

Bab 3:
Amalan Terbaik Pengurusan Konflik Interpersonal Dalam Kalangan Guru-Guru Sekolah Menengah, Malaysia: Persepsi Guru

Mohamad Johdi Salleh, Fuad Hanif Ahmad Hamidi, Mohd Azreen Reza Sallehuddin, Peh Kok Hua, Puteri Mas Puri Megat Yusof & Slinanh Saad

johdi@iium.edu.my

International Islamic University Malaysia (IIUM)

Abstrak

Pengurusan konflik interpersonal yang efektif sangat perlu bagi mengelakkan sesuatu konflik menjadi semakin parah yang seterusnya mengurangkan efisiensi dan produktiviti organisasi. Sehubungan dengan itu, kertas kerja ini membincangkan kajian terhadap punca-punca konflik, proses pengurusan konflik dan amalan terbaik dalam pengurusan konflik di sekolah. Kajian menggunakan kaedah convenient sampling yang berdekatan dengan tempat tinggal pengkaji-pengkaji melibatkan responden seramai 200 orang guru di lima buah sekolah menengah di negeri Pahang, Johor, dan, Melaka. Item soal selidik diadaptasi dari soal selidik *Rahim Organizational Conflict Inventory II* (Rahim 1995, 2001), Thomas and Kilmann (2008), Mohamad Johdi dan Apitree (2010), dan Safarali (2012). Data-data yang diperolehi dianalisis menggunakan Statistik deskriptif dan inferensi melalui Program *Statistical Package for the Sosial Science* (SPSS) Versi 17.0. Hasil kajian dimensi “Punca-punca Konflik” menunjukkan skor tertinggi ialah ‘Persepsi yang berbeza adalah punca utama konflik di sekolah’ dengan min 4.18; dimensi ‘Proses Pengurusan Konflik Oleh Guru Sekolah’ menunjukkan skor tertinggi adalah item ‘Kita perlu mencari sebab dan mengambil langkah untuk menyelesaikannya’ dengan min 4.29; dan, dapatan dimensi “Amalan Terbaik Dalam Pengurusan Konflik Di Sekolah” menunjukkan min tertinggi 4.47 adalah item ‘Bekerjasama adalah langkah yang terbaik dalam pengurusan konflik’. Diharapkan hasil kajian ini memberi inspirasi kepada pihak sekolah, pengetua dan Kementerian Pelajaran merangka program atau kursus yang sesuai kepada guru berhubung dengan gaya pengurusan konflik yang efisien dan efektif demi meningkatkan kualiti dan produktiviti organisasi pendidikan di peringkat nasional dan internasional.

Kata Kunci: pengamalan terbaik pengurusan konflik – Guru sekolah menengah

Brief Biodata:

Mohamad Johdi Salleh: The Principal Researcher/Presenter is an Associate Professor at the Kulliyah of Education, International Islamic University Malaysia, Kuala Lumpur. He possessed BA Hons. (Malaya), MA Education (London), and, PhD Education (Birmingham). His area of specialization and interest are Educational Leadership & Administration, Teacher Professionalism, and, History Education.

1.0 Latar Belakang

Konflik pasti berlaku terhadap setiap manusia atau organisasi yang sebahagiannya amat sukar untuk diselesaikan. Kemelut konflik yang melanda seseorang akan menimbulkan pelbagai implikasi kecil, sederhana, dan, besar bergantung kepada faktor, jenis dan keterampilan personaliti guru tersabit. Menjadi kelaziman untuk konflik berlaku dalam hubungan interpersonal, sama ada hubungan antara seorang guru dengan seorang guru, seorang guru dengan sekumpulan guru, seorang guru dengan orang jabatannya, atau, antara suatu jabatan dengan jabatan yang lain.

Konflik dalam organisasi boleh mendatangkan implikasi negatif dan juga implikasi yang positif. Misalnya, konflik *dysfunctional* akan mendatangkan kesan negatif seperti mendorong tingkah laku ponteng kerja, pusing ganti kerja, penurunan prestasi, dan tekanan kerja. Konflik *functional* yang diurus dengan baik, boleh mendatangkan kesan yang positif seperti memantapkan interaksi antara dua kelompok kerja, merangsang idea baru, meningkatkan persaingan sihat, memberikan tenaga kepada perubahan sosial dan pembangunan individu.

Persediaan menghadapi cabaran era teknologi maklumat yang semakin canggih dapat menukar dunia menjadi “global village” dengan pengertian bahawa dunia tanpa sempadan. Untuk memikul tanggungjawab yang semakin mencabar ini, para pengetua tidak dapat lari daripada masalah konflik yang berlaku di sekolah. Secara tidak langsung ia menggambarkan peranan pengetua yang semakin penting sebagai nadi penggerak. Sistem pendidikan memerlukan pedoman yang jelas agar wawasan dan misi pendidikan tercapai selaras dengan Wawasan 2020. Agenda pengisian wawasan pendidikan mengemukakan konsep dan idea-idea perubahan tentang cara dan gaya mengurus, bekerja, perhubungan manusia dan budaya. Di antara perkara-perkara yang ditekankan termasuklah perpaduan, gaya pengurusan dan kepimpinan, perkhidmatan penyayang, empowerment, budaya ilmu dan budaya kecemerlangan (Wan Zahid, 1993).

