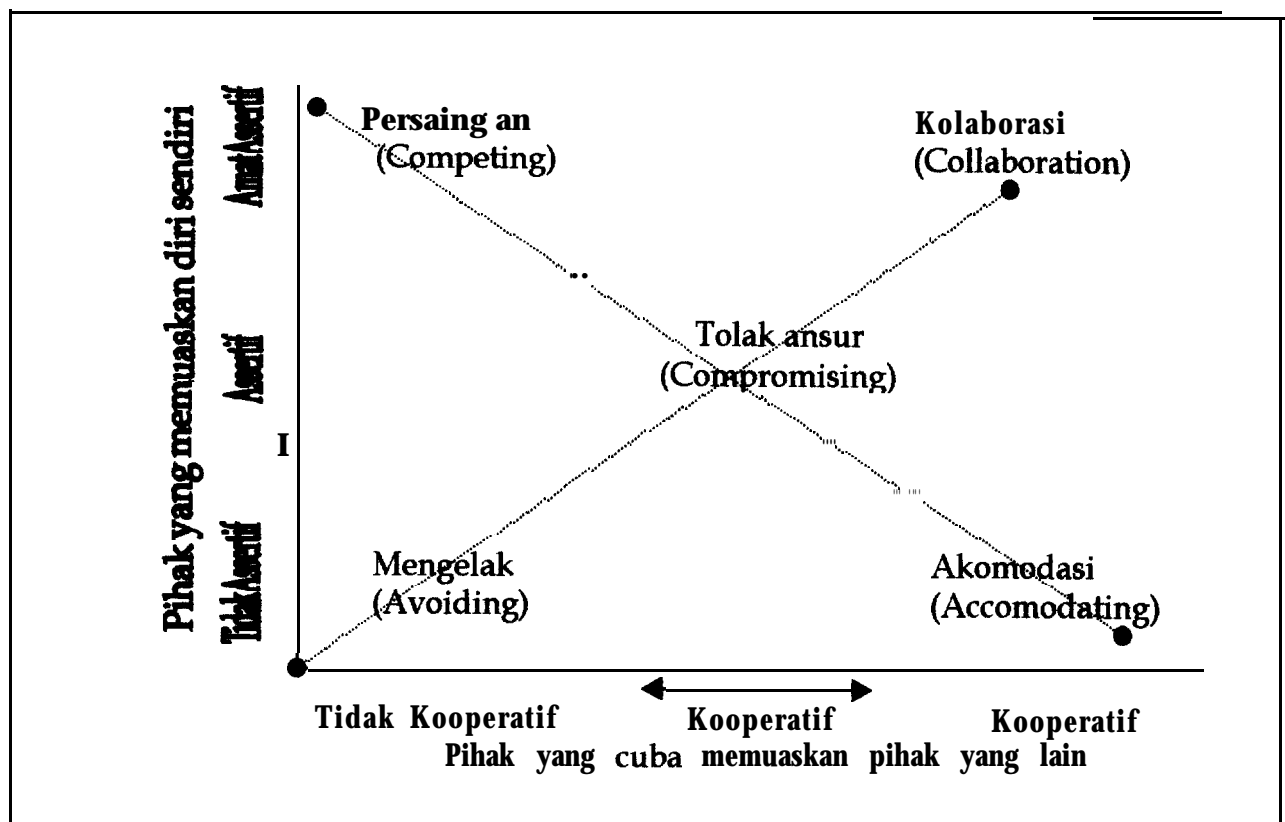
Berdasarkan teori dua dimensi iaitu dimensi assertiveness dan cooperativeness pengkelasan lima gaya pengurusan konflik telah dibentuk. Lima gaya pengurusan konflik tersebut ialah persaingan, kolaborasi, mengelak, akomodasi dan tolak ansur. Dimensi asertif menunjukkan sejauh mana seseorang individu itu berusaha untuk mencapai kepuasan sendiri manakala kooperatif pula menunjukkan sejauh mana seseorang individu itu berusaha untuk memuaskan kehendak orang lain.

Ringkasnya hubungan tersebut adalah seperti berikut:

- * Persaingan : asertif dan tidak kooperatif
- * Kolaborasi : asertif dan kooperatif
- * Mengelak : tidak asertif dan tidak kooperatif

- * Akomodasi : tidak asertif dan kooperatif
- * Tolak ansur : antara asertif dan kooperatif

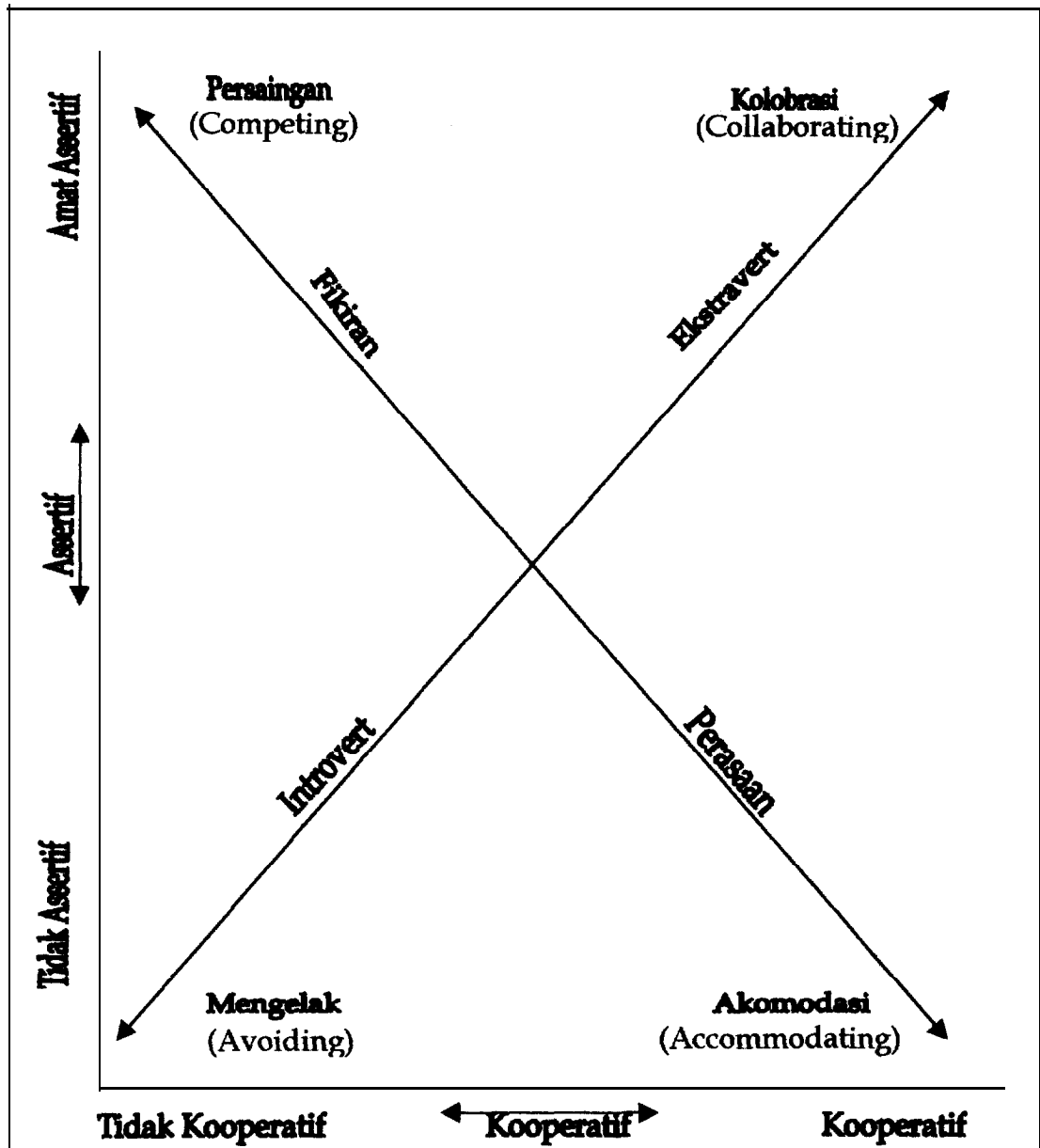
Hubungan dimensi assertiveness dan cooperativeness dengan lima gaya pengurusan konflik tersebut dapat dilihat melalui rajah 3.1



Rajah 3.1: Lima Gaya Pengurusan Konflik Dan Hubungannya Dengan Dimensi Asertif dan Kooperatif

Rajah 3.1 menunjukkan dengan jelas kerangka konseptual lima gaya pengurusan konflik Kilmann dan Thomas serta hubungannya dengan dimensi *assertiveness* dan *cooperativeness*.

Selain daripada hubungan tersebut, lima gaya pengurusan konflik yang dikemukakan oleh Kilmann dan Thomas (1975) juga mempunyai perhubungan yang rapat dengan dimensi personaliti Jung (Jungian dimensions of personality). Kilmann dan Thomas telah mengemukakan satu rajah yang menerangkan tentang hubungan di antara dimensi personaliti Jung dengan gaya pengurusan konflik sebagaimana yang terdapat dalam rajah 3.2

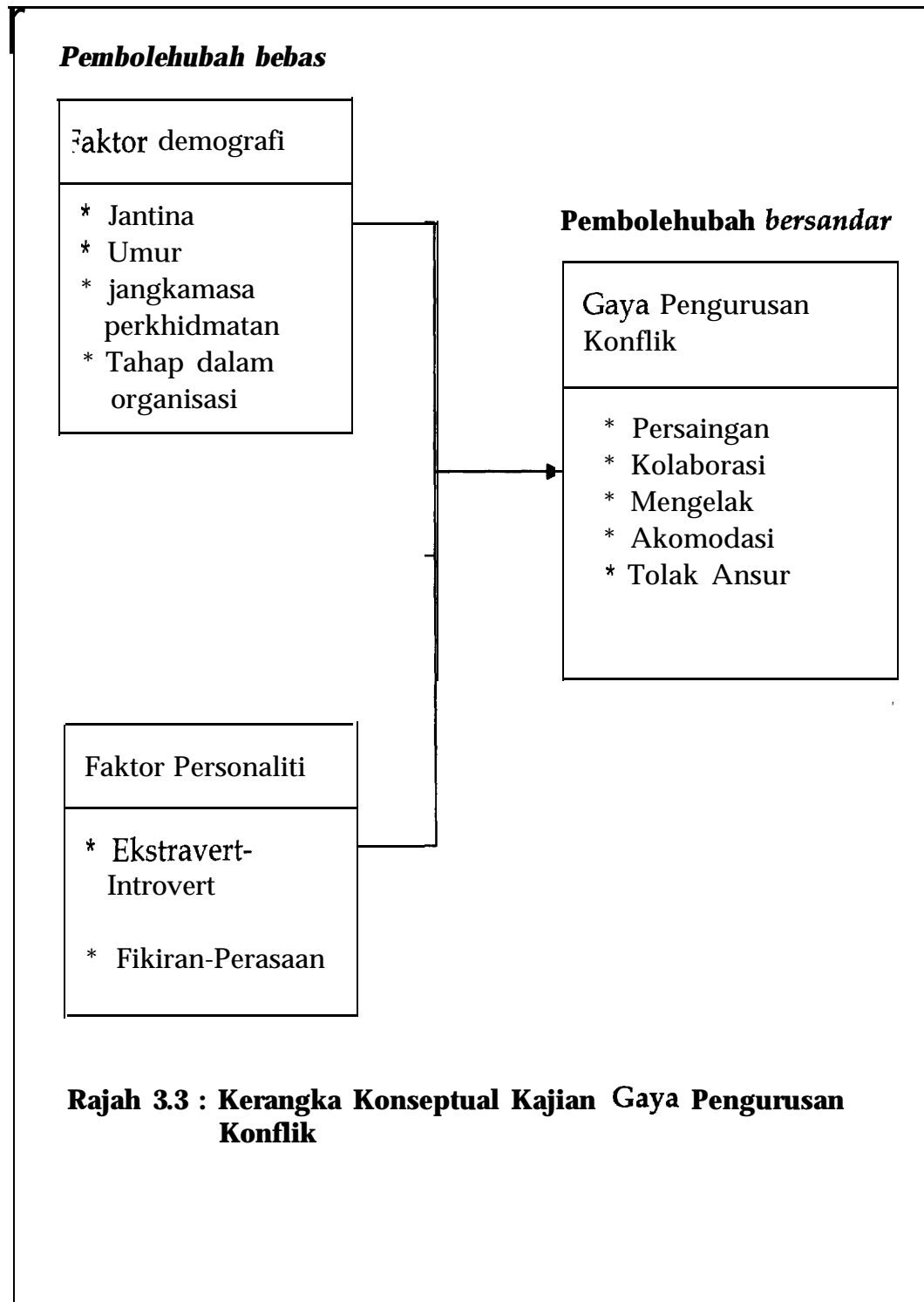


Rajah 3.2: Hubungan Di antara Gaya Pengurusan Konflik Dengan Dimensi Jungian : Fikiran Perasaan dan Ekstrovert-Introvert

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

Pengkelasan oleh Robins (1979) pula digunakan untuk kerangka konseptual budaya organisasi. Selain daripada itu beberapa ciri demografi seperti jantina, umur, jangkamasa perkhidmatan dan tahap dalam organisasi dipilih untuk melihat sama ada ia mempunyai hubungan dengan gaya pengurusan konflik para pentadbir sekolah.

Oleh itu Rajah 3.3 di sebelah menunjukkan kerangka konseptual bagi kajian yang dijalankan.



3.2 PEMBOLEHUBAH KAJIAN

Kajian ini dijalankan untuk melihat hubungan di antara ciri-ciri demografi, faktor organisasi dan faktor personaliti dengan gaya pengurusan konflik para pentadbir sekolah. Oleh itu pembolehubah bersandar dalam kajian ini adalah gaya pengurusan konflik manakala pembolehubah bebas adalah ciri-ciri demografi, faktor organisasi dan jenis personaliti.

