

## AN KONFLIK DALAM KALANGAN R DAN GURU-GURU DI SEKOLAH RENDAH

*Dr Mohammed Sani Ibrahim  
Dr Mohd Izham Mohd Hamzah  
Dr Jainabee Md Kassim*

UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA

### ABSTRAK

*Kajian ini bertujuan untuk meninjau pandangan guru dan pentadbir sekolah terhadap amalan dalam pengurusan konflik di sekolah rendah. Antara objektif kajian adalah untuk meninjau pandangan guru-guru dan Guru Besar-Guru Besar terhadap konsep konflik, faktor-faktor kewujudan konflik, tahap-tahap konflik, kesan konflik serta gaya dan pendekatan yang diamalkan untuk mengurus konflik. Seramai 30 orang Guru Besar lelaki dan 9 orang Guru Besar wanita yang sedang mengikuti Program Khas Pensiswazahan Guru Besar di UKM serta 624 orang guru sekolah rendah di bawah pentadbiran mereka (201 lelaki dan 471 perempuan) dilibatkan dalam kajian ini. Kajian ini menggunakan instrumen soal selidik yang diadaptasikan daripada lima soal selidik untuk mengukur mod pengurusan konflik iaitu Rahim Organizational Conflict Inventory II (1995), Blake & Moulton (1964), Hall (1969), Lawrence dan Lorsch (1967) dan Thomas & Kilmann (1974). Data yang diperolehi telah dianalisis dengan menggunakan Statistik Deskriptif (Kekerapan, Peratus dan Min) dan Statistik Inferensi (Regresi Berganda). Kajian mendapati konflik memang wujud antara pentadbir dan guru, antara guru dan guru, antara pentadbir dengan pentadbir dan antara guru dengan staf sokongan. Konflik yang kerap berlaku ialah di antara pentadbir dengan guru dan di antara guru-guru dengan guru. Guru Besar-Guru Besar dan guru-guru berpendapat bahawa selain daripada wujud secara semula jadi, konflik boleh juga berpunca daripada percanggahan nilai-nilai peribadi dan tingkah laku serta emosi. Melalui analisis regresi, dapatan ini menunjukkan bahawa faktor peribadi menyumbang ke atas terjadinya konflik (42.1%) manakala 43.3% disumbangkan oleh faktor komunikasi, dan 14.6% lagi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk di dalam kajian ini. Pada keseluruhannya, tahap konflik di sekolah-sekolah rendah masih berada di peringkat rendah, tetapi tetap memberi kesan yang tinggi. Gaya pengurusan konflik yang selalu digunakan oleh Guru Besar-Guru Besar dan guru-guru ialah bersepadu dan bertolak ansur, manakala pendekatan pengurusan konflik yang didapati berjaya ialah pertemuan secara bersemuka, matlamat kongsi bersama, memperbanyakkan sumber, mengenal pasti perbezaan staf dan mengubah tingkah laku. Juateru, barisan pentadbiran sekolah perlu memahami punca-punca konflik dan mengambil kira amalan dan pendekatan pengurusan yang dapat menangani konflik secara lebih berkesan.*

### PENGENALAN

Sekolah, sebagai sebuah institusi pendidikan yang bersifat dinamik, berhadapan dengan pelbagai masalah dan konflik. Konflik mudah berlaku dalam organisasi sekolah dan terdapat dalam pelbagai bentuk iaitu dari perkara-perkara yang remeh hinggalah kepada perkara yang lebih kompleks. Konflik di dalam sesebuah organisasi boleh menyebabkan timbulnya pelbagai masalah yang memberi kesan terhadap

buah organisasi. Di Malaysia, dianggarkan lebih bekerja sehari ditumpukan bagi menghadapi dan menyelesaikan konflik (Jaafar 2001). Manakala, di Amerika Syarikat, kajian Thomas dan Schmidt (1976) menjelaskan bahawa seorang pengurus menumpukan kira-kira 20% dari masa kerjanya bagi menyelesaikan konflik.

## KONFLIK DALAM PENGURUSAN

Setiap manusia berkomunikasi dan menjalinkan interaksi dengan persekitaran dan manusia lain. Justeru itu, konflik telah menjadi satu fenomena yang lumrah, iaitu asam garam kehidupan manusia sehingga sukar dielakkan lagi. Menurut Armstrong dan Page (1983) sesebuah organisasi itu tidak boleh lari daripada berhadapan dengan konflik, kerana objektif, nilai dan keperluan kumpulan atau individu dalam organisasi tidak selalunya sama.