3.2.1 Pembolehubah Bersandar

Pembolehubah bersandar dalam kajian ini ialah gaya pengurusan konflik seperti yang telah dikemukakan oleh Blake dan Mouton (1964) dan telah dikembangkan oleh Kilmann dan Tho,as (1975. 1977, 1978). Lima gaya pengurusan konflik yang dikaji adalah gaya persaingan, kolaborasi, mengelak, akomodasi dan tolak ansur. Soalan-soalan yang dikemukakan untuk mengukur gaya pengurusan konflik telah diubahsuai daripada soalan kajian yang telah digunakan oleh Kilmann dan Thomas (1977). Soalan-soalan yang dikemukakan untuk mengukur gaya pengurusan konflik mengandungi perkara-perkara berikut:

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

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

- iii. Mengelak
 - tekankan perkara yang dipersetujui
 - redakan perasaan
 - pertolongan orang lain
 - tundakan isu untuk difikirkan
 - elak ketetapan kontroversi

elak ketegangan tidak berfaedah

- iv. Akomodasi
 - benarkan pihak lain selesaikan masalah
 - korbankan keinginan
 - tidak menyakiti perasaan
 - puaskan hati pihak lain
 - penuhi keinginan pihak lain

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

3.2.2 Pembolehubah Bebas

Pembolehubah bebas yang ingin dikenalpasti hubungannya dengan gaya pengurusan konflik dalam kajian ini ialah faktor demografi, faktor organisasi dan faktor personaliti.

3.2.2.1 Faktor Demografi

Terdapat empat ciri-ciri demografi yang difokuskan dalam kajian ini iaitu jantina, umur, jangkamasa perkhidmatan dan tahap dalam organisasi.

3.2.2.2 Faktor Organisasi

Faktor organisasi yang diambilkira sebagai ciri untuk melihat hubungannya dengan gaya pengurusan konflik adalah jumlah pelajar dan budaya organisasi yang diamalkan dalam sesebuah sekolah sebagai penentu kepada gaya pengurusan konflik yang dipilih oleh pentadbir-pentadbir sekolah.

Soalan bagi mengukur budaya organisasi dalam kajian ini telah diubahsuaikan daripada soalan kajian oleh Robins (1979).

Kandungan item untuk mengukur budaya organisasi adalah seperti berikut:

- suka mengambil bahagian dalam kumpulan
- untuk capai matlamat kehendak perkerja
- perlu dikorbankan
- suka bekerja sendiri tanpa dibantu orang lain
- sukakan kerja yang mencabar
- peraturan tidak boleh dilanggar
- ganjaran yang lebih baik untuk pekerja yang lama berkhidmat
- menghormati kuasa yang diberi
- prestasi bergantung kepada usaha seseorang
- sukakan kerja yang boleh diramal
- identiti dan status menggambarkan organisasi tempat kerja

3.2.2.3 Faktor Personaliti

Faktor personaliti yang diambil kira dalam kajian ini ialah dimensi personaliti Jung yang mengemukakan dua dimensi iaitu dimensi orientasi dan dimensi membuat keputusan. Untuk mengukur dimensi personaliti tersebut soal selidik daripada bentuk asal oleh Myers (1962) iaitu MBTI telah diubahsuai dan digunakan. Item-item yang dikemukakan dalam mengukur kedua-dua dimensi tersebut adalah seperti berikut:

- i. Dimensi orientasi (ekstrovert-introvert)
 - bercakap banyak
 - periang
 - ramai kawan
 - bertemu kenalan baru
 - suka bergaul
 - bertindak segera
 - kegiatan melebihi kemampuan
 - sukakan kesibukan dan kemeriahan
 - suka memulakan sesuatu kerja
 - mempunyai berbagai-bagai jenis hobi

suka berjenaka

2. Dimensi membuat keputusan (fikiran-perasaan)

berfikir bersungguh-sungguh sebelum membuat keputusan
menerima kritikan isu-isu peribadi secara terbuka

memberi jawapan rasional dalam soal agama, bangsa dan
bahasa

berfikir sebelum menjawab soalan

3.3 DEFINISI OPERASIONAL

Definisi terhadap konsep dan istilah-istilah penting yang digunakan dalam kajian ini bergantung kepada kehendak dan kepentingan kajian yang dijalankan.

3.3.1 Konflik

Segala bentuk perselisihan pendapat, pandangan dan pertelingkahan yang disebabkan oleh faktor peribadi, perbezaan personaliti, perbezaan pendapat, perbezaan matlamat , dan tidak puas hati terhadap organisasi atau orang lain di mana ia berlaku dalam bentuk lisan, tulisan atau perbuatan dan

kewujudannya boleh secara formal atau tidak formal, rasional atau emosional dan secara terang-terangan atau secara sulit.

3.3.2 Pengurusan Konflik

Pengurusan konflik ialah kaedah atau pendekatan yang diambil untuk menangani konflik yang berlaku antara dua pihak atau lebih agar dapat menimbulkan rasa puas hati di antara mereka dan dapat menerima hakikat penyelesaian yang dibuat agar tidak mendatangkan kesan yang tidak diingini.

3.3.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merujuk kepada cara budaya yang diamalkan oleh seseorang individu dalam sesebuah organisasi sama ada dalam bentuk psikologikal mahupun sosiologikal.

3.3.4 Personaliti

Personaliti merujuk kepada sifat-sifat dan ciri-ciri yang ada pada seseorang individu itu sama ada melalui cara seseorang itu berkomunikasi secara lisan atau bukan lisan, tingkahlaku dalam pergaulan dan tindakannya terhadap sesuatu perkara. Dalam kajian ini personaliti dimensi orientasi ekstrovert

-introvert dan dimensi membuat keputusan iaitu fikiran -persaan menjadi fokus utama.

3.4 MAKLUMAT RESPONDEN

3.4.1 Analisa Unit

Kajian ini menggunakan pentadbir-pentadbir sekolah menengah iaitu di kalangan pengetua dan penolong kanan sebagai responden.

3.4.2 Populasi

Populasi yang dilibatkan sebagai responden kajian adalah terdiri daripada pentadbir-pentadbir sekolah di daerah Kubang Pasu, Kedah. Sejumlah 43 orang pentadbir-pentadbir sekolah menengah terlibat dalam kajian ini (sila rujuk lampiran A). Oleh itu, teknik dan kaedah persampelan tidak dijalankan dalam kajian ini.

3.5 TEKNIK PENGUMPULAN DATA

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

3.5.1 Instrwmen Kajian

Kajian ini menggunakan soal selidik untuk mengumpul data. Soal selidik yang digunakan mengandungi 60 item yang memfokuskan kepada empat bahagian seperti berikut:

Bahagian A : Faktor demografi

Bahagian B : Faktor Organisasi

Bahagian C : Faktor Personaliti

Bahagian D : Gaya Pengurusan Konflik

Bahagian A : Fakor demografi

Sebanyak empat item dikemukakan dalam bahagian ini untuk mendapatkan maklumat diri responden. Soalan-soalan dikemukakan dalam bentuk ukuran nominal di mana responden hanya perlu menandakan pada nombor yang sesuai dengan dirinya. Maklumat yang diperlukan dalam bahagian ini ialah jantina, umur, jangkamasa perkhidmatan dan tahap dalam organisasi.

Bahagian B : Faktor organisasi

Bahagian ini mengemukakan 10 item di mana satu item adalah jumlah pelajar manakala 9 item yang lain adalah berkaitan dengan budaya yang diamalkan dalam organisasi tersebut yang diadaptasikan daripada Robins (1979) dan diukur menggunakan skala Likert.

Bahagian C : Faktor Personaliti

Bahagian ini mengutarakan 14 item bagi mengukur dimensi personaliti Jung. Soalan yang diadaptasikan daripada MBTI oleh Myers (1962) ini dikemukakan dalam bentuk skala Likert dan dibahagikan kepada dua kumpulan seperti berikut:

I. Dimensi orientasi (ekstrasvert-introvert)

v 16, v 17, v 18, v 19, v 20, v 21, v 22, v 23, v 25, dan v 26.

II. Dimensi membuat keputusan (fikiran-perasaan)

v 24, v27,v 28 dan v 29.

Bahagian D : Gaya Pengurusan Konflik

Gaya pengurusan konflik diukur menggunakan skala Likert melalui alat ukur yang dibentuk oleh Kilmann dan Thomas (1977)dalam kajian mereka . Terdapat 30 item dikemukakan dalam bahagian ini yang dibahagikan kepada lima kumpulan berdasarkan gaya pengurusan konflik Kilmann dan Thomas iaitu:

i. Persaingan : v 35, v 38, v 40, v 43, v 45, v 47, v 54

ii. Kolaborasi : v 39, v 41, v 44, v 53, v 55, v 58

iii. Mengelak : v 30, v 32, v 34, v 36, v 42 ,v 48

iv. Akomodasi : v 29, v 33, v 46, v 49, v 56

v. Tolak ansur : v 31, v 37, v 50, v 51, v 52, v 57

Jadual 3.5.1: Agihan Item-Item Soal Selidik (N = 43)

3hgn	Pembolehubah	Bilangan Item	Jum. Item
A	Maklumat Demografi		
	Jantina	01	01
	Umur	02	01
	Jangkamasa Perkhidmatan Tahap Dalam Organisasi	03 04	01 01
B	Faktor Organisasi		
	Jumlah Pelajar Budaya Organisasi	05 06,07,08,09,10,11,12,13 dan 14	01 09
.	Jenis Personaliti		
	Ekstravert-Introvert Fikiran-Perasaan	15,16,17,18,19,20,21,22,24 dan 25 23,26,27 dan 28	10 04

D	Gaya Pengurusan Konflik		
	Persaingan	35,38,40,43,45,47 dan 54	07
	Kolaborasi	39,41,44,53,55 dan 58	06
	Mengelak	30,32,34,36,42 dan 48	06
	Akomodasi	29,33,46,49 dan 56	05
	Tolak Ansur	31,37,50,52 dan 57	06
		Jumlah Besar	58

3.5.2 Kajian Rintis

Kajian rintis telah dijalankan terlebih dahulu dengan menggunakan instrumen soal selidik yang telah dibentuk sebelum kajian sebenar dijalankan. Kajian rintis ini dijalankan dengan mengedarkan soal selidik yang dibentuk kepada 17 orang pentadbir sekolah iaitu Penolong Kanan sekolah menengah di daerah Kota Setar untuk mengetahui tahap kesukaran memahami dan menjawab soalan-soalan tersebut dan juga dari segi penggunaan bahasa yang digunakan. Selain itu, tujuan terpenting kajian rintis ini dijalankan adalah untuk menentukan kebolehpercayaan dan kesahan instrumen tersebut. Hasil daripada kajian rintis ini dianalisis untuk memperbaiki mutu instrumen dan juga rekabentuk kajian.

3.5.3 Pengumpulan Data

3.5.3.1 Lokasi Kajian

Kajian ini telah dijalankan di sekolah menengah bantuan penuh kerajaan dalam daerah Kubang Pasu, Kedah Darul Aman. Terdapat 14 buah sekolah menengah di daerah ini dan semua pentadbir sekolah berkenaan dilibatkan dalam kajian ini (100%).

Senarai nama sekolah yang terlibat adalah seperti berikut:

Jadua13.5.2 : Senarai Nama Sekolah Daerah Kubang pasu

Bil.	Nama Sekolah	Gred
1	SM. Sultan Abd Halim	A
2	SM.Jitra	A
3	SM. Seri Mahawangsa	A
4	SM.Tunku Bendahara	A
5	SM. Pulau Nyior	A
6	SM. Ayer Hitam	A
7	SM. Changloon	B
8	SM. Permatang Bonglai	B
9	SM. Megat Dewa	B
10	SM. Tunku Anum	B
11	SM. Alor Biak	B
12	SM.B. Bukit Kayu Hitam	B
13	SM. Hosba	B
14	SM. Sanglang	B
15	SM. Tanjung Pauh	B

Berdasarkan jadual di atas terdapat enam buah sekolah gred A dan sembilan buah sekolah gred B di daerah Kubang Pasu, Kedah dan kesemuanya terlibat dalam kajian ini. Sekolah menengah gred A atau B bergantung kepada ciri-ciri berikut:

- * populasi pelajar
- * lokasi sekolah sama ada di kawasan luarbandar atau bandar
- * mempunyai asrama harian atau tidak dan
- * kemudahan-kemudahan sekolah yang ada

Populasi pelajar sesebuah sekolah bukanlah penentu utama sesebuah sekolah itu gred A atau B tetapi bergantung juga kepada ciri-ciri lain seperti yang tersebut di atas. Walaupun sesebuah sekolah itu mungkin kecil populasi pelajarinya tetapi jika ia mempunyai ciri-ciri lain seperti yang tersebut di atas maka ia dikira sebagai sekolah menengah gred A.

Kedudukan ini juga penting dalam kajian ini kerana ia boleh mempengaruhi gaya pengurusan konflik pentadbir-pentadbir sekolah.

Jadua13.5.3 : Maklumat Penerimaan dan Pengumpulan Data Untuk Kajian

Bil.	Nama Sekolah	Bil. Diedar	Bil. Diterima	Bil. Diguna
1	SM. Sul. Abd. Halim	3	2	2
2	SM. Seri Mahawangsa	3	2	2
3	SM. Jitra	3	3	3
4	SM. Tunku Bendahara	3	2	2
5	SM. Pulau Nyior	3	2	2
6	SM. Ayer Hitam	3	3	3
7	SM. Changloon	3	3	2
8	SM. Permatang Bonglai	4	4	3
9	SM. Megat Dewa	3	3	3
10	SM. Tunku Anum	4	4	4
11	SM. Alor Biak	4	4	4
12	SM. Hosba	4	4	4
13	SM. B. Bkt. Kayu Hitam	3	3	3
14	SM. Sanglang	4	4	4
15	SM. Tanjung Pauh 4	4	4	3
	Jumlah Keseluruhan	51	47	43

Jika diperhatikan melalui jadual di atas di dapati bahawa terdapat jumlah edaran soal selidik yang berbeza antara sesebuah sekolah tertentu. Ini bergantung kepada jumlah pentadbir sekolah yang ada ketika responden mengedarkan soalan. Kedapatan beberapa buah sekolah yang tidak memulangkan bilangan soal selidik mengikut jumlah edaran kerana terdapat beberapa orang pengetua dan penolong kanan yang sedang menjalani

kursus dalam perkhidmatan dan terdapat juga sekolah yang belum mempunyai pengetua setelah pengetua sebelumnya bertukar .

3.6 TEKNIK PENGANALISISAN DATA

Untuk menganalisis data terdapat dua teknik yang boleh digunakan iaitu statistik deskriptif dan statistik Inferensi. Walau bagaimanapun kajian ini hanya menggunakan statistik deskriptif . Statistik inferensi tidak digunakan kerana kajian ini melibatkan populasi keseluruhan pentadbir-pentadbir sekolah menengah di daerah Kubang Pasu dan tidak terlibat dengan teknik persampelan dan juga hipotesis kajian.

3.6.1 Statistik Deskriptif

Data yang diperolehi daripada hasil kaji selidik akan dianalisis dengan menggunakan komputer dan program Statistical Package for the Social Science (SPSS) windows versi 6.0.

Statistik deskriptif iaitu min, sisihan piawai, frekuensi, dan peratus digunakan untuk menganalisa dan menerangkan ciri-ciri demografi

responden iaitu dari segi jantina, umur, jangkamasa perkhidmatan , tahap dalam organisasi, faktor organisasi , jenis personaliti dan gaya pengurusan konflik.

Statistik min digunakan untuk melihat hubungan di antara faktor organisasi dan jenis personaliti dengan gaya pengurusan konflik.

Item-item yang terdapat dalam soal selidik untuk kajian ini kebanyakannya 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-data yang diperolehi daripadanya dianalisis menggunakan komputer Program SPSS seperti yang telah dinyatakan.

BAB EMPAT

ANALISIS DATA DAN HASIL KAJIAN

4.1 PENDAHULUAN

Analisis penyelidikan adalah bertujuan untuk mengenalpasti gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir-pentadbir sekolah menengah di daerah Kubang Pasu, Kedah. Oleh itu penemuan daripada analisis penyelidikan telah dipermudahkan supaya dapat difahami dan dapat menjelaskan persoalan-persoalan yang timbul di peringkat awal kajian. *Program Statistical Packages for Social Sciences (SPSS)* telah digunakan untuk membuat analisis statistik. Setiap metod telah dikenalpasti dan mempunyai peranan tersendiri untuk mencari penemuan terhadap setiap pembolehubah.

Oleh itu bab ini akan membincangkan tentang maklumat-maklumat deskriptif responden berdasarkan jumlah dan peratus responden yang terlibat dari segi faktor demografi iaitu jantina, umur, jangkamasa berkhidmat dan tahap dalam organisasi . Selain itu bahagian ini juga

membincangkan tentang kekerapan atau kegemaran penggunaan gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir sekolah serta hubungannya dengan faktor organisasi dan jenis personaliti yang menggunakan kaedah min dan sisihan piawai untuk menganalisis data-data.

4.2 MAKLUMAT DISKRIPTIF RESPONDEN

4.2.1 Latar belakang responden

Daripada seramai 43 orang responden yang terlibat dalam kajian ini secara umumnya latarbelakang mereka adalah seperti berikut:

4.2.1.1 Jantina

Jadua 14.2.1.1 menunjukkan taburan responden mengikut jantina (n = 43). Jumlah responden lelaki adalah 34 orang (79.1 %) dan jumlah responden perempuan adalah 9 orang (20.9 %).

Jadua14.2.1.1: Taburan Responden Mengikut Kategori Jantina (n = 43)

Jantina	Frekuensi	Peratus
Lelaki	34	79.1
Perempuan	9	20.9
Jumlah	43	100.0

4.2.1.2 **Umur**

Jadual 2 menunjukkan taburan responden mengikut kategori umur. Dari segi umur kumpulan responden yang terbesar berumur di antara bawah 41 tahun - 50 tahun iaitu seramai 29 orang (67.4%), diikuti oleh kumpulan 51 tahun ke atas seramai 8 orang (18.6%) dan kumpulan berumur bawah 40 tahun seramai 6 orang (14.0%).

Jadua14.2.1.2 : Taburan Responden Mengikut Kategori Umur (n = 43)

Kategori Umur	Frekuensi	Peratus
Bawah 40 tahun	6	14
41 - 50 tahun	29	67.4
Lebih 51 tahun	8	18.6
Jumlah	43	100

4.2.1.3 Jangkamasa Dalam Perkhidmatan

Jadual 4.2.1.3 menunjukkan taburan jangkamasa perkhidmatan responden. Didapati kumpulan terbesar di kalangan responden terdiri daripada kumpulan yang mempunyai pengalaman dalam perkhidmatan selama 15 - 19 tahun iaitu seramai 17 orang (39.5%) diikuti oleh responden yang berkhidmat selama 20 - 24 tahun seramai 9 orang (20.9%), responden yang berkhidmat 25 - 29 tahun seramai 7 orang (16.3%), responden yang berkhidmat lebih daripada 30 tahun seramai 6 orang (14.0%) dan kumpulan yang terkecil adalah kumpulan yang berkhidmat selama 10 -14 tahun iaitu seramai 4 orang sahaja (9.3%). Ini menunjukkan bahawa kebanyakan pentadbir-pentadbir sekolah terdiri daripada mereka yang mempunyai pengalaman berkhidmat dalam jangkamasa yang lama.

Jadua14.2.1.3 : Taburan Responden Mengikut Jangkamasa Perkhidmatan

(n = 43)

Tempoh Perkhidmatan	Frekuensi	Peratus
10 - 14 tahun	4	9.3
15 - 19 tahun	17	39.5
20 - 24 tahun	9	20.9
25-29 tahun	7	16.3
lebih 30 tahun	6	14.0
Jumlah	43	100

4.2.1.4 Tahap Dalam Organisasi

Jadua14 menunjukkan tahap dalam organisasi setiap responden. Kumpulan responden yang terbesar terdiri daripada Penolong Kanan iaitu seramai 32 orang (74.4%) berbanding dengan jumlah terkecil responden iaitu Pengetua seramai 11 orang (25.6%) sahaja. Keadaan ini berlaku kerana terdapat beberapa buah sekolah yang masih belum mempunyai pengetua bagi menggantikan pengetua lama yang telah bertukar tempat kerja kerana kenaikan pangkat dan sebagainya. Selain itu terdapat sekolah di mana pengetua terlibat dengan kursus dalam perkhidmatan semasa pengkaji mengedarkan soal selidik. Jumlah responden yang terdiri daripada penolong kanan juga lebih ramai kerana sekolah gred B mempunyai seorang

Pengetua dan 3 orang Penolong Kanan (PK) iaitu Penolong Kanan Kurikulum (PKK), Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (PK HEM) dan Penolong Kanan Kokurikulum (PKKK) manakala sekolah gred A pula mempunyai Pengetua dan 2 orang PK iaitu PKK dan PKHEM dan seorang Penyelia Petang yang tidak dilibatkan sebagai responden dalam kajian ini.

Jadual 4.2.1.4 : Taburan Responden Mengikut Tahap Dalam Organisasi

Tahap Dalam Organisasi	Frekuensi	Peratus
Pengetua	11	25.6
Penolong Kanan	32	74.4
Jumlah	43	100

4.3 FAKTOR ORGANISASI

Faktor organisasi diukur berdasarkan jumlah populasi pelajar dalam sesebuah sekolah di mana responden terlibat sebagai pentadbir dan nilai budaya yang diamalkan oleh responden dalam mentadbir organisasi tersebut. Sebanyak 1 item (V 1) dikemukakan untuk mengetahui populasi pelajar dalam organisasi manakala terdapat 9 item (V2 • V10)

dikemukakan untuk mendapatkan maklumat tentang nilai dan budaya yang diamalkan oleh responden dalam organisasi sekolah.

Analisis deskriptif bagi jawapan yang diberikan oleh responden dalam bahagian ini adalah seperti yang terdapat dalam jadual berikut.

4.3.1 Populasi pelajar

Jadual 4.3.1 menunjukkan taburan populasi pelajar sekolah di mana responden terlibat sebagai pentadbir. Didapati bahawa populasi pelajar bagi setiap sekolah di mana pentadbir terlibat dalam kajian ini bertugas di sekolah yang mempunyai populasi melebihi 1000 orang pelajar seramai 17 orang (39.5 %) dan sekolah di mana populasi pelajar antara 500 hingga 1000 orang adalah juga seramai 17 orang (39.5 %) dan selebihnya bertugas di sekolah menengah yang mempunyai populasi atau jumlah pelajar kurang daripada 500 orang iaitu seramai 9 orang sahaja (20.9 %).

Jadua14.3.1 : Taburan Populasi Pelajar Sekolah Bagi Setiap Responden

Jumlah Pelajar	Frekuensi	Peratus
Kurang 500 orang	9	20.9
501 - 1000 orang	17	39.5
Lebih 1000 orang	17	39.5
Jumlah	43	100

4.32 Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam kajian ini diukur berdasarkan nilai dan cara kerja yang diamalkan oleh responden. Sebanyak 9 item (v 6 - v 14) dikemukakan bagi mendapatkan maklumat budaya kerja yang diamalkan oleh responden dalam mentadbir organisasi masing-masing. Analisis deskriptif bagi item-item yang dikemukakan dalam bahagian ini adalah seperti yang terdapat dalam jadua14.3.2.

Jadual 4.3.2 menunjukkan aras persetujuan bagi setiap item yang dikemukakan berhubung dengan budaya yang diamalkan oleh responden dalam setiap organisasi yang ditadbirnya. Bagi item mengambil bahagian dalam kumpulan dan dinilai oleh kumpulan (v 6), (69.8 %) daripada responden bersetuju dengan kenyataan ini, (7.0 %) yang tidak pasti dan hanya (9.3 %) yang tidak bersetuju. Bagi item suka melakukan kerja

sendiri tanpa dibantu oleh pekerja bawahan (v 7) menunjukkan peratusan yang tinggi bahawa (83.7 %) daripada responden tidak bersetuju dengan kenyataan ini , (7.0 %) sahaja yang tidak pasti dan bersetuju dengan kenyataan ini. Ini menunjukkan bahawa pentadbir-pentadbir sekolah lebih gemar bekerja sama dalam melakukan tugas dengan orang bawahannya.

Bagi item sukakan kerja yang mencabar (v 8)pula, (72.1 %) daripada responden bersetuju dengan kenyataan ini dan selebihnya (27.9%) daripada responden tidak pasti. Bagi item peraturan tidak patut dilanggar walaupun untuk kepentingan organisasi (v 9) menunjukkan (65.1 %) daripada responden bersetuju dengan kenyataan ini, hanya (14.0 %) yang tidak pasti dan selebihnya (20.9 %) tidak bersetuju dengannya.

Bagi item ganjaran yang lebih baik patut diberikan kepada mereka yang bekerja lebih lama (v 10) menunjukkan peratusan bersetuju sebanyak (74.4 %), (21.0 %) tidak bersetuju dan amat sedikit responden tidak pasti (4.7 %). Bagi item menghormati kuasa yang diberi (v 11), majoriti responden bersetuju dengan kenyataan ini iaitu (90.7 %), hanya (4.7 %) yang tidak pasti dan tidak bersetuju . Oleh itu ini menunjukkan bahawa mereka menghargai kuasa yang diberi kepada mereka sebagai pentadbir sekolah.

Untuk item (v 12) iaitu jika prestasi kerja seseorang tidak memuaskan maka usaha yang dilakukannya dianggap tidak memuaskan , hanya (58. %) bersetuju , (20.9 %) tidak pasti dan tidak bersetuju dengannya.

Bagi (v 13) iaitu item sukakan kerja yang boleh diramalkan, (65.1 %) daripada responden bersetuju, (18.6 %) tidak pasti dan selebihnya (16.3 %) tidak bersetuju. Akhir sekali bagi item lebih suka identiti dan status menggambarkan kemahiran profesional sendiri bukannya menggambarkan organisasi tempat kerja, sedikit sahaja responden yang bersetuju dengan kenyataan ini iaitu (48.8 %) , manakala (32.6 %) tidak bersetuju dan (20.9 %) daripadanya tidak pasti.

Item-item di atas menggambarkan ciri-ciri budaya yang diamalkan dalam organisasi para pentadbir sekolah yang boleh mempengaruhi cara mereka berhadapan dengan konflik yang berlaku antara mereka dengan keseluruhan ahli dalam organisasi. Sama ada budaya-budaya ini mempengaruhi gaya pengurusan konflik para pentadbir sekolah, dapat dilihat dalam jadual berikutnya iaitu jadual 14.3.3.

Jadual 4.3.3 : Analisis Deskriptif Item-Item Yang Mengukur Budaya Organisasi (n = 43)

Item	Bilangan (Peratus)				
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju
v 6	0 (0.00%)	4 (9.34%)	3 (7.0%)	30 (69.8%)	0 (0.0%)
v 7	19 (44.2%)	17 (39.5%)	7 (16.3%)	1 (2.3%)	6 (13.9%)
v 8	0 (0.00%)	0 (0.0%)	12 (27.9%)	27 (62.8%)	4 (9.3%)
v 9	0 (0.00%)	9 (20.9%)	14 (32.6%)	19 (44.2%)	0 (0.0%)
v 10	3 (7.0%)	6 (14.0%)	2 (4.7%)	21 (48.8%)	12 (27.9%)
v 11	0 (0.0%)	5 (11.6%)	2 (4.7%)	25 (58.1%)	16 (37.2%)
v 12	2 (4.7%)	8 (18.6%)	9 (20.9%)	19 (44.2%)	14 (32.6%)
v 13	2 (4.7%)	14 (32.6%)	8 (18.6%)	24 (55.8%)	4 (9.3%)
v 14	4 (9.3%)	10 (23.3%)	8 (18.6%)	12 (27.9%)	9 (20.9%)

4.4 FAKTOR PERSONALITI

Personaliti responden dalam kajian ini diukur berdasarkan soal selidik yang mengemukakan soalan-soalan yang mengukur personaliti dimensi orientasi (ekstrovert - introvert) dan dimensi membuat keputusan (fikiran - perasaan).