Satu hakikat yang tidak dapat dinafikan ialah tidak adanya keselarasan dalam mendefinisikan konflik secara khusus (Thomas 1976). Simmel (1955) berpendapat konflik adalah *the central form of interaction*, kerana menurutnya interaksi adalah hubungan dan konflik juga adalah hubungan. Kolbo dan Putnam (1992) pula berpendapat bahawa konflik wujud apabila berlaku perbezaan pandangan yang menimbulkan emosi atau perasaan yang tidak menyenangkan. Konflik juga boleh wujud dalam keadaan apabila berlakunya aktiviti-aktiviti yang tidak selaras atau tidak sesuai (Deutsh 1973); tidak ada kesesuaian tingkah laku di kalangan pihak yang berbeza-beza kepentingan (Brown, 1983); apabila satu pihak bertindak balas hasil yang negatif dari tindakan pihak yang satu lagi (Ack Off 1978 & Van de Villert 1984). Konflik juga dilihat sebagai sesuatu yang berkaitan dengan perbezaan persepsi seseorang (Robbins 1984 & Van de Villert 1984).

Umumnya fenomena konflik boleh dilihat dari pelbagai sudut. Satu daripadanya ialah konflik diri (*intrapersonal*), disebabkan masalah psikologi seperti rasa takut, malu, bersalah, kecelaruan personaliti dan kegelisahan yang berlaku dalam diri seseorang individu serta konflik antara individu (*interpersonal*), iaitu konflik antara manusia dengan manusia dan persekitarannya dengan merujuk kepada proses sosialisasi. Menurut Owens (1991) konflik antara individu boleh berlaku dalam organisasi atau antara organisasi. Nan Lin (1973) pula melihat konflik antara individu sebagai ketidakseimbangan antara sekurang-kurangnya dua individu atau kumpulan, atau antara individu dengan persekitarannya. Konflik ini boleh berlaku dalam bentuk fizikal atau psikologikal, seperti antara pekerja dengan pekerja, pekerja dengan majikan dan kesatuan pekerja dengan pihak pengurusan.

Konflik juga boleh dikaji dari sudut jenis dan puncanya. Rata-ratanya, para pengkaji telah mengemukakan tiga jenis konflik iaitu tugas, hubungan dan proses. Konflik tugas adalah berkaitan kehendak dan matlamat kerja, manakala konflik hubungan berfokus kepada hubungan antara individu (*interpersonal relationships*) dan konflik proses pula menyentuh bagaimana sesuatu kerja dapat diselesaikan. Kajian-kajian lalu telah membuktikan bahawa kebanyakan konflik hubungan adalah negatif. Ini adalah

Salah satu konflik antara individu akan meningkatkan kecelaruan persefahaman bersama, justeru menghalang penyempurnaan tugas sesebuah organisasi.

Walau bagaimanapun, terdapat juga konflik konstruktif, iaitu yang bersifat membina kerana lazimnya pihak yang terlibat sedia kerjasama, justeru mewujudkan suasana yang lebih harmoni. Situasi ini boleh mendorong kepada peningkatan motivasi kerja, peningkatan produktiviti, persekitaran kerja yang ceria, hubungan kemanusiaan yang harmoni, kerana ketiadaan perasaan tidak puas hati, berdendam, sikap bermusuhan mahupun hasad dengki.

Namun begitu, terdapat juga konflik destruktif yang bersifat membinasakan. Mereka yang berhadapan dengan konflik ini sentiasa tidak berpuas hati dan menganggap wujud sesuatu yang tidak adil dalam keputusan yang diambil untuk menyelesaikan sesuatu perkara. Sifat konflik yang negatif ini biasanya digambarkan melalui tindakan memprotes secara langsung atau tidak langsung seperti mengabaikan perintah dan menunjukkan sikap bermusuhan. Keseluruhan organisasi akan gagal mencapai objektifnya sekiranya konflik destruktif tidak diuruskan dengan baik.

Para pengkaji telah mengklasifikasikan punca-punca konflik. Sebagai contoh, Bisno (1988) telah mengemukakan lima punca konflik iaitu pertama faktor biososial, yang berkaitan dengan perasaan kecewa dan tindakan kasar yang boleh menggawatkan lagi suasana. Keduanya ialah faktor personaliti dan interaksi, seperti personaliti pengacau, gangguan psikologi, lemah perasaan, kemahiran interpersonal, menyusahkan orang lain, persaingan dan perbezaan dalam cara interaksi. Faktor ketiga, ialah struktur dalam organisasi dan masyarakat, iaitu melibatkan kuasa, status, perbezaan taraf, hal awam, hak wanita dan tindak balas terhadap sesuatu perkara. Keempat, ialah faktor yang disebabkan oleh konflik budaya dan ideologi, yang biasanya melibatkan politik, kepercayaan agama dan budaya yang berkait dengan sistem nilai seseorang. Faktor kelima berpunca daripada pertembungan antara dua perbezaan seperti perbezaan kuasa, personaliti, gaya, ideologi dan sebagainya.

Deutsh(1973) pula mengemukakan beberapa punca konflik, meliputi (i) kawalan terhadap sumber-sumber yang terhad atau tidak boleh dikongsikan (kewangan, harta, kuasa, prestij atau makanan); (ii) kegemaran dan sikap suka mengganggu (kegemaran dan citarasa seseorang tidak digemari oleh individu yang lain); (iii) nilai-nilai individu (percubaan memaksa nilai-nilai ke atas individu lain yang mempunyai nilai-nilai yang berbeza); (iv) kepercayaan (seperti percubaan mengarah individu atau pihak lain menerima nilai yang sama) dan (v) sifat hubungan antara individu dan pihak yang terlibat dalam konflik (pertentangan kemahuan antara individu dan pihak-pihak tertentu).

Walau bagaimanapun, adalah penting untuk mengenal pasti tahap perkembangan konflik dalam sesebuah organisasi. Schemerhon et al.(2003) menjelaskan bahawa pengurus organisasi iaitu pengetua ataupun guru besar perlu mengenal pasti konflik terdahulu yang tidak selesai untuk membantu menyelesaikan konflik seterusnya. Menurutnya lagi, adalah lebih baik untuk menyelesaikan konflik utama untuk

waktu.

onflik tersebut sepenuhnya. Tindakan ini adalah lebih  
an konflik atau menyelesaikannya untuk sementara

Judith pula telah membahagikan konflik kepada empat tahap iaitu konflik terpendam (keadaan yang mengarah ke konflik), konflik dikesan (keadaan tegang mengarah kepada tindakan), konflik sedar (keadaan tegang atau perubahan emosi telah dikesan) dan konflik manifestasi (penyelesaian dan mengesan konflik sama ada negatif @ positif).

Beberapa penyelidik tentang konflik telah memberi perhatian kepada gaya pengurusan sesuatu konflik. Lazimnya, kebanyakan gaya yang digunakan dalam menangani konflik wujud dalam bentuk menang-menang (*win-win*), menang kalah (*win lose*) dan kalah kalah (*lose lose*). Gaya-gaya ini menimbulkan persoalan sama ada : penyelesaian konflik itu membawa kepada kepuasan bersama (*mutual satisfaction*) atau kedua-duanya kalah berdasarkan kepentingan masing-masing. Walau bagaimanapun, implikasinya ialah gaya yang terbaik adalah gaya menang-menang, gaya yang tidak mengambilkira risiko bagi kedua-duanya pihak itu kalah atau menang dan gaya yang berkompromi.

Kilmann dan Thomas (1976) pula menjelaskan gaya pengurusan konflik yang ada dalam cabang dimensi orthogonal iaitu gaya asertif dan kooperatif. Asertif mewakili keinginan untuk memuaskan kehendak sendiri (*the desire to satisfy one's own concerns*) dan kooperatif mewakili keinginan untuk memuaskan kehendak pihak yang satu lagi (*the desire to satisfy the concerns of the other party*). Juateru itu, gaya yang tidak asertif boleh ditakrifkan sebagai tidak berkeinginan untuk memuaskan kehendak diri sendiri manakala gaya tidak kooperatif menunjukkan tiadanya keinginan untuk memuaskan kehendak orang lain.

Gaya pengurusan konflik yang dikemukakan Thomas dan Kilmann (1976) pula meliputi gaya (i) persaingan (*competing*), (ii) kolaborasi (*collaborating*), (iii) kompromi (*compromising*), (iv) mengelak (*avoiding*) dan (v) akomodasi (*accomodating*). Manakala, Rahim & Bonoma (1979) telah membahagikan gaya menyelesaikan konflik kepada dua dimensi utama iaitu mengambil kira hati dan perasaan diri sendiri dan dalam masa yang sama mengambil kira hati dan perasaan orang lain (*concern for self and concern for others*). Dimensi pertama menerangkan darjah (tinggi atau rendah) seseorang individu cuba memuaskan diri mereka, manakala dimensi kedua menerangkan darjah seseorang individu cuba untuk memuaskan keperluan dan perasaan orang lain. Rangkuman kedua-dua dimensi di atas memberi lima gaya pengurusan yang dikenali sebagai penyatuan (*integating*), kelembutan (*obliging*), dominasi (*dominating*), mengelak (*avoiding*) dan kompromi (*compromising*).

Melalui beberapa kajian yang dijalankan, penyelidik telah mengemukakan pandangan mereka tentang gaya pengurusan konflik yang terbaik. Sebagai contoh, Follett (1982) dan Van de Vliert (1996) mengemukakan pandangan bahawa gaya integrasi adalah gaya yang terbaik. Menurut mereka apabila tahap integrasi atau kolaborasi dalam

konflik akan berkurangan. Para penyelidik gaya tersebut bukan sahaja boleh menyebarkan konflik yang sedia ada tetapi juga menambahkan kekecewaan dan menghalang kepada sebarang usaha untuk mencari jalan penyelesaian (Rahim 1992 & Thomas 1979). Gaya tersebut juga akan meninggalkan sisa-sisa kekecewaan yang berpanjangan kepada seseorang yang tidak dapat memenuhi keperluan atau kehendaknya (Follett 1982). Kekecewaan seperti ini selalunya membawa kepada berlakunya konflik-konflik lain yang lebih agresif pada masa akan datang (Thomas 1979; Bergmann & Volkema, 1980 & Dubrin 1997). Walau bagaimanapun, Thomas (1977) dan Ding (1996) berpendapat pemilihan gaya pengurusan konflik seseorang individu banyak bergantung kepada situasi yang sedang dihadapi dan gaya tersebut akan berubah-ubah mengikut situasi yang timbul.