4.4.1 Personaliti Dimensi Ekstrovert - Introvert

Analisis diskriptif hasil kaji selidik bagi item-item yang mengukur personaliti dimensi orientasi (ekstrovert - introvert) dapat dilihat melalui jadual 4.4.1 . Jadual 4.4.1 menunjukkan analisis diskriptif hasil kaji selidik bagi item-item yang mengukur personaliti dimensi orientasi (ekstrovert - introvert). Item-item yang mendapat persetujuan paling tinggi adalah item v 20 iaitu sebanyak (88.4%) iaitu item suka bergaul , diikuti oleh v 24 iaitu item suka memulakan sesuatu projek yang mendapat persetujuan responden sebanyak (83.7%), v 19 iaitu item suka berkenalan yang mendapat persetujuan responden sebanyak (81.4%). Item-item yang mendapat persetujuan yang sederhana peratusannya ialah item-item bagi v 18 iaitu item seorang periang yang mendapat persetujuan responden

sebanyak (69.7%), v 23 iaitu item sukakan kesibukan dan kemeriahan sebanyak (67.4%), v 26 iaitu item suka berjenaka dengan rakan-rakan yang mendapat persetujuan sbanyak (55.8%) dan v 21 iaitu item sukakan kerja yang memerlukan tindakan segera sebanyak (53.5%). Item-item yang mendapat persetujuan paling rendah di kalangan responden ialah v 25, v22 dan v 17 di mana v 25 ialah item mempunyai berbagai-bagai jenis hobi (37.2%), item bagi v 22 iaitu suka mengambil bahagian dalam kegiatan lebih daripada kemampuan (30.3%) dan item bagi v 17 iaitu suka bercakap banyak hanya mendapat persetujuan (18.6%).

Jadua14.4.1 : Analisis deskriptif Item-Item Yang Mengukur Personaliti Dimensi Orientasi (Ekstrovert-Introvert). (n = 43)

Item	Bilangan (Peratus)				
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju
v 17	7 (16.3 %)	4 (9.3 %)	10 (23.3 %)	16 (37.2 %)	7 (16.3 %)
v 18	0 (0.00%)	4 (9.34%)	9 (20.9 %)	25 (58.1%)	5 (11.6 %)
v 19	0 (0.00%)	0 (0.00%)	8 (18.6 %)	23 (53.5 %)	12 (27.9 %)
v 20	0 (0.00%)	0 (0.00%)	11 (25.6 %)	23 (53.5 %)	9 (20.9 %)
v 21	0 (0.00%)	9 (20.9 %)	10 (23.3 %)	16 (37.2 %)	7 (16.3 %)

v 22	(0.00%)	12 (27.9 %)	18 (41.9 %)	11 (25.6 %)	2 (4.7 %)
v 23	2 (4.7 %)	(16.73 %)	5 (11.6 %)	20 (46.5 %)	9 (20.9 %)
v 24	0 (0.0 %)	(2.31%)	6 (14.0 %)	29 (67.4 %)	(16.73 %)
v 25	(4.72%)	14 (32.6 %)	11 (25.6 %)	(25.61 %)	(11.56 %)

4.4.2 Personaliti Dimensi Membuat Keputusan (Fikiran - Perasaan)

Analisis deskriptif item-item yang mengukur personaliti bagi dimensi membuat keputusan (fikiran - perasaan) dapat dilihat melalui jadual 10. Melalui jadual tersebut didapati terdapat tiga item yang mendapat persetujuan lebih (90.0 %) iaitu item bagi v 23, v 27 dan v 28. Item bagi v 23 ialah berfikir bersungguh-sungguh sebelum membuat sesuatu keputusan yang mendapat persetujuan daripada responden sebanyak (90.7 %), hanya (9.3 %) daripada responden yang tidak pasti dan tidak ada di kalangan responden yang tidak bersetuju dengan kenyataan ini. Personaliti ini memang perlu ada pada seseorang pentadbir supaya keputusan yang dibuat lebih rasional. Item bagi v 27 iaitu memberi jawapan secara rasional apabila disoal tentang agama, bangsa dan bahasa juga mendapat persetujuan yang tinggi di kalangan responden iaitu (95.4 %) bersetuju dengan kenyataan ini dan tiada responden yang tidak bersetuju dengan kenyataan

ini . Hanya (4.7 %) iaitu 2 orang responden yang tidak pasti dengan kenyataan ini. Selain itu item berfikir terlebih dahulu sebelum menjawab soalan iaitu v 28 mendapat persetujuan yang paling tinggi daripada responden iaitu sebanyak (97.6 %), hanya (2.3 %) atau seorang sahaja responden yang tidak pasti dan tiada responden yang tidak bersetuju dengan item ini. Di antara semua item, item bagi v 26 yang kurang dipersetujui oleh responden iaitu hanya (67.0%) bersetuju menerima kritikan terhadap isu-isu peribadi secara terbuka, (14.0 %) yang tidak pasti dan (18.6 %) yang tidak bersetuju.

Jadual 4.4.2 : Analisis Diskriptif Item-Item Yang Mengukur Personaliti Dimensi Membuat Keputusan (Fikiran - Perasaan). (n = 43)

Item	Bilangan (Peratus)				
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju
v 23	0 (0.0%)	0 (0.0%)	4 (9.3%)	21 (48.8%)	18 (41.9%)
v 26	1 (2.3%)	1 (2.3%)	6 (14.0%)	23 (53.5%)	6 (14.0%)
v 27	0 (0.0%)	0 (0.0%)	4 (9.3%)	27 (62.7%)	14 (32.6%)
v 28	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (4.7%)	25 (58.1%)	17 (39.5%)

4.4.3 Jenis-Jenis Personaliti

Mengenalpasti kegemaran jenis personaliti orientasi (ekstravert-introvert) atau dimensi membuat keputusan (fikiran-perasaan) .

Jadual 4.4.3 menunjukkan jenis-jenis personaliti yang digemari oleh pentadbir-pentadbir sekolah menengah daerah Kubang Pasu. Hasil kajian menunjukkan bahawa jenis personaliti yang digemari oleh pentadbir-pentadbir sekolah tersebut ialah personaliti dimensi membuat keputusan (fikir-an-perasaan) dengan nilai min=4.15 dan personaliti orientasi (ektravert-introvert) merupakan jenis personaliti yang kurang digemari (min=3.51).

Jadua14.4.3 : Analisis statistik Jenis Personaliti Pentadbir Sekolah

Jenis Personaliti	min	sd
Ekstravert-Introvert	3.51	0.48
Fikiran-Perasaan	4.15	0.42

4.5 Gaya Pengurusan Konflik

Mengenalpasti gaya pengurusan konflik iaitu persaingan, kolaborasi, mengelak, akomodasi dan tolak ansur di kalangan pentadbir-pentadbir sekolah menengah.

Gaya pengurusan konflik diukur berdasarkan tindakan atau cara yang biasanya dipilih dan diamalkan oleh responden apabila berhadapan dengan konflik sama ada dengan individu ataupun 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. Setiap analisis diskriptif item-item yang mengukur lima gaya pengurusan konflik tersebut digambarkan melalui jadual 4.5. Jadual 4.5 menunjukkan analisis statistik gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir-pentadbir sekolah menengah. Didapati secara keseluruhannya, gaya pengurusan konflik yang paling utama digunakan oleh pentadbir-pentadbir sekolah yang dikaji ialah gaya tolak ansur dan gaya mengelak dengan nilai min masing-masing 3.95 . Ini mungkin kerana kebanyakan pentadbir merupakan mereka yang berumur dewasa akhir,

mempunyai banyak pengalaman, lebih matang dan lebih bertolak ansur dalam sesuatu perkara dan lebih suka mengelak daripada situasi konflik. Gaya ketiga digemari oleh pantadbir-pentadbir sekolah dalam kajian ini ialah gaya kolaborasi dengan nilai min 3.93. Gaya akomodasi pula merupakan gaya keempat digemari oleh responden kajian dengan nilai min 3.86. Selain itu gaya kelima digemari oleh responden ialah gaya persaingan dengan nilai min 3.56.

Jadual 4.5 : Analisis Statistik Gaya Pengurusan Konflik (n = 43)

Gaya Pengurusan Konflik	Min	SD
Tolak ansur	3.95	0.49
Mengelak	3.95	0.43
Kolaborasi	3.93	0.59
Akomodasi	3.86	0.6
Persaingan	3.56	0.63

4.6 Gaya Pengurusan Konflik Dengan Ciri-Ciri Demografi

Mengenalpasti gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir-pentadbir sekolah menengah berdasarkan ciri-ciri demografi iaitu jantina, umur, jangkamasa dalam perkhidmatan dan tahap dalam organisasi.

Bahagian ini akan mengenalpasti dan melihat secara lebih dekat akan hubungan antara gaya pengurusan konflik dengan faktor demografi iaitu jantina, umur, jangkamasa dalam perkhidmatan dan tahap dalam organisasi dengan merujuk kepada analisis statistik yang terdapat dalam jadual 4.6.1 seperti berikut.

4.6.1 Gaya Pengurusan Konflik Dengan Faktor Jantina

Jadual 4.6.1 menunjukkan hubungan gaya pengurusan konflik dengan faktor jantina. Daripada jadual tersebut didapati terdapat perbezaan gaya pengurusan konflik yang dipilih oleh pentadbir lelaki dan perempuan iaitu pentadbir perempuan lebih menggemari gaya tolak ansur iaitu dengan nilai

min (3.78) berbanding dengan pentadbir lelaki yang lebih menggemari gaya mengelak apabila berhadapan dengan konflik iaitu nilai minnya (4.06). Gaya kedua yang digemari oleh pentadbir perempuan ialah gaya akomodasi dengan nilai min (3.67) berbanding dengan pentadbir lelaki yang memilih gaya kolaborasi iaitu min (4.03). Gaya ketiga digemari oleh pentadbir perempuan ialah gaya mengelak , kolaborasi dan persaingan masing-masing mempunyai nilai min 3.56 manakala bagi pentadbir lelaki pula gaya ketiga dipilih ialah gaya tolak ansur dengan nilai min (4.0) diikuti oleh gaya akomodasi (min = 3.9) dan gaya yang paling tidak digemari ialah gaya persaingan. Oleh itu jelaslah bahawa terdapat perbezaan dalam pemilihan gaya pengurusan konflik yang dipilih oleh pentadbir sekolah berdasarkan faktor jantina. Justeru itu kajian ini menyokong kajian yang dijalankan oleh Berryman (1987), Donovan (1993) dan Figueroa (1989) yang mendapati faktor jantina mempunyai hubungan yang signifikan dengan gaya pengurusan konflik. Kajian mereka mendapati subjek wanita lebih menggemari gaya akomodasi dan tolak ansur manakala subjek lelaki lebih cenderung menggunakan gaya persaingan apabila menghadapi situasi konflik.

**Jadua14.6.1 : Gaya Pengurusan Konflik Dengan Faktor Jantina
(n = 43)**

Jenis GPK	Lelaki		Perempuan	
	min	sd	Min	sd
Tolak ansur	4.00	0.43	3.78	0.67
Mengelak	4.06	0.34	3.56	0.53
Kolaborasi	4.03	0.58	3.56	0.53
Akomodasi	3.91	0.57	3.67	0.71
Persaingan	3.56	0.66	3.56	0.53

4.6.2 Gaya Pengurusan Konflik Dengan Faktor Umur

Jadual 4.6.2 menunjukkan analisis statistik berhubung di antara gaya pengurusan konflik dengan faktor umur responden. Kajian ini mendapati pentadbir-pentadbir yang berumur kurang daripada 40 tahun cenderung memilih gaya tolak ansur apabila berhadapan dengan situasi konflik dengan nilai min (4.33) berbanding dengan golongan pentadbir yang berumur antara 41 tahun hingga 50 tahun yang menggemari gaya kolaborasi dengan nilai min (3.97) dan pentadbir-pentadbir sekolah yang berumur lebih daripada 51 tahun pula cenderung memilih gaya mengelak dan gaya tolak ansur ,apabila berada dalam situasi konflik dengan nilai minnya (4.0).Gaya kedua yang dipilih bagi pentadbir-pentadbir sekolah yang berumur kurang

daripada 40 tahun ialah gaya mengelak, akomodasi dan kolaborasi dengan nilai min yang sama iaitu (4.0) manakala gaya persaingan adalah gaya **yang** paling kurang digemari dengan nilai min (3.33). Bagi golongan pentadbir sekolah yang berumur antara 41 hingga 50 tahun pula, gaya kedua digemari ialah gaya mengelak (min = 3.93), diikuti oleh gaya tolak ansur dengan nilai minnya (3.9), gaya akomodasi (min = 3.86) dan gaya persaingan yang paling tidak digemari dengan nilai min (3.7). Selain itu pentadbir-pentadbir sekolah yang berumur lebih 51 tahun pula gaya kedua digemari dalam menangani konflik ialah gaya kolaborasi (min = 3.8), diikuti oleh gaya ketiga digemari iaitu gaya akomodasi (min = 3.75) dan gaya yang paling tidak digemari iaitu gaya persaingan (min = 3.4). Oleh itu kajian ini mendapati terdapat sedikit sahaja perbezaan kecenderungan memilih gaya mengurus konflik di kalangan pentadbir sekolah berdasar kepada faktor umur iaitu gaya tolak ansur merupakan gaya yang paling digemari oleh kedua-dua kategori umur iaitu di bawah 40 tahun dan lebih 51 tahun. Hanya golongan pentadbir yang berumur antara 41 hingga 50 tahun sahaja yang cenderung menggunakan gaya kolaborasi apabila berhadapan dengan konflik. Walau bagaimanapun didapati terdapat perbezaan dalam gaya yang dipilih berdasar kepada umur responden. Oleh itu faktor umur pentadbir sekolah dalam kajian ini mempunyai hubungan dengan gaya

pengurusan konflik yang dipilih. Ini kerana mereka yang berumur kurang daripada 40 tahun adalah golongan tahap dewasa awal yang lebih menghormati mereka yang lebih usianya daripada mereka dan cenderung untuk bertolak ansur berbanding dengan golongan yang mempunyai tahap umur dewasa pertengahan (41 tahun - 50 tahun). Pada tahap umur dewasa akhir iaitu (51 tahun ke atas) didapati pentadbir sekolah cenderung menggunakan gaya tolak ansur .Ini mungkin disebabkan mereka merupakan golongan yang lebih matang dan yang lebih suka bertolak ansur. Oleh itu kajian ini menyokong kajian yang telah dijalankan oleh Revilla (1984) yang menjalankan kajian ke atas 113 pentadbir lelaki dan wanita di Kolej Pennsylvania yang mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara umur dengan gaya pengurusan konflik .