Walaupun bagaimanapun, kajian terkini mengenai pengurusan konflik di dalam negara tidak banyak yang dapat ditemui. Namun begitu, kajian oleh Rahim (1983) menjelaskan bahawa gaya pengurusan konflik bergantung pada jenis interaksi yang wujud antara individu iaitu seseorang individu akan memilih gaya menurut arahan jika berhubung dengan pihak atasan dan memilih gaya yang lain jika berinteraksi dengan rakan sekerja atau orang bawahan. Menurutnya lagi, pendekatan memaksa adalah strategi yang digunakan untuk orang bawahan dan pendekatan bertolak ansur digunakan jika kedua-dua pihak yang terlibat dengan konflik berada pada hierarki yang sama di dalam sesuatu organisasi.

Kajian oleh Turin Ahmad (1995), Shahibuddin (1997) dan juga Zobaidah (2002) mendapati gaya kompromi dipilih oleh responden kajian mereka, diikuti dengan gaya mengelak dan kolaborasi. Kajian-kajian oleh Zaleha Mohd Yusof (1996) terhadap gaya pengurusan konflik guru-guru asrama di Terengganu dan Fathiyah Abu Bakar (1997) terhadap pentadbir-pentadbir sekolah di Daerah Kubang Pasu Kedah mendapati responden memilih gaya mengelak dalam pengurusan konflik. Dapatan kajian-kajian tersebut menunjukkan keinginan responden kajian untuk mengelakkan konflik daripada terus berpanjangan, justeru mencerminkan ciri-ciri masyarakat Malaysia yang mempamerkan sikap pemaaf dan lebih mementingkan keharmonian di dalam sesuatu hubungan.

Walaupun bagaimanapun, sekolah-sekolah di Malaysia mempunyai ahli-ahli yang tidak terkecuali daripada menghadapi konflik. Di antara faktor penyebab konflik adalah tekanan persekitaran, maklumat dan tugas tidak jelas, pendapat yang berbeza di samping faktor tanggungjawab dan komunikasi (Ramli 2000). Oleh itu, Mohd Shahar (1991) berpendapat bahawa pihak pengurusan atau kepimpinan bertanggungjawab untuk mencari strategi bagi menyelesaikan sesuatu konflik yang timbul di kalangan ahli dalam sesebuah organisasi. Pandangan ini disokong oleh Muhammad Al-Buraey (1992) yang menegaskan bahawa pentadbir merupakan peserta di dalam proses politik dan mesti melibatkan diri dalam penyelesaian konflik, membuat keputusan dasar dan memberi arahan yang bersesuaian.



[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

menyebutkan konflik organisasi mempunyai hubungan dengan budaya organisasi, kerana konflik boleh mengancam pengurusan organisasi. Tanap konflik yang terlalu tinggi menyebabkan berlakunya kebimbangan, ketidakpuasan dan kekecewaan sehingga menurunnya pencapaian prestasi organisasi itu. Ini adalah kerana pengurusan organisasi terpaksa menghabiskan masa dan menggunakan sumber yang ada untuk menyelesaikan sesuatu konflik itu. Persoalan yang timbul ialah adakah konflik berlaku di kalangan Guru Besar-Guru Besar dan guru-guru di sekolah rendah? Untuk menjawab persoalan ini, satu kajian perlu dijalankan untuk meninjau pandangan Guru Besar-Guru Besar dan guru-guru terhadap amalan dalam pengurusan konflik di peringkat sekolah rendah.

Hasil kajian ini diharap akan membantu barisan pengurusan sekolah untuk memahami punca-punca konflik di kalangan ahli-ahlinya, justeru menyediakan panduan mengenai gaya dan pendekatan untuk menangani konflik secara lebih berkesan dan sesuai mengikut situasi semasa. Walau bagaimanapun, dapatan kajian sukar untuk memberi gambaran menyeluruh tentang populasi Guru Besar di seluruh negara kerana hanya melibatkan sekolah-sekolah rendah kebangsaan dan jenis kebangsaan yang ditadbir oleh mereka yang sedang mengikuti Progam Ijazah Sarjanamuda dengan Pendidikan (Pengurusan Pendidikan) di Universiti Kebangsaan Malaysia. Kajian juga terhad kepada penggunaan soal selidik berdasarkan keupayaan responden memahami isu-isu yang dikemukakan.

## KAJIAN PENGURUSAN KONFLIK

Satu kajian telah dijalankan pada tahun 2006, untuk mendapatkan maklumat tentang pengurusan konflik di sekolah rendah. Fokus kajian ialah kepada jenis-jenis konflik, tahap konflik, faktor-faktor kewujudan konflik, gaya dan pendekatan mengurus konflik serta kesan konflik. Seramai 39 orang Guru Besar (30 lelaki dan 9 perempuan) yang sedang mengikuti Program Khas Ijazah Sarjana Muda (Pentadbiran Pendidikan) di UKM serta 624 orang guru sekolah rendah di bawah pentadbiran Guru besar-Guru Besar ini (201 lelaki dan 471 perempuan). Tujuan kajian secara umumnya ialah untuk melihat gaya pengurusan konflik Guru-guru Besar dan guru-guru sekolah rendah di Malaysia.