Jadua14.6.2 : Gaya Pengurusan Konflik Dengan Faktor Umur (n = 43)

Gaya Pengurusan Konflik	Umur					
	Bawah 40 tahun		41- 50 tahun		Lebih 51tahun	
	min	sd	min	sd	min	sd
Tolak ansur	4.33	0.52	3.9	0.52	4.00	0
Mengelak	4.00	0.63	3.93	0.46	4.00	0
Akomodasi	4.00	0.63	3.86	0.64	3.75	0.46
Kolaborasi	4.00	0.63	3.97	0.63	3.80	0.46
Persaingan	3.33	0.82	3.7	0.61	3.40	0.52

4.6.3 Gaya Pengurusan Konflik Dengan Faktor Jangkamasa Dalam Perkhidmatan

Jadual 4.6.3 : Gaya Pengurusan Konflik Dengan Faktor Jangkamasa Perkhidmatan (n = 43)

Gaya Pengurusan Konflik	Jangkamasa Perkhidmatan									
	10-14 tahun		15-19 tahun		20-24 tahun		25-29 tahun		> 30 tahun	
	min	sd	min	sd	min	sd	min	sd	min	sd
Tolak ansur	4.00	0	4.1	0.66	3.78	0.44	3.86	0.38	4.00	0
Akomodasi	4.00	0.82	3.9	0.75	3.78	0.44	3.86	0.38	3.67	0.52
Mengelak	3.75	0.5	3.94	0.56	3.89	0.33	4.14	0.38	4.00	0
Kolaborasi	4.00	0	3.82	0.73	4.11	0.6	4.14	0.38	3.67	0.52
Persaingan	3.5	1	3.41	0.62	3.89	0.6	3.71	0.49	3.33	0.52

Jadual 4.6.3 menunjukkan bahawa pentadbir-pentadbir sekolah yang berkhidmat antara 10-14 tahun cenderung menggunakan tiga jenis gaya apabila berhadapan dengan konflik iaitu gaya tolak ansur, akomodasi dan kolaborasi di mana nilai minnya ialah 4.00, diikuti oleh gaya mengelak (min=3.75) dan gaya persaingan (min=3.50). Pentadbir-pentadbir sekolah

yang berkhidmat antara 15-19 tahun juga didapati menggemari gaya tolak ansur sebagai pilihan utama dalam menangani konflik dengan nilai minnya (4.1), diikuti oleh gaya pilihan berikutnya iaitu gaya mengelak (min=3.94), akomodasi (min=3.90), kolaborasi (min=3.82) dan gaya persaingan (min=3.33) . Bagi pentadbir-pentadbir sekolah yang telah berkhidmat antara 20-24 tahun, lebih cenderung menggunakan gaya mengelak dan kolaborasi dengan nilai min yang sama iaitu (4.14), diikuti oleh gaya tolak ansur dan akomodasi yang mempunyai nilai min (3.86) dan gaya persaingan merupakan gaya yang paling kurang digemari oleh pentadbir-pentadbir sekolah. Jadual di atas juga menunjukkan pentadbir-pentadbir sekolah yang bekerja lebih daripada 30 tahun cenderung menggunakan gaya tolak ansur dan mengelak apabila berhadapan dengan suasana konflik diikuti oleh gaya yang kurang digemari iaitu gaya akomodasi dan kolaborasi (min=3.67) dan gaya yang paling kurang digemari ialah gaya persaingan.

Dapatan ini jelas menunjukkan terdapat sedikit sahaja perbezaan dalam gaya pengurusan konflik berdasarkan jangkamasa perkhidmatan. Perbezaan dalam pemilihan gaya pengurusan konflik ini hanya berlaku di kalangan mereka yang berkhidmat antara 20-24 tahun. Manakala bagi

pentadbir-pentadbir sekolah kumpulan yang lain tiada perbezaan yang nyata kerana ke tiga-tiga kumpulan tersebut menggunakan gaya tolak ansur sebagai gaya utama. Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa keempat-empat kumpulan pentadbir ini masing-masing tidak menggemari gaya persaingan dalam menangani konflik. Oleh itu kajian ini secara keseluruhannya menunjukkan bahawa tiada perbezaan yang besar dalam pemilihan gaya pengurusan konflik oleh pentadbir-pentadbir sekolah berdasarkan jangkamasa perkhidmatan. Justeru itu kajian ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Berry (1994) yang mendapati bahawa tiada perbezaan dalam gaya pengurusan konflik berdasarkan jangkamasa perkhidmatan atau pengalaman seseorang pentadbir sekolah yang dikajinya. Walau bagaimanapun kajian ini bercanggah dengan kajian yang dijalankan oleh Earnest (1992) yang mendapati dalam kajiannya bahawa pengarah-pengarah yang telah lama berkhidmat gemar menggunakan gaya persaingan sedangkan kajian ini mendapati bahawa mereka yang lebih lama berkhidmat menggunakan gaya yang sama dengan mereka yang masih baru dalam perkhidmatan iaitu menggunakan gaya tolak ansur. Selain itu kajian ini juga bercanggah dengan kajian Donovan dan Lee (1993) yang mendapati bahawa jangkamasa perkhidmatan adalah salah satu faktor yang menentukan gaya pengurusan konflik yang akan digunakan.

4.6.4 Gaya Pengurusan Konflik Dengan Tahap Dalam Organisasi

Daripada jadual 15 didapati pentadbir pada tahap pengetua, cenderung menggunakan gaya pengurusan konflik tolak ansur (min=4.09), diikuti oleh gaya mengelak (min=4.0), kolaborasi (min=3.91), akomodasi (min=3.82) dan gaya persdaingan (min=3.45). Ini menunjukkan pihak pengetua lebih menggemari gaya tolak ansur apabila menghadapi konflik.

Jadual 4.6.4 juga menunjukkan bahawa pentadbir sekolah pada tahap penolong kanan menggemari gaya mengelak dan kolaborasi (min=3.94) sebagai gaya utama dalam menangani konflik, diikuti oleh gaya tolak ansur (min=3.91), akomodasi (3.88) dan gaya persaingan (3.59) yang merupakan gaya yang paling kurang digemari.

Oleh itu jelaslah bahawa terdapat perbezaan dalam pemilihan gaya pengurusan konflik di antara pengetua dan penolong kanan. Kajian ini mendapati bahawa pentadbir yang memegang jawatan pengetua lebih menggemari gaya tolak ansur (min=4.09) apabila menghadapi situasi konflik berbanding dengan pentadbir yang berada pada tahap penolong kanan yang lebih menggemari dua gaya iaitu gaya mengelak dan kolaborasi

dengan nilai min (3.94). Walau bagaimanapun didapati kedua-dua tahap pentadbir ini tidak menggemari gaya pengurusan konflik jenis persaingan. Kajian ini didapati selari dengan kajian Manimaran (1992) yang mendapati terdapat perbezaan dalam memilih gaya pengurusan konflik berdasarkan tahap dalam organisasi di mana kajiannya menunjukkan bahawa mereka di tahap atasan dalam organisasi menggunakan gaya persaingan berbanding dengan pekerja bawahan yang lebih gemar menggunakan gaya akomodasi. Selain daripada itu kajian ini juga menyokong kajian yang dijalankan oleh Rosenthal dan Hautalouma (1987) yang mendapati tahap dalam organisasi menentukan perbezaan pemilihan gaya pengurusan konflik.

Jadua14.6.4 : Gaya pengurusan konflik dengan tahap dalam organisasi

Gaya Pengurusan Konflik	Tahap Dalam Organisasi			
	Pengetua		Penolong Kanan	
	min	sd	min	sd
Tolak ansur	4.09	0.3	3.91	0.53
Akomodasi	3.82	0.6	3.88	0.61
Mengelak	4.00	0.45	3.94	0.44
Kolaborasi	3.91	0.7	3.94	0.56
Persaingan	3.45	0.69	3.59	0.61

4.7 Gaya Pengurusan Konflik Dengan Faktor Organisasi

Mengenal pasti hubungan antara gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir-pentadbir sekolah dengan faktor organisasi.

4.7.1 Gaya pengurusan konflik dengan jumlah pelajar

Jadual 4.7.1 menunjukkan bahawa sekolah yang mempunyai jumlah pelajar kurang daripada 500 orang, gaya utama yang dipilih oleh pentadbir sekolah apabila berhadapan dengan situasi konflik ialah gaya tolak ansur (nilai min = 4.11), diikuti oleh gaya akomodasi dan mengelak (min=4.0), kolaborasi (min=3.89) dan gaya yang paling tidak digemari ialah gaya persaingan.

Bagi organisasi sekolah yang mempunyai pelajar antara 500 hingga 1000 orang didapati pentadbir nya juga menggemari gaya pengurusan konflik jenis tolak ansur (min=3.94) diikuti oleh gaya mengelak (min=3.88), gaya akomodasi (min=3.82), gaya kolaborasi (min=3.76) dan gaya yang paling kurang digemari ialah gaya persaingan (min=3.71).

Bagi sekolah yang mempunyai populasi pelajar melebihi 1000 orang, didapati para pentadbir sekolah berkenaan menggemari gaya jenis kolaborasi (min=4.12), diikuti oleh gaya kedua digemari iaitu gaya mengelak (min=4.0), gaya tolak ansur (min=3.88), gaya akomodasi (min=3.82) dan gaya yang paling kurang digemari ialah gaya pengurusan konflik jenis persaingan (min=3.65).

Oleh itu dapatan kajian ini jelas menunjukkan bahawa terdapat perbezaan pemilihan gaya pengurusan konflik yang dipilih oleh pentadbir sekolah berdasarkan populasi pelajar iaitu bagi sekolah yang mempunyai kurang daripada 1000 orang pelajar, pentadbirnya lebih suka menggunakan gaya pengurusan konflik jenis tolak ansur berbanding dengan sekolah yang mempunyai pelajar melebihi 1000 orang di mana pentadbirnya gemar memilih gaya jenis kolaborasi dalam menangani konflik di sekolah. Oleh itu kajian ini menyokong kajian yang telah dijalankan oleh Earnest (1992) yang mendapati bahawa pengurus-pengurus sesebuah organisasi yang lebih besar memilih gaya kolaborasi apabila menghadapi situasi konflik. Walau bagaimanapun dapatan kajian ini menunjukkan dengan jelas bahawa gaya pengurusan konflik jenis persaingan merupakan gaya yang paling tidak digemari oleh ketiga-tiga jenis organisasi tersebut.

Jadua14.7.1: Gaya pengurusan konflik dengan jumlah pelajar

Gaya Pengurusan Konflik	Jumlah Pelajar					
	kurang 500		500-1000		lebih 1000	
	min	sd	min	sd	min	sd
Tolak ansur	4.11	0.33	3.94	0.56	3.88	0.49
Akomodasi	4.00	0.71	3.82	0.64	3.82	0.53
Mengelak	4.00	0.5	3.88	0.49	4.00	0.35
Kolaborasi	3.89	0.6	3.76	0.56	4.12	0.6
Persaingan	3.11	0.78	3.71	0.47	3.65	0.61

4.7.2 Gaya Pengurusan Konflik Dengan Budaya Organisasi

Jadua14.7.2 menunjukkan bahawa gaya pengurusan konflik jenis tolak ansur dan gaya mengelak merupakan gaya yang utama digunakan oleh pentadbir-pentadbir sekolah berdasarkan budaya organisasi sekolah yang ditadbir di mana nilai min masing-masing ialah (3.95). Gaya berikutnya ialah gaya kolaborasi (min=3.93), gaya akomodasi (min=3.86) dan gaya yang paling kurang digemari ialah gaya pengurusan konflik persaingan (min=3.56). Nilai min menunjukkan perbezaan yang sedikit sahaja di antara setiap gaya. Oleh itu secara keseluruhannya terdapat perbezaan dalam pemilihan gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir sekolah berdasarkan budaya organisasi. Oleh itu kajian ini menyokong kajian Rahim

(dalam M.Kamil, 1989) di Amerika yang mendapati terdapat perhubungan di antara gaya pengurusan konflik yang dipilih dengan budaya yang diamalkan oleh sesebuah organisasi.

Jadua14.7.2 : Gaya pengurusan konflik dengan budaya organisasi

Gaya Pengurusan Konflik	Budaya Organisasi	
	min	sd
Tolak ansur	3.95	0.49
Akomodasi	3.86	0.6
Mengelak	3.95	0.43
Kolaborasi	3.93	0.59
Persaingan	3.56	0.63

4.8 **Gaya Pengurusan Konflik Dengan Jenis Personaliti**

Mengenalpasti hubungan antara gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir-pentadbir sekolah dengan jenis personaliti .

Jadua14.8 menunjukkan hubungan antara gaya pengurusan konflik dengan jenis personaliti dimensi orinetasi ekstrovert-introvert atau dimensi membuat keputusan fikiran-perasaan. Dapatan kajian menunjukkan

bahawa jenis personaliti tidak membezakan jenis gaya pengurusan konflik yang dipilih oleh pentadbir-pentadbir sekolah dalam kajian ini. Justeru itu kajian ini bercanggah dengan dapatan kajian Mcintyre (1991) yang mendapati faktor personaliti sebagai penentu kepada pemilihan gaya pengurusan konflik jenis kolaborasi dan tolak ansur.

Jadua14.8: Gaya Pengurusan Konflik Dengan Jenis Personaliti

Gaya Pengurusan Konflik	Orientasi Ekstravert-Introvert		Dimensi Membuat Keputusan Fikiran-Perasaan	
	min	sd	min	sd
Tolak ansur	3.95	0.49	3.95	0.49
Akomodasi	3.86	0.6	3.86	0.6
Mengelak	3.95	0.43	3.95	0.43
Kolaborasi	3.93	0.59	3.93	0.59
Persaingan	3.56	0.63	3.56	0.63

Kesimpulannya hasil kajian ini menunjukkan secara keseluruhannya terdapat hubungan antara beberapa faktor demografi dengan gaya peng-urusan konflik. Begitulah sebaliknya didapati terdapat hubungan antara faktor organisasi dengan gaya pengurusan konflik yang dipilih manakala kajian ini mendapati sedikit sahaja perbezaan dalam gaya pengurusan konflik dengan faktor personaliti.

BAB LIMA

RINGKASAN, PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1 Ringkasan Kajian

Konflik merupakan suatu perkara yang lumrah berlaku dalam kehidupan manusia kerana manusia sering berinteraksi dan berkomunikasi antara satu sama lain. Kewujudan konflik dan peluang untuk berlakunya konflik amat terbuka luas bagi organisasi sekolah yang mempunyai populasi pelajar dan guru yang ramai khususnya sekolah menengah. Kepelbagaian struktur pentadbiran, ragam guru dan pelajar serta pekerja akan mewujudkan konflik di kalangan pentadbir-pentadbir sekolah.