Kajian menggunakan kaedah kuantitatif iaitu soal selidik. Konstruk bagi pembentukan item soal selidik meliputi tujuh dimensi yang menilai persepsi pentadbir dan guru tentang konflik dan pengurusan konflik di peringkat sekolah rendah. Dimensi-dimensi itu meliputi (i) latar belakang responden (9 item) dan latar belakang sekolah (3item), (ii) pandangan tentang konflik di sekolah (5 soalan pilihan), (iii) faktor-faktor kewujudan konflik (61 item), (iv) tahap konflik (13 item), (v) gaya pengurusan konflik (28 item), (vi) kesan konflik (13 item) dan (vii) pendekatan mengurus konflik (14 soalan pilihan). Item soal selidik bagi semua dimensi kecuali bagi dimensi gaya pengurusan konflik diadaptasi dari soal selidik *Rahim Organizational Conflict Inventory II* (Rahim 1995). Data-data yang diperolehi dianalisis menggunakan Statistik deskriptif and inferensi (ujian t dan Pekali Korelasi Pearson.), Regresi Berganda (*stepwise*) melalui Program *Statistical Package for the Sosial Science* (SPSS) Versi 12.0.

**DAFTAR KAJIAN**

Kajian ini memberi gambaran tentang pengurusan konflik seperti yang diamalkan di sekolah-sekolah rendah di Malaysia. Maklum balas yang diperolehi mengenai jenis konflik yang kerap berlaku di sekolah rendah dari sudut pandangan Guru Besar ialah konflik antara guru dengan guru, konflik antara pentadbir dengan guru dan konflik antara guru dengan staf sokongan. Namun begitu, Guru besar berpendapat konflik antara pentadbir dengan pentadbir tidaklah begitu ketara. Dari sudut pandangan guru-guru pula, kajian mendapati konflik antara pentadbir dengan guru dan antara guru dengan guru lebih kerap berlaku di sekolah, berbanding dengan konflik antara pentadbir dengan pentadbir dan antara guru dengan staf sokongan (Lihat Jadual 1).

**Jadual 1: Persepsi Guru Besar dan Guru Tentang Konflik di Sekolah**

Bil.	Konflik Yang Biasa Berlaku	Guru Besar		Guru	
		Kekerapan	%		
1.	Konflik Antara Pentadbir Dengan Guru	12	30.8	291	46.6
2.	Konflik Antara Guru Dengan Guru	14	35.9	165	26.4
3.	Konflik Antara Pentadbir Dengan Pentadbir	5	12.8	70	11.2
4.	Konflik Antara Guru Dengan Staf Sokongan	9	23.1	82	13.1
<b>JUMLAH</b>		22	56.4	292	46.7

Apabila dikaji pandangan Guru Besar dan guru-guru tentang konflik yang berlaku di sekolah, maklum balas dari Jadual 2 menunjukkan Guru Besar dan guru berpendapat bahawa konflik adalah satu kewujudan yang semula jadi. Namun begitu, guru lebih cenderung untuk mempercayai bahawa konflik adalah suatu hal yang negatif. Walau bagaimanapun, Guru Besar dan guru berkongsi pendapat bahawa konflik perlu wujud dalam organisasi sekolah.

**Jadual 2: Pandangan Guru Besar dan Guru Tentang Konflik di Sekolah**

Bil.	Pandangan Terhadap Konflik	Guru Besar		Guru	
		Kekerapan	%	Kekerapan	%
1.	Konflik adalah satu hal yang negatif	11	28.2	236	37.8
2.	Konflik adalah sesuatu kewujudan yang semula jadi	23	59.0	272	43.6
3.	Konflik perlu wujud dalam organisasi sekolah	6	15.4	114	18.3

Maklum balas yang diterima dari analisis Regresi mengenai faktor-faktor kewujudan konflik menunjukkan bahawa faktor komunikasi memberi sumbangan

nya konflik, diikuti dengan faktor peribadi yang  
at Jadual 3).

**Jadual 3 Penyumbang Terhadap Konflik Di Sekolah Rendah: Analisis Regresi Berganda**

Peramal	B	Piawai	Beta	T	Sig. T	R <sup>2</sup>	Sumbangan (%)
Peribadi	.413	.059	.442	7.024	.000	0.421	41.1%
Komunikasi	.253	.068	.235	3.729	.000	0.433	43.3%
Pemalar	.537	.074		7.254	.000		

Apabila ditanya mengenai tahap konflik, seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4, Guru Besar pada keseluruhannya menunjukkan tahap konflik yang sederhana bagi konflik yang dinampak, tetapi rendah bagi konflik-konflik yang terpendam, dirasai dan terang-terangan. Walau bagaimanapun, guru-guru menunjukkan tahap konflik yang lemah bagi semua jenis konflik.