Sebagai pentadbir sekolah, pengetua dan penolong kanan perlu membekalkan diri dengan pengetahuan pengurusan konflik agar konflik yang timbul sama ada di antara pekerja dengan pekerja, guru dengan pekerja, pentadbir dengan guru dan pekerja dan sebagainya dapat diuruskan dengan sebaik-baiknya. Keupayaan pihak pentadbir sekolah menguruskan

konflik dengan baik akan menjadikannya sebagai konflik yang berguna untuk meningkatkan produktiviti sesebuah organisasi itu.

Kajian ini bertujuan melihat hubungan di antara faktor demografi, faktor organisasi dan jenis personaliti dengan gaya pengurusan konflik yang dipilih oleh pentadbir-pentadbir sekolah di daerah Kubang Pasu, Kedah.

Di antara objektif khusus kajian ini ialah:

- i. Mengenalpasti gaya pengurusan konflik iaitu gaya tolak ansur, mengelak, kolaborasi, akomodasi dan persaingan di kalangan pentadbir-pentadbir sekolah menengah.
- ii. Mengenalpasti gaya pengurusan konflik pentadbir sekolah menengah berhubung dengan ciri-ciri demografik.
- iii. Mengenalpasti jenis personaliti yang digemari iaitu ekstravert-introvert atau fikiran-perasaan.

- iv. Mengenalpasti hubungan di antara gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir-pentadbir sekolah dengan faktor personaliti, dan faktor organisasi.

Dalam konteks kajian ini, penyelidik merujuk kepada gaya peng-urusan konflik yang telah diperkenalkan oleh Thomas dan Kilmann (1976) iaitu Thomas-Kilmann Instrument Mode (T-KCMI) yang mengandungi lima gaya pengurusan konflik iaitu mengelak, persaingan, akomodasi, kolaborasi dan tolak ansur. Secara khususnya kajian ini mempunyai objektif untuk melihat pengaruh faktor demografik ke atas gaya pengurusan konflik, pengaruh faktor organisasi dan faktor personaliti ke atas gaya pengurusan konflik para pentadbir sekolah menengah. Untuk mengkaji jenis personaliti yang digemari oleh pentadbir sekolah, penyelidik merujuk kepada dimensi orientasi (ekstravert-introvert) dan dimensi membuat keputusan (fikiran-perasaan) dengan adaptasi soal selidik daripada bentuk asal yang dikemukakan oleh Myers (1962).

Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif yang berbentuk peratus, kekerapan, min, dan sisihan piawai untuk melihat perhubungan di antara pembolehubah-pembolehubah dan untuk mendapatkan hasil kajian.

Statistik inferensi tidak digunakan dalam kajian ini kerana kajian ini melibatkan keseluruhan pentadbir-pentadbir sekolah menengah di daerah Kubang Pasu, Kedah.

Dapatan daripada hasil kajian ini dapat diperjelaskan seperti berikut:

- i. Pentadbir-pentadbir sekolah menengah daerah Kubang Pasu yang terlibat sebagai subjek dalam kajian ini majoriti adalah pentadbir lelaki iaitu sebanyak (79.1%) manakala pentadbir perempuan hanya (20.9 %) . Dari segi kategori umur pula, didapati kebanyakan pentadbir sekolah menengah di daerah Kubang Pasu berumur di antara 41-50 tahun iaitu (67.4 %). Kebanyakan pentadbir-pentadbir sekolah menengah yang dikaji ini 90.7% telah berkhidmat lebih daripada 15 tahun. Selain itu, kebanyakan pentadbir yang terlibat sebagai responden kajian terdiri daripada penolong kanan (74.4%). Ini kerana setiap sekolah mempunyai dua hingga tiga orang penolong kanan dan hanya seorang sahaja pengetua.

- ii. Dari segi populasi pelajar, didapati kebanyakan pentadbir mentadbir sekolah yang mempunyai lebih daripada 500 orang pelajar iaitu 39.5% pentadbir mentadbir sekolah yang mempunyai jumlah pelajar antara 500-1000 orang dan 39.5% yang mentadbir sekolah yang mempunyai lebih 1000 orang pelajar.
- iii. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kebanyakan pentadbir-pentadbir sekolah menengah daerah Kubang Pasu menggemari personaliti jenis (Fikiran-Perasaan) (min=4.15) dan diikuti oleh jenis personaliti (Ekstravert-Introvert) (min=3.51).
- iv. Kajian ini mendapati gaya pengurusan konflik yang digemari oleh pentadbir-pentadbir sekolah menengah daerah Kubang Pasu ialah gaya tolak ansur dan gaya mengelak (min=3.95), diikuti oleh gaya kolaborasi (3.93), gaya akomodasi (3.86) dan gaya persaingan (3.56) . Didapati gaya tolak ansur dan gaya mengelak adalah dominan dalam kajian ini.
- v. Kajian ini juga mendapati terdapat perbezaan penggunaan gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir berlainan jantina.

Pentadbir lelaki didapati lebih menggemari gaya mengelak (4.06) dan pentadbir perempuan lebih menggemari gaya tolak ansur (3.78) apabila berhadapan dengan situasi konflik.

- vi. Dapatan kajian ini mendapati bahawa terdapat perbezaan dalam gaya pengurusan konflik yang dipilih berdasarkan faktor umur di mana didapati pentadbir sekolah yang berumur kurang daripada 40 tahun cenderung memilih gaya tolak ansur (4.33) apabila berhadapan dengan konflik dan pentadbir yang berumur lebih 40 tahun cenderung untuk memilih gaya kolaborasi (3.97).
- vii. Jangkamasa perkhidmatan sebagai pentadbir sekolah dalam kajian ini didapati tidak memberi perbezaan kepada pemilihan gaya pengurusan konflik kerana didapati pentadbir sekolah bagi ketiga-tiga golongan dari segi jangkamasa perkhidmatan cenderung menggunakan gaya tolak ansur, hanya pentadbir yang berkhidmat antara 20-24 tahun didapati cenderung menggunakan gaya mengelak dan kolaborasi apabila berhadapan dengan konflik.

- viii. Terdapat perbezaan gaya pengurusan konflik yang digunakan oleh pentadbir-pentadbir sekolah menengah berdasarkan tahap dalam organisasi. Kajian ini mendapati pihak pengetua lebih cenderung menggunakan gaya tolak ansur (4.09), manakala penolong kanan didapati cenderung memilih gaya kolaborasi dan mengelak (3.94).
- ix. Kajian ini mendapati budaya organisasi juga mempengaruhi gaya pengurusan konflik yang dipilih oleh para pentadbir sekolah di mana gaya tolak ansur merupakan gaya yang paling digemari oleh pentadbir sekolah (3.95).
- x. Kajian ini mendapati bahawa jenis personaliti tidak membezakan gaya pengurusan konflik yang dipilih oleh pentadbir sekolah menengah di mana kedua-dua jenis pentadbir yang mempunyai personaliti yang berbeza masih menggemari gaya tolak ansur (3.95), diikuti oleh gaya mengelak (3.95), gaya kolaborasi (3.93), gaya akomodasi (3.86) dan gaya yang paling tidak digemari ialah gaya persaingan (3.56).

5.2 Perbincangan

Keputusan kajian mendapati bahawa terdapat perhubungan di antara gaya pengurusan konflik yang dipilih oleh pentadbir apabila berhadapan dengan konflik berdasarkan jantina mungkin disebabkan pentadbir wanita lebih bersifat tolak ansur kerana sifat wanita itu sendiri yang lebih lembut daripada lelaki. Kajian ini menunjukkan pentadbir lelaki lebih gemar menggunakan gaya mengelak mungkin disebabkan sifat lelaki itu sendiri yang tidak suka melibatkan diri dengan konflik sebaliknya lebih suka mengelak konflik yang timbul.

Selain itu kajian ini juga mendapati terdapat hubungan antara gaya pengurusan konflik dengan faktor umur di mana didapati pentadbir yang berumur kurang daripada 40 tahun lebih gemar menggunakan gaya tolak ansur. Ini mungkin disebabkan mereka merasakan mereka baru sahaja diberi kuasa mentadbir dan perlu banyak belajar untuk bertolak ansur apabila menghadapi konflik dalam tugas mereka agar pentadbiran mereka tidak menimbulkan masalah.

Kajian ini mendapati pentadbir yang berumur antara 41-50 tahun cenderung menggunakan gaya pengurusan konflik jenis kolaborasi. Ini mungkin disebabkan mereka lebih berpengalaman dalam mentadbir organisasi sekolah dan boleh mewujudkan pemuafakatan dalam sesuatu masalah yang berlaku dalam organisasi. Hasil pemuafakatan dalam sesuatu masalah yang timbul dalam organisasi akan mempengaruhi cara pemilihan gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir berumur lebih 40 tahun-50 tahun ini kepada gaya kolaborasi.

Walau bagaimanapun gaya pengurusan konflik bagi pentadbir sekolah yang berumur lebih 51 tahun juga didapati kembali kepada gaya tolak ansur. Ini mungkin disebabkan perasaan bahawa mereka sudah hampir ke status untuk pencen dan perlu menjaga perhubungan baik dengan orang bawahan mereka maka mempengaruhi mereka untuk bertolak ansur.

Hasil kajian menunjukkan jangkamasa perkhidmatan tidak menunjukkan perbezaan yang besar dalam gaya pengurusan konflik yang dipilih. Ini kerana semua pentadbir sekolah

menggemari gaya tolak ansur apabila berhadapan dengan konflik kecuali bagi pentadbir yang berkhidmat antara 20-24 tahun yang menggemari gaya kolaborasi. Ini mungkin disebabkan pada jangkamasa ini pentadbir perlu mewujudkan pemuafakatan dalam pentadbirannya kerana ketika ini pentadbir sedang menuju ke arah kecemerlangan pentadbirannya.

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa tahap dalam organisasi sebagai penentu kepada gaya pengurusan konflik yang dipilih oleh pentadbir sekolah. Gaya pengurusan konflik yang dipilih oleh pengetua ialah tolak ansur manakala penolong kanan didapati memilih gaya kolaborasi dan juga gaya mengelak. Ini mungkin disebabkan pengetua merupakan mereka yang sudah berumur, berpengalaman dan menuju ke status pencen, maka sikapnya lebih kepada bertolak ansur berbanding dengan penolong kanan yang kebanyakannya berada di peringkat pertengahan dewasa, yang inginkan kerjasama daripada orang bawahan untuk membantunya meningkatkan kualiti pengurusan di sekolah. Oleh itu penolong kanan lebih gemar memilih gaya kolaborasi dan ada juga di antara mereka yang memilih gaya mengelak mungkin disebabkan situasi

konflik yang berlaku itu memerlukan tindakan mereka untuk mengelak demi menjaga keharmonian dalam organisasinya.

Jumlah pelajar sesebuah sekolah didapati mempunyai hubungan dengan gaya pengurusan konflik yang dipilih oleh pentadbir sekolah di mana kajian ini mendapati sekolah yang mempunyai pelajar kurang daripada 1000 orang pentadbirnya lebih cenderung menggunakan gaya tolak ansur berbanding dengan pentadbir yang mempunyai populasi pelajar melebihi 1000 orang yang cenderung menggunakan gaya kolaborasi. Ini mungkin disebabkan untuk mengawal jumlah pelajar yang ramai dengan berbagai -bagai ragam memerlukan usaha ke arah mendapat kerjasama semua pihak agar organisasi yang ditadbir tidak menimbulkan masalah yang tidak diingini.

Selain itu hasil kajian ini menunjukkan bahawa jenis personaliti pentadbir sekolah tidak mebezakan gaya pengurusan konflik yang dipilih. Ini mungkin disebabkan pentadbir sekolah sudah mencapai kestabilan personaliti dan kestabilan emosi kerana pentadbir sekolah biasanya mereka yang berpengalaman luas dan

mendapat banyak pendedahan melalui kursus-kursus peningkatan profesionalisma. Peningkatan keilmuan, pengalaman dan profesionalisma seseorang pentadbir sekolah boleh mempengaruhi personaliti dan gaya pengurusan konflik pentadbir sekolah. Ini selaras dengan pendapat (Abd Karim, 1993) yang berpendapat bahawa pengetua yang efektif adalah yang bertindak sebagai instructional leadership yang berwibawa. Oleh itu jelaslah bahawa pentadbir-pentadbir sekolah merupakan golongan yang berwibawa dan personaliti yang dianuti tidak mempengaruhi gaya mereka dalam menguruskan konflik.

5.3 Kesimpulan

Keputusan kajian mendapati bahawa terdapat perbezaan dalam pemilihan gaya pengurusan konflik yang dipilih berdasarkan faktor jantina.

Kajian ini juga menunjukkan bahawa terdapat perbezaan dalam memilih gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir sekolah berdasarkan faktor umur.

Selain itu kajian ini mendapati bahawa jangkamasa perkhidmatan seseorang pentadbir sekolah itu mempengaruhi gaya pengurusan konflik yang digunakan oleh mereka apabila berhadapan dengan konflik.

Kajian ini juga mendapati bahawa terdapat perbezaan dalam gaya pengurusan konflik yang dipilih oleh pentadbir =pentadbir sekolah berdasarkan tahap dalam organisasi.

Dalam kajian ini didapati jumlah pelajar juga membezakan gaya pengurusan konflik yang dipilih oleh pentadbir sekolah.

Kajian ini mendapati budaya organisasi tidak membezakan gaya pengurusan konflik yang dipilih oleh pentadbir-pentadbir sekolah.

Begitu juga dengan jenis personaliti para pentadbir, di mana didapati perbezaan jenis personaliti tidak membezakan gaya pengurusan konflik yang dipilih oleh para pentadbir sekolah.

5.4 Implikasi Dan Cadangan

Dapatan-dapatan kajian ini memberikan implikasi kepada semua pihak yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam pengurusan organisasi sekolah. Di antaranya ialah:

- i. Gaya pengurusan konflik yang berbeza antara pentadbir lelaki dan perempuan memerlukan perhatian pihak yang berurusan dengan pentadbir agar memahami situasi ini supaya setiap urusan yang dilaksanakan akan menjadi lebih lancar. Pihak pekerja bawahan atau pelajar dan juga pihak pentadbiran yang lebih tinggi perlu peka akan situasi ini agar dapat menggunakan pendekatan yang sebaik-baiknya untuk berurusan dengan pentadbir sekolah.
- ii. Para pentadbir sekolah perlu mengetahui dan mendapatkan maklumat sama ada melalui kursus atau pembacaan tentang cara-cara menguruskan konflik dengan baik agar pentadbirannya menjadi lebih berkesan.

- iii. Faktor umur pentadbir memainkan peranan penting dalam menentukan gaya pengurusan konflik yang dipilih. Oleh itu pihak-pihak yang terlibat dengan pentadbir sekolah seperti guru-guru perlu menyesuaikan diri mereka dengan pentadbir berdasarkan umur mereka dengan cara menghormati mereka, dan mengelakkan konflik yang berterusan.

- iv. Personaliti seseorang menentukan gaya pengurusan konflik yang dipilih apabila menghadapi suasana konflik. Oleh itu pentadbir sekolah yang merupakan orang penting dalam menentukan kejayaan organisasinya, perlulah membetulkan personaliti mereka dengan orang bawahan agar orang bawahan tidak rasa tertekan. Pentadbir perlu mewujudkan perhubungan yang baik dengan orang bawahannya agar konflik yang timbul dapat diatasi dengan sebaik-baiknya.

Terdapat beberapa cadangan yang dikemukakan untuk kepentingan kajian ini bagi meningkatkan keberkesanan pentadbiran dan pengurusan sesebuah sekolah .

- i. Kursus untuk para pentadbir sekolah berhubung dengan gaya pengurusan konflik perlu diadakan oleh pihak Jabatan Pendidikan Negeri atau Kementerian Pendidikan agar dapat memberi pengetahuan kepada para pentadbir peri pentingnya menguruskan konflik dengan cara yang terbaik supaya wujud keharmonian di tempat kerja.
- ii. Para pentadbir sekolah perlulah menguruskan konflik dengan cara yang efektif dengan bersikap terbuka dan menerima setiap pandangan atau pendapat daripada pekerja bawahan agar wujud 'rapo' yang baik antara pentadbir dan pekerja. Keadaan ini boleh meningkatkan produktiviti sesebuah organisasi itu.
- iii. Memandangkan konflik merupakan sesuatu yang boleh meningkatkan produktiviti sesebuah organisasi jika diuruskan dengan betul, maka para pentadbir perlu menggunakan setiap gaya sesuai dengan situasi konflik.

5.5 Cadangan Untuk Penyelidikan

Kajian ini boleh diteruskan, diperluaskan dan dikembangkan agar ia lebih memberi manfaat kepada pihak-pihak tertentu secara lebih khusus dan menyeluruh. Di antara cadangan untuk penyelidikan yang akan datang ialah:

- i. Dicapangkan agar pengkaji yang akan datang menjalankan kajian ke atas pentadbir-pentadbir sekolah rendah dan menengah untuk melihat perbezaan gaya pengurusan konflik antara dua kumpulan ini.
- ii. Mengadakan kajian perbandingan ke atas pentadbir sekolah biasa dengan sekolah berasrama penuh atau sekolah agama berhubung dengan gaya pengurusan konflik.
- iii. Menjalankan kajian berhubung gaya pengurusan konflik di luar organisasi sekolah seperti di kilang-kilang, firma-firma , organisasi kerajaan yang lain seperti jabatan polis, tentera dan sebagainya.

Bibliographi:

- Abdul Karim Mohd Nor (1993). Ke arah Kecemerlangan: Implikasi Dari Kajian Sekolah Efektif. **Jurnal Pengurusan Pendidikan** 3:3-10.
- Abdul Shukor Abdullah (1994). Penilaian Semula Situasi Pengurusan Sekolah. **Jurnal Pengurusan Pendidikan** 04:1-8.
- Ahmad Atory Hussain (1996). **Pengurusan Organisasi** (Edisi Kedua). Utusan Publications & Distributors Sdn.Bhd.
- Allport, Floyd Henry (1890). **Instituitonal Behavior, Essays Toward a Re-Interpreting of Contemporary Social Organization**. Chapel Hill : The University of North Carolina.
- Amran Saman (1993). **Pengurusan Konflik: Satu Kajian Kes Ke Atas Kakitangan Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor** . Latihan Ilmiah Sarjana Muda, UKM .
- Aram, J.D., Morgan, C.P., dan Esbeck, E.B. (1971). Relation of Collaborative In terpersonal Relationships to Individual Satisfaction and Organizational Performance. **Administrative Science Quarterly** 16,289 - 296.
- Armstrong, M .and Page,K. (1983). **How To Be A Better Manager**, Great Britain.
- Berry, Barbara Powers (1995). **An Analysis of the Relationships Between Gender • Role Classification and Interpersonal Conflict Management Styles of Selected Missouri School Administrators**. PHD dissertation . Saint Louis University.
- Blake, R.R. and Mouton, J. S. (1964). **The Managerial Grid : Key Orientations for Achieving Production Through People**. Gulf Publishing Company, Texas.
- Blake, R.R. dan Mouton, J.S. (1982). **The Versatile Manager : A Grid Profile**. Richard D. Irwin Tnc., USA, .

- Bouchard, Thomas J., Jr. (February,1969). Personality, Problem - Solving Procedure, and Performance in Small Groups. **Journal of Applied Psychology**, Monograph 53 : 1 - 29.
- Brown, L.D. (1983). **Managing Conflict at Organizational Interfaces**. Reading, MA : Addison -Wesley.
- Bruhn, John G. ; Floyd, Chloe S. ; and Bunce, Harver III (June ,1978). Training Effects on Attitude and Personality Characterisitcs of Nurse Practitioners. **Psychological Reports**, **42 : 703 - 713**.
- Burke, R.J.(1970) Methods of resolving superior - subordinate conflict : The constructive use of subordinate differences and disagreement. **Organizational Behavior and Human Performance 5 : 393-411**
- Center for Applications of Psychological Type (1983). **The Myers-Briggs Type Indicator**. Gainesville, FL.
- Chanin, M. A dan Scheer, J. A. (1984). **A Study of the Relationship Between Jungian Personality Dimensions and Conflict - Handling Behavior. Human Relations**, **37 (10) : 863 - 879**.
- Cohen, March dan Olsen (1972). A garbage and theory in organizational decision making. **Administrative Science Quarterly**, **17**, 1-25.
- Decosta, Jean (1993). **Conflict Management and The Learning Organization : A Case Study** . Ph.D dissertation. The Fielding of Institute .
- Dena, Z. M (1995). **A Comparison Of Conflict Management Styles Of Hispanic And Anglo Administrations In Elementary And Secondary Schools**. University of La Verne.
- Deutsch,M. (1973). **The Resolution of Conflict**. New Haven : Yale University Press,
- Donovan, (1993). **Academic Deans and Conflict Management**. Ph. D dissertation. University Marquette.
- Dunham, Randall B (1984). **Organizational Behavior : People and Processes in Management**. Homewood : Irwin.

- Earnest, G. W. (1992). **Conflict Management Styles as Reflection of Jungian Personality Type Preferences of the Cooperative Extension's North Central Region Directors and District Directors** .Ph.D. dissertation, Ohio State University.
- Encyclopedia Dictionary of Organizational Behavior (1995)** . Edited by Nigel Nicholson ; Oxford, U.K.
- Everard, B . dan Morris, G. (1990). **Management in Education : Effective School Management (2nd ed.)**. London, Paul Chapman Publishing.
- Eysenck, H.J.(1962) . **The Scientific Study of Persoanality**. Routledge and Kegan Ltd., London, 1962.
- Figuroea, Diane E (1995) . **Sex and Gender Differences in Interpersonal Conflict Management Behavior in an Academic and Commercial Research Setting**. Ph.D. dissertation, Temple Unviiversity.
- Goldschmid, Marcel L. (August, 1967). Prediction of College Majors by Personality Tests. **Journal of Counseling Psychology, 14 : 303 - 308.**
- Gordon, J.R (1991) . **A Diagnostis Approach to Organizational Behavior**. USA
- Hall, J. (1969). **Conflict Management Survey : A Survey of One's Characterisitc Reaction to and Handling of Conflict Between Himself and Others**. Conroe, Texas : Teleometrics International.
- Hall, W.D. (1968). **Adolescents in School and Society** . London, National Foundation for Educational Research in England and Wales.
- Hellriegel , D dan Slocum, Jr (1991). **Management (6th Edition)** . Addison - Wesley Publishing .
- Henderson, John C. and Nutt, Paul C(April,1980). The Influence of Decision Style on Decision- Making Behavior . **Management Science 26: 371- 386.**
- Hoy, Frank and Hellriegel , Don (June 1982). The Kilmann and Herden Model of Organizational Effectiveness Criteria for Small Business Managers. **Academy of Management Journal 25: 308 - 322.**

- Hoyle, E. (1969). **The Role of the Teacher**. London : Routledge and Kegan Paul.
- Huczynski, Andrzej A. dan Buchanan, David A. (1991). **Organizational Behavior (2nd edition)**. New York : Prentice Hall.
- Hussein Mahmood (1993). **Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah**. Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Invernizzi, J.A. (1988) . **An Analysis Of Their Operational Relationships of Conflict Management Styles**. University of Pittsburgh.
- Jaafar Muhamad (1996). Kelakuan Organisasi. Kuala Lumpur : Leeds Publications .
- Johnson, M.L. (1989). **Assertiveness and Cooperativeness as Predictors of Interpersonal Conflict Management Behavior**, Ph.D. dissertation, Emory University.
- Jung, C.G (1923). **Psychological Types**. Translated by H. Godwin Baynes. London : Routledge and Kegan Paul Ltd.
- Jung, C.G. (1923). **Psychological Types**, Routledge and Kegan Paul Ltd., London.
- Kilmann, R.H. dan Thomas, K.W. (1977). Developing a Forced Choice Measure of Conflict - Handling Behavior : The " MODE" instrument, **Educational and Psychological Measurement 37 : 309 - 325**.
- Kilmann, R.H. dan Thomas, K.W. (1978). Comparison of Four Instrument Measuring Conflict Behavior, **Psychological Report 44 : 1139 - 1145**.
- Kilmann, R.H. dan Thomas, K.W. (1975). Interpersonal Conflict - Handling Behavior as a Reflection of Jungian Personality Dimension, **Psychological Report 37: 971- 980**.
- Kolb, D dan Putnam, L. (1992). The Multiple Faces of Conflict in Organizations. **Journal of Organizational Behavior 13 : 311 - 324**.
- Kravitz , J. H (1987) . **Crisis Management : A determination Of Management Style Preferences**. University of Pittsburgh.

- Kreitner, Robert (1992). **Management** (5th edition). Boston : Houghton Mifflin.
- Lee, C (1990) . Relative Status of Employees and Styles of Handling Interpersonal Conflict : An Experimental Study With Korean Managers. **The International Journal of Conflict Management 1(4) : 327 - 340.**
- Lee, Insuk (1992). **An Analysis of Conflict Management Techniques Used by Korean Employees and American Employees Working in Public and Private Organizations In The United States.** University of Cornell.
- Lortie, D.C. (1975). **School teacher: A sociological study, Chicago:** The University of Chicago Press.
- Lowery, P. A. (1993). **Principals' Organizational Commitment, Role Conflict, and Role Ambiguity as Related to Perceived Conflict Management Styles.** University of Pennsylvania .
- Manimaran a/l Parasuraman (1992). **Penyelesaian Konflik Dalam Organisasi, Latihan Ilmiah Sarjana Muda, Universiti Kebangsaan Malaysia.**
- Mcintyre, S.E.(1991). **Conflict Manegement by Male and Female Managers as Reported by Self and by Male and Female Subordinates,** Ph. D. dissertation, Georgia State University.
- Miller, Paul VanR (1967). Personality Differences and Student Survival in Law School. **Journal of Legal Education 19 : 460 - 467.**
- Mills, Robey dan Smith (1985). Conflict-Handling and Personality Dimension of Project Management Personnel, **Psychological Report 57 : 1135 - 1143.**
- Mitroff, Ian I ; Barabba, Vincent P. ; and Kilmann, Ralph H. (Sept,1977). The Application of Behavioral and Philosophical Technologies to Strategic Planning : A Case Study of a Lare Federal Agency. **Management Science 24 : 44 - 58.**

- Mohd Majid Konting (1993). **Kaedah Penyelidikan Pendidikan** , Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Mullins, Laurie J. (1993). **Management and Organisational Behavior (3rd edition)**. London : Pitman.
- Myers & Scott, WR (1983). **Organization environments: Ritual and rationality**. Beverly Hills : Sage.
- Myers, I. B. (1962). **Myers - Briggs Type Indicator**, Princeton : Educational Service.
- Rahim, M.A (1985), Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict. **Journal of Social psychology. 126 (1), 79-86.**
- Parson, L. C. (1994) . **An Analysis of Crisis Conflict Resolution Strategies Preferred by Washington State Public High School Principals**. University of Gonzaga.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict : Concepts and **Models**. **Administrative Science Quarterly 12 : 296- 320.**
- Razali Mat Zin, **Kepimpinan Dalam Pengurusan . Utusan Publications & Distributions Sdn.Bhd., KL., 1993.**
- Robbins, Stephen P. (1983). Robbins, Stephen P. (1993).**Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Application. (6th edition)**. New York : Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen P. (1984). **Management : Concepts and Practices**. Englewood Cliffs, New York : Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen P. (1993). **Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Application (6th edition)**. New York : Prentice-Hall.
- Robbins, S dan Mukerji, D. (1994). **Managing Organisations (2nd Edition)**. New York : Prentice Hall.
- Robey , D. (1982). Designing Organizations . Illinois, USA**

- Ruble, T.L., dan Thomas K.W. (1976) Support fo r Two - Dimensional Model of Conflict Behavior. Organizational Behavior and Human Performance, in press.**
- Sabitha & Mahmood Nazar . (1995). Hubungan Manusia Dalam Organisasi.. Utusan publications & distributors Sdn. Bhd.**
- Schmidt, W.H. dan Tannenbaum, R. (1960). Management of Differences. Harvard **Business Review 10 (3) : 287 - 293.**
- Stoner J. & Wankel. C. (1989). **Pengurusan** (Edisi ketiga).Amiza Publishing Sdn. Bhd. Petaling Jaya ,Selangor.
- Utley, M. E., Richardson, D.R. dan Pilkington, C.J. (1989). Personality and Interpersonal Conflict Management. **Personality and Individual Differences 10(3) : 287 - 293.**
- Walton, R.E. dan Mc Kersie, R.B.(1965) . A Behavioral Theory of Labor Negotiations : An Analysis of a Social Interaction System. New York : McGraw- Hill.**
- Wan Izuddin, (1991). **Strategi Membina Pasukan Berkesan.** Nurin Enterprise, Kuala Lumpur.
- Wejcek, K.E. (1976). Educational organization as loosely coupled system. **Administrative Science Quarterly, 21 (1), 1-9.**
- Wilson, J. (1989). **Bureaucracy** . New York : Basic Book Inc.
- Wirawan, (1992). **The relationship between power bases and conflict management styles of Indonesia's formal leaders,** Ph.D. Dissertation, Western Michigan University.