**Jadual 4 : Persepsi Guru Besar dan Guru Tentang Tahap Konflik di Sekolah**

Konflik	Guru Besar			Guru		
	Min	Sisihan Piawai	Tahap	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Terpendam	1.95	.65	Rendah	2.04	.68	Rendah
Dinampak	2.41	.60	Sederhana	2.22	.72	Rendah
Dirasai	1.94	.76	Rendah	1.95	.65	Rendah
Terang-terangan	1.66	.54	Rendah	1.76	.61	Rendah
<b>Tahap Konflik</b>	1.98	.51	<b>Rendah</b>	1.99	.57	<b>Rendah</b>

Maklum balas mengenai gaya pengurusan konflik yang selalu digunakan menurut persepsi Guru Besar dan guru seperti dalam Jadual 5 menunjukkan bahawa gaya pengurusan bersepadu dan bertolak ansur selalu digunakan, manakala gaya-gaya lain iaitu mengelak, menguasai dan bekerjasama digunakan sekali sekala sahaja.

**Jadual 5: Gaya Pengurusan Konflik Di Kalangan Guru Besar-Guru Besar dan Guru-guru.**

Gaya Pengurusan	Guru Besar			Guru		
	Min	Sisihan Piawai	Tahap	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Bersepadu	4.10	.50	Selalu digunakan	3.96	.66	Selalu digunakan
Mengelak	3.55	.56	Sekali-sekala	3.60	.60	Sekali-sekala
Menguasai	3.28	.46	Sekali-Sekala	3.03	.62	Sekali-sekala
Bekerjasama	3.61	.41	Sekali sekala	3.61	.56	Sekali sekala
Bertolak Ansur	3.87	.54	Selalu digunakan	3.94	.66	Selalu digunakan



Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features

kesan konflik terhadap Guru Besar dan guru seperti menjelaskan bahawa kesan konflik kepada kedua-dua kumpulan Guru Besar dan guru adalah pada tahap tinggi dengan skor min 4.03.

**Jadual 6: Kesan Konflik Terhadap Guru Besar dan Guru**

	Guru Besar			Guru		
	Min	Sisihan Piawai	Tahap	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Kesan Konflik	4.37	.36	Tinggi	4.03	.54	Tinggi

Maklum balas yang diterima berdasarkan Jadual 7, mengenai pendekatan-pendekatan yang digunakan oleh Guru Besar untuk mengurus konflik, menunjukkan bahawa Guru Besar di sekolah rendah selalu menggunakan pendekatan matlamat kongsi bersama (Min = 4.00), bertolak ansur (Min = 3.86), memperbanyakkan sumber (3.84), pertemuan bersemuka (Min = 3.79) dan mengenal pasti perbezaan staf (Min = 3.69). Kajian turut menjelaskan bahawa Guru Besar dan guru hanya sekali sekala sahaja menggunakan pendekatan perundingan (Min = 3.35), mengubah tingkah laku (Min = 3.15), mengubah struktur organisasi (Min = 3.10), kuasa formal (Min = 3.00), program pengurusan konflik (Min = 2.86) dan menarik diri (Min = 2.35). Sementara itu, Guru Besar dan guru didapati jarang menggunakan pendekatan membawa masuk orang luar untuk menyelesaikan konflik (Min = 1.48).

**Jadual 7: Pendekatan dan Kejayaan Pengurusan Konflik Guru Besar.**

Bil.	Pendekatan Pengurusan Konflik	Kekerapan			Tahap Kejayaan		
		Min	Sisihan Piawai	Interpretasi	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
1	Matlamat kongsi bersama	4.00	.79	Selalu digunakan	4.17	.67	Sangat Memuaskan
2	Bertolak ansur	3.86	.84	Selalu digunakan	4.05	.73	Sangat Memuaskan
3	Memperbanyakkan sumber	3.84	.81	Selalu digunakan	3.94	.79	Sangat Memuaskan
4	Pertemuan semuka	3.79	.95	Selalu digunakan	4.00	.92	Sangat Memuaskan
5	Mengenal pasti perbezaan staf	3.69	1.02	Selalu digunakan	3.87	.89	Sangat Memuaskan
6	Perundingan	3.35	1.18	Sekali sekala	3.38	1.46	Memuaskan
7	Mengubah tingkah laku	3.15	.93	Sekali sekala	3.69	.86	Memuaskan
8	Mengubah struktur organisasi	3.10	1.09	Sekali sekala	3.35	.93	Memuaskan
9	Kuasa formal	3.00	.97	Sekali sekala	3.64	.84	Memuaskan
10	Program pengurusan konflik	2.86	1.25	Sekali sekala	3.70	1.02	Sangat Memuaskan
11	Menarik diri	2.35	1.38	Sekali sekala	3.27	1.26	Memuaskan

.99	Jarang digunakan	3.17	1.25	Memuaskan
-----	------------------	------	------	-----------

Maklumat daripada Jadual 8 turut menjelaskan bahawa Guru Besar sangat berjaya menggunakan pendekatan pengurusan konflik seperti pertemuan bersemuka (Min=4.00), matlamat kongsi bersama (Min=4.17), bertolak ansur (Min=4.0), mengenal pasti perbezaan staf (Min=3.87) dan mengubah tingkah laku (Min=3.69). Pendekatan-pendekatan yang berjaya dalam menyelesaikan konflik pada tahap memuaskan meliputi kuasa formal (Min=3.64), perundingan (Min=3.38), mengubah struktur organisasi (Min=3.35), menarik diri (Min=3.27) dan membawa masuk orang luar (Min=3.17).

Apabila Ujian Non-parametrik (Mann-Whitney) digunakan untuk melihat perbezaan tahap konflik di kalangan guru besar dan guru-guru, kajian mendapati bahawa tidak wujud perbezaan yang signifikan di kalangan guru besar dan guru biasa mengenai pengurusan konflik iaitu menjelaskan bahawa guru besar dan guru biasa mempunyai persepsi yang hampir sama mengenai pengurusan konflik di sekolah ( $z = -0.152$ , Sig. =  $0.88 > 0.05$ ) (Lihat Jadual 8).

**Jadual 8: Perbezaan Konflik Di Kalangan Guru Besar-Guru Besar dan Guru-guru.**

	Guru	N	Min Rank	Jumlah Ranks	Z	Sig
Tahap Konflik	Guru-guru	605	321.72	194642.00	-0.151	0.88
	Guru Besar	38	326.42	12404.00		
	Total	643				

Signifikan pada aras  $p < 0.05$

## PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI

Kajian yang dijalankan membuahkan beberapa dapatan yang menarik mengenai pengurusan konflik di sekolah-sekolah rendah di Malaysia. Maklum balas yang diperolehi menurut pandangan Guru Besar sebagai pentadbir dan guru sebagai staf sekolah mengenai jenis, tahap dan gaya pengurusan konflik membolehkan gambaran perbandingan dibuat. Maklum balas mengenai pendekatan serta tahap kejayaan Guru Besar dalam pengurusan konflik sekolah rendah memaparkan beberapa pendekatan yang dianggap baik, justeru itu harus diteruskan, di samping menggariskan pendekatan yang perlu dikaji dan diubah.

Secara umumnya, kajian ini menunjukkan bahawa Guru Besar dan guru sekolah berkongsi pendapat bahawa konflik adalah sesuatu yang wujud secara semula jadi. Mereka juga sependapat bahawa konflik adalah perkara yang negatif. Walau bagaimanapun, Guru besar dan guru tidak pula menerima kenyataan bahawa konflik perlu berlaku dalam sesebuah sekolah. Sesuatu yang menarik dapat diperhatikan ialah pandangan Armstrong dan Page (1983) bahawa sesebuah organisasi itu tidak boleh lari daripada berhadapan dengan konflik, kerana objektif, nilai dan keperluan ahlinya tidak selalunya sama.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Guru Besar dan guru sekolah rendah memaparkan pandangan yang berbeza sedikit mengenai jenis konflik yang kerap berlaku. Dari sudut pandangan Guru besar, konflik antara guru dengan guru paling kerap berlaku, jika dibandingkan dengan konflik yang berlaku antara pentadbir dengan guru. Guru pula melihat konflik antara pentadbir dengan guru lebih kerap berlaku berbanding dengan konflik antara guru dengan guru. Namun begitu, kedua-dua pihak Guru Besar dan guru sependapat bahawa konflik yang paling kurang berlaku ialah antara pentadbir dengan pentadbir. Perbezaan pandangan tidaklah menimbulkan kontroversi kerana sebagai menyetujui pandangan Robbins (1984) dan Van de Villert (1984), konflik dilihat sebagai sesuatu yang berkaitan dengan perbezaan persepsi seseorang.

Guru Besar dan guru turut mengemukakan pandangan bahawa kes-kes konflik seperti yang terpendam, dirasai dan yang berlaku secara terang-terang tidak begitu ketara di sekolah rendah. Namun begitu, sebagai pentadbir beberapa kes konflik yang dinampak dapat dikesan oleh Guru besar. Judith telah mengemukakan tahap-tahap konflik seperti konflik terpendam, konflik dikesan, konflik sedar dan konflik manifestasi. Oleh itu, sebagai menyetujui pandangan Mohd Shahr (1991) maka wajar bagi Guru Besar memahami punca dan tahap konflik di kalangan stafnya, justeru mencari strategi bagi menyelesaikan sesuatu konflik yang timbul di kalangan ahli organisasinya.