LAMPIRAN A

Senarai Nama Sekolah Daerah Kubang pasu

Bil.	Nama Sekolah	Gred
1	SM. Sultan Abd Halim	A
2	SM.Jitra	A
3	SM. Seri Mahawangsa	A
4	SM.Tunku Bendahara	A
5	SM. Pulau Nyior	A
6	SM. Ayer Hitam	A
7	SM. Changloon	B
8	SM. Permatang Bonglai	B
9	SM. Megat Dewa	B
10	SM. Tunku Anum	B
11	SM. Alor Biak	B
12	SM.B. Bukit Kayu Hitam	B
13	SM. Hosba	B
14	SM. Sanglang	B
15	SM. Tanjung Pauh	B

LAMPIRAN B

SEKOLAH SISWAZAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

Assalamualaikum dan salam sejahtera.

Tuan/ Puan yang dihormati,

**SOAL SELIDIK PENYELIDIKAN ILMIAH:
PENGURUSAN KONFLIK DI KALANGAN PENTADBIR-PENTADBIR
SEKOLAH 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, organisasi* dan *personaliti* serta hubungannya dengan gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir-pentadbir sekolah menengah.

Segala maklumat yang diperolehi akan dirahsiakan dan diproses secara berkumpulan menggunakan komputer. Maklumat yang diperolehi hanyalah untuk tujuan penyelidikan sahaja.

Ketepatan hasil penyelidikan adalah bergantung kepada kejujuran tuan/puan dalam memberikan maklumat. Jawapan yang spontan dan jujur adalah sangat-sangat diharapkan.

Untuk menjawab soalan, anda hanya perlu menanda petak atau 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.

(FATHIYAH ABU BAKAR)

Pelajar Sarjana Sains (Pengurusan)
Sekolah Siswazah,
Universiti Utara Malaysia

**SEKOLAH SISWAZAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
BORANG SOAL SELIDIK**

Bahagian A : Faktor Demografi

MAKLUMAT DIRI: Sila tandakan (/) pada bahagian yang sesuai.

1. Jantina
Lelaki ()
Perempuan ()
2. Umur: tahun
3. Lama masa berkhidmat : tahun
4. Tahap Dalam Organisasi:
Atas (Pengetua) ()
Tengah (Penolong Kanan) ()

Bahagian B : Faktor Organisasi

Sila tanda (/) pada petak yang sesuai :

5. Jumlah pelajar sekolah anda :
Kurang 500 orang ()
500-1000 orang ()
lebih 1000 orang ()

Untuk soalan 6-14 sila nyatakan aras persetujuan berpandukan petunjuk berikut. Bulatkan nombor yang berkenaan.

Petunjuk bagi soalan 6-14.

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

- | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 6. | Saya suka mengambil bahagian dalam kumpulan dan dinilai oleh kumpulan | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. | Saya lebih suka kerja sendirian tanpa dibantu oleh orang bawahan. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. | Saya lebih suka kerja-kerja yang mencabar. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9. | Peraturan sesebuah organisasi tidak patut dilanggar walaupun ia dilakukan untuk kepentingan organisasi tersebut. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. | Mereka yang bekerja lebih lama dalam sesebuah organisasi sepatutnya diberi ganjaran yang lebih baik. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11. | Saya menghormati kuasa yang diberi. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

12. Jika prestasi kerja seseorang tidak memuaskan maka usaha yang dilakukannya dianggap tidak mencukupi.

5 4 3 2 1

13. Saya suka sesuatu kerja yang boleh diramalkan.

5 4 3 2 1

14. Saya lebih suka identiti dan status saya menggambarkan kemahiran profesional saya dan bukannya menggambarkan organisasi tempat saya bekerja.

5 4 3 2 1

Bahagian C : Berikan persetujuan bagi pernyataan berikut mengikut kesesuaian dengan diri anda.

Petunjuk bagi soalan 15-28.

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

15. Saya seorang yang suka bercakap banyak.

5 4 3 2 1

16. Saya seorang yang periang.

5 4 3 2 1

17. Saya suka bertemu dan berkenalan dengan orang baru.

5 4 3 2 1

18. Saya suka bergaul.

5 4 3 2 1

19. Saya suka membuat kerja yang memerlukan saya terpaksa bertindak.
- 5 4 3 2 1
20. Saya selalu mengambil bahagian dalam kegiatan lebih dari kemampuan saya.
- 5 4 3 2 1
21. Saya suka kepada kesibukan dan kemeriahan yang ada di sekeliling saya.
- 5 4 3 2 1
22. Saya suka memulakan sesuatu projek atau kerja.
- 5 4 3 2 1
23. Saya akan berfikir bersungguh-sungguh dahulu sebelum saya membuat sesuatu keputusan.
- 5 4 3 2 1
24. Saya mempunyai pelbagai jenis hobi.
- 5 4 3 2 1
25. Saya suka berjenaka dan bercerita perkara-perkara di luar bidang tugas kepada rakan saya.
- 5 4 3 2 1
26. Saya menerima kritikan terhadap isu-isu peribadi saya secara terbuka.
- 5 4 3 2 1
27. Saya akan memberi jawapan rasional apabila disoal mengenai agama, bangsa dan bahasa.
- 5 4 3 2 1
28. Saya akan berfikir dahulu sebelum menjawab sebarang soalan.
- 5 4 3 2 1

Bahagian D : GAYA PENGURUSAN KONFLIK

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

Petunjuk bagi soalan 29 hingga 58

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) seorang yang lain. Bagaimanakah anda selalunya bertindakbalas dalam keadaan sebegini?

29. Ada masanya saya benarkan orang lain mengambil tanggungjawab menyelesaikan masalah bagi diri saya.

5 4 3 2 1

30. Daripada merundingkan perkara yang kami tidak dapat mencapai persetujuan, saya akan tekankan perkara yang kami persetujuan bersama.

5 4 3 2 1

31. Saya cuba mencari penyelesaian yang bertolak ansur.

5 4 3 2 1

32. Saya cuba meredakan perasaan pihak yang berkonflik dengan saya dan mengekalkan perhubungan kami.

5 4 3 2 1

33. Ada kalanya saya mengorbankan keinginan saya untuk pihak yang satu lagi.

5 4 3 2 1

34. Saya selalunya mendapatkan pertolongan pihak lain dalam mencari penyelesaian.
5 4 3 2 1
35. Saya cuba mengekalkan pendirian saya.
5 4 3 2 1
36. Saya cuba menundakan sesuatu itu supaya saya dapat memikirkan isu tersebut.
5 4 3 2 1
37. Saya sanggup melepaskan sesetengah perkara sebagai pertukaran dengan pihak tersebut.
5 4 3 2 1
38. Saya selalunya tegas dalam mencapai matlamat saya.
5 4 3 2 1
39. Saya rasa perbezaan bukan merupakan sesuatu yang patut dirisaukan.
5 4 3 2 1
40. Saya akan cuba melakukan sesuatu supaya saya diterima.
5 4 3 2 1
41. Saya akan ketengahkan semua pihak dan isu yang terlibat untuk dibincangkan.
5 4 3 2 1
42. Saya kadangkala akan mengelak daripada mengambil ketetapan yang akan mencetuskan kontroversi.
5 4 3 2 1
43. Saya akan berkeras supaya pendapat saya diterima.
5 4 3 2 1

44. Saya akan memberitashunya pendapat saya dan akan meminta pendapatnya.
5 4 3 2 1
45. Saya cuba menunjukkan kebenaran dan faedah pendirian saya.
5 4 3 2 1
46. Saya cuba tidak menyakiti perasaan orang lain.
5 4 3 2 1
47. Saya cuba meyakinkan pihak yang lain akan faedah pendirian saya.
5 4 3 2 1
48. Saya akan membuat apa yang perlu bagi mengelakkan ketegangan yang tidak berfaedah.
5 4 3 2 1
49. Sekiranya ia memuaskan hati orang lain, saya mungkin akan membenarkan dia mengekalkan pandangannya.
5 4 3 2 1
50. Saya akan membenarkan pihak lain mengekalkan setengah daripada pendapatnya sekiranya dia sanggup menerima setengah pendapat saya.
5 4 3 2 1
51. Saya akan cuba mencari kombinasi keuntungan dan kerugian yang adil antara kami.
5 4 3 2 1
52. Dalam pendekatan perundingan saya akan cuba bertimbangrasa mengenai kehendak pihak lain.
5 4 3 2 1
53. Saya selalunya lebih cenderung membincangkan permasalahan kami secara bersemuka.
5 4 3 2 1

54. Saya menekankan keinginan saya.
5 4 3 2 1
55. Saya sangat kerap memikirkan untuk memuaskan keinginan kami berdua.
5 4 3 2 1
56. Andainya pendirian orang lain sangat penting/ mustahak baginya, saya akan cuba memenuhi keinginannya.
5 4 3 2 1
57. Saya akan cuba untuk mempengaruhi bagi bertolak ansur.
5 4 3 2 1
58. Saya selalunya berkongsi masalah dengan pihak lain supaya kami dapat mencari jalan penyelesaian.
5 4 3 2 1

TERIMA KASIH

LAMPIRAN C



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. Kumi: Jld. 46 (406)
6 ogos 1996
Tarikh:

Cik Fathiyah Abu Bakar,
431, Rumah Guru,
Sek. Men. Jitra,
06000 Jitra,
Kedah.

Puan,

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

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

"Conflict Management Styles Of School Administrators In
Kota Setar District".

telah diluluskan,

2. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada hanya apa yang
terkandung di dalam cadangan penyelidikan yang puan kemukakan ke
Bahagian ini. Kebenaran basi menssunakan sampel kaaian perlu
diperolehi daripada Ketua Bahagian/Pengarah Pendidikan Negeri
yang berkenaan.

3. Puan juga dikehendaki menghantar senaskhah hasil kajian puan
ke Bahagian ini sebaik sahaja selesai kelak.

Sekian.

"BERKH IDMAT UNTUK NEGARA"

"CINTAILAH BAHASA KITA"

Saya yang menurut perintah,

(HJ. HASHIM BIN MOKHTAR)

b.p. Pengarah Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan,
b.p. Pendaftar Besar Sekolah-Sekolah dan Guru-Guru,
Kementerian Pendidikan.

s . k .

**Pengarah Pendidikan,
Jabatan Pendidikan Kedah.**

**Dekan,
Sekolah Siswazah,
UUM .**



JABATAN PENDIDIKAN
NEGERI KEDAH DARUL AMAN
BANGUNAN PERSEKUTUAN
JALAN SULTAN BADLISHAH
05604 ALOR SETAR

(Ked.Pendidikan32)
(Pin. 2/91)

TELEFON:
Pengarah - A.S. 732113
Pejabat - A.S. 7331311
FAX No: - 7317242

Ruj.Tuan :
Ruj.Kami : JPK(PPSG) 03-01/3 (110)
Tarikh : 27 Ogos 1996

Cik Fathiyah Abu Bakar,
431. **Rumah** Guru,
Sekolah Menengah Jitra,
06000 Jitra,
Kedah Darul **Aman**.

Tuan,

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

Adalah **saya** diarah merujuk surat KP(BPPP) **13/15** Jld.46 (406)
bertarikh : 06 Ogos 1996 mengenai perkara di **atas**.

2. Sehubungan itu, pihak jabatan dengan **ini** membenarkan
tuan/puan menjalankan kajian seperti yang terkandung dalam
para 2 surat kementerian.

Sekian.

" BERKHIDMAT UNTUK NEGARA "

Saya yang menurut perintah,

(**ABDUL AZIZ BIN EMBY, PPN., PCK.**)

Ketua Penolong Pengarah,

Unit Perhubungan/Pendaftaran Sekolah & Guru,
b.p. Pengarah Pendidikan Kedah Darul **Aman**.

s.k.

Pegawai Pendidikan Daerah Kota Setar.



UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 UUM, Sintok, Kedah Darul Aman, Malaysia. Tel 04-9241801 - 8 Cable : UTAMAS Telex: MA 42052 Fax/DL: 04-9241641

Sekolah Siswazah

UUM/SS/T-13 Jld.3

8 September, 1996

Encik Mohd Fo'ad b. **Sakdan**
Timbalan Dekan
Sekolah Pembangunan Sosial

Encik Mohd Taib b. **Ariffin**
Pensyarah
Sekolah Pembangunan Sosial

Tuan/Puan,

PERLANTIKAN SEBAGAI AHLI JAWATANKUASA **TESIS**

Dengan hormatnya, dimaklumkan bahawa Jawatankuasa Ijazah Lanjutan, yang dipengerusikan oleh Timbalan Naib **Canselor (Akademik)**, telah bersetuju melantik **tuhan/puan** sebagai ahli Jawatankuasa **Tesis** untuk menyelia yang berikut:

Nama Pelajar : Fathiyah bt. Abu Bakar (80261)
Program : **Sarjana Sains (Pengurusan) IAB/UUM-3**
Cadangan Tajuk Tesis : Conflict Management Styles of School Administrators in Kota Setar district

Sekiranya ada perubahan tajuk tesis, **diminta** hubungi kami segera. Bantuan dan kerjasama **tuhan/puan** dalam perkara ini amatlah dihargai. (Borang jawapan dilampirkan).

Sekian, terima kasih.

Saya yang menurut perintah,

(PROF. MADYA **DR. IBRAHIM ABDUL HAMID**)
Dekan

s.k. • Pelajar