Menyentuh tentang gaya pengurusan konflik, maklum balas kajian menunjukkan Guru Besar dan guru sependapat menyatakan bahawa gaya bersepadu dan gaya bertolak ansur selalu digunakan. Namun begitu, gaya-gaya lain yang digunakan sekali sekala meliputi gaya mengelak, menguasai dan gaya bekerjasama. Beberapa kajian lalu telah mengemukakan pandangan mereka tentang gaya pengurusan konflik yang terbaik, seperti gaya integrasi oleh Follet (1982), gaya terburuk seperti gaya memaksa (Rahim 1992 & Thomas 1979). Namun begitu, oleh kerana kajian juga mendapati kesan konflik terhadap Guru Besar dan guru adalah tinggi, maka barisan pentadbir sekolah bolehlah mengambil kira pandangan Ding (1996) bahawa gaya pengurusan konflik banyak bergantung kepada situasi yang dihadapi dan akan berubah-ubah mengikut situasi yang timbul.

Maklum balas yang diterima turut menjelaskan bahawa barisan Guru Besar selalu menggunakan beberapa pendekatan seperti matlamat kongsi bersama, bertolak ansur, memperbanyakkan sumber, pertemuan semuka dan mengenal pasti perbezaan staf, dan kesemua pendekatan ini mencapai tahap kejayaan yang tinggi. Namun begitu, sesuatu yang amat menarik dapat dilihat ialah guru besar jarang menggunakan pendekatan membawa masuk orang luar apabila mengurus konflik, dan kejayaannya di tahap memuaskan sahaja.

Oleh kerana sekolah-sekolah di Malaysia mempunyai ahli-ahli yang tidak terkecuali daripada menghadapi konflik, manakala konflik dalam organisasi boleh mengancam pengurusan organisasi, maka hasil kajian diharap membantu barisan pentadbiran sekolah untuk menggunakan gaya dan pendekatan yang berkesan untuk menangani konflik.

## PENUTUP

Perbincangan mengenai konflik penting untuk memberi gambaran mengenai amalan pengurusan konflik di sekolah rendah Malaysia. Maklum balas yang positif daripada kajian boleh dijadikan asas perbincangan untuk barisan pentadbir mengesan dan memantau jenis-jenis dan tahap konflik yang berlaku di sekolah rendah. Sebaliknya, gaya dan pendekatan pengurusan konflik tertentu yang menunjukkan tanda-tanda bermasalah boleh diperbaiki, sekali gus memantapkan pentadbiran sekolah rendah di Malaysia.

## RUJUKAN

- Amran Saman. 1993. Pengurusan konflik: Satu kajian kes ke atas kaki tangan PKNS. Latihan Ilmiah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Beagrie. S. 2004. How to manage conflict. *Personal Today*. Sutton. Jan 27:25
- Cohen. J.W. 1998. *Statiscal power analysis for the behavioral sciences*. 2 nd edition. Hillsdale. NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Fathiyah Abu Bakar. 1997. Gaya pengurusan konflik di kalangan pentadbir Sekolah Menengah Di Daerah Kubang Pasu. Tesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Follet. M.P. 1997. Constructive conflict. *Dynamic Administration*. New York: Hippocrene. Maklumat diakses daripada Laman Web [www.proquest.com](http://www.proquest.com).
- Hoy. W.K., & Miskel, C.G. 1982. Educational administration: Theory, research & practice, 2 nd edition. New York: Random House. Maklumat diakses daripada Laman Web <http://www.campus-adr.org>
- Jaafar Muhammad. 2001. *Kelakuan organisasi (Edisi ke 4)*. Kuala Lumpur: Leeds Publications.
- Killmann. R.H & Thomas, K.W. 1977. Developing a forced-choice measure of conflict ó handling behaviour: The mode instrumen. *Education and Psychological Measurement* 37:309-325
- Litwin. G.H & Jr. Stringer. 1968. *Motivation and organizational climate*. Boston:Division of research, Harvard Bussiness.
- Manimaran. P.S. 1992. Penyelesaian konflik dalam organisasi. Latihan Ilmiah. Universiti Kebangsaan Malaysia.

- Mohd. Shahr. 1991. Konflik organisasi: Pandangan dan penyelesaian mengikut alternatif dalam kecemerlangan pentadbiran. Dasar dan amalan dalam Islam. Kuala Lumpur: *INTAN*.
- Muhammad Al-Buraey. 1992. Pembangunan pentadbiran menurut perspektif Islam. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ramli Awang Mat Tam. 2000. Hubungan antara faktor dan gaya pengurusan konflik dalam organisasi. Tesis sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Shahibuddin Ishak. 1997. Pengurusan konflik di kalangan guru-guru sekolah di Bandar Alor Setar, Kedah Darul Aman. Tesis sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Thomas & Schimdt. 1976. A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Journal*. 19: 315 ó 318.
- Thomas, K.W. 1977. Toward multidimensional value in teaching. The example of conflict behaviors. *Academy of Management Review*.
- Turin Ahmad. 1995. Gaya pengurusan konflik di kalangan guru-guru Sekolah Menengah di Daerah Kota Setar, Kedah. Tesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Zobaidah Jainul Ali. 2002. Pengurusan konflik di kalangan pemimpin di sekolah di luar Bandar, Pendang, Kedah Darul Aman. Tesis Sarjana Kependetaan. Universiti Malaya, Kuala Lumpur.