Menerusi Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010 yang holistik, realistik dan memberi penekanan kepada pembangunan dari segi “hard and soft development”. Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) juga merupakan satu pelan yang selari dengan agenda nasional serta pelan-pelan pendidikan yang telah digubal sebelum ini.

Bagi meningkatkan kecekapan dan keberkesanan sistem penyampaian pendidikan, PIPP juga akan memberi penekanan kepada prosedur, mekanisme dan proses pelaksanaan projek serta program pendidikan agar ia dilaksanakan secara telus, cekap dan berkesan, tanpa pertindihan dan pembaziran serta dapat dinikmati oleh golongan sasaran tepat pada waktu yang ditetapkan.

Sistem pendidikan memerlukan perubahan daripada pendekatan ‘satu saiz untuk semua’ kepada pendekatan yang lebih bertepatan dengan keperluan setempat dan masyarakat sekitar. Pengurusan konflik dapat membantu pengetua berdepan dengan cabaran globalisasi dan pada waktu yang sama, PIPP ini akan mula melonjakkan sistem pendidikan negara ke tahap yang lebih tinggi. Apabila memperkatakan tentang konflik, kita tidak boleh menafikan perhubungan di antara dua pihak di dalam sesebuah organisasi. Konflik mungkin timbul kerana bersifat dinamik dan menghadapi bermacam-macam perubahan dari masa ke semasa.

Oleh itu kajian ini menjurus kepada tiga dimensi iaitu punca-punca konflik, proses pengurusan konflik dan amalan terbaik dalam pengurusan konflik di sekolah. Dapatan kajian ini di harap dapat membantu meningkatkan kualiti guru dalam menguruskan konflik secara berkesan ke arah merealisasikan Plan Pendidikan Malaysia 2013-2025.

2.0 Tinjauan Literatur

2.1 Definisi Konflik

Konflik merupakan suatu suasana yang melibatkan pertentangan antara dua atau lebih pihak akibat daripada ketidaksamaan matlamat yang hendak dicapai, ketidakselarasan aktiviti ke arah pencapaian matlamat, ketidakserupaan personaliti dan kehendak, bertindak dalam cara menghalang atau memudaratkan sesama sendiri, dan menunjukkan tanda-tanda permusuhan antara kedua-dua pihak (Ishak Mat Shah, 2006).

Robbins (1996) dalam "Organization Behavior" menjelaskan bahawa konflik adalah suatu prosesinteraksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua

pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif mahupun pengaruh negatif.

Sedang menurut Luthans (1981), konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan. Kekuatan-kekuatan ini bersumber pada keinginan manusia. Istilah konflik sendiri diterjemahkan dalam beberapa istilah iaitu perbezaan pendapat, persaingan dan permusuhan.

2.2 Konsep Konflik:

2.2.1 Pihak Yang Terlibat

Sama ada secara individu, kelompok atau jabatan. Bilangan pihak yang terlibat tidak terhad dan boleh berlaku secara dwikutub, trikutub dan pelbagai kutub. Contohnya, antara guru dengan guru, guru dengan pihak pentadbir sekolah, guru dengan kaki tangan bukan guru dan guru dengan murid.

2.2.2 Isi / Isu Konflik

Sesuatu konflik boleh dikategorikan sebagai konflik jenis resapan (mengandungi banyak isu) atau konflik khusus (berkisar kepada satu isu). Terdapat suatu set isu konflik yang kompleks, iaitu antara banyak pihak dan mengandungi pelbagai jenis isu.

2.2.3 Tingkah Laku Konflik

Terdapat dua bentuk tingkah laku konflik, iaitu pertama; tingkah laku konflik terpendam, yang mengandungi tindakan yang tidak memudaratkan atau menghalang pihak lain. Perkara ini berlaku apabila pihak yang berkonflik tersebut bertindak dengan cara mengelak atau menafikan ketidakserasian matlamat dan seumpamanya. Kedua; konflik nyata, iaitu konflik yang mengandungi tindakan persaingan atau pergelutan. Matlamat yang hendak dicapai oleh satu pihak ialah menghapuskan atau mengalahkan pihak yang satu lagi.

2.2.4 Sikap Konflik

Sikap konflik boleh dibahagikan kepada dua bahagian, iaitu secara kognitif dan emosi. Konflik bahagian kognitif merupakan pembentuk imej dalam fikiran setiap pihak yang berkonflik untuk menggambarkan pihak lawannya seperti imej penjenayah atau imej binatang. Bahagian emosi pula menjelaskan kebencian atau sikap negatif terhadap pihak lawan. Setiap pihak akan mengekspresikan diri mereka sebagai yang terbaik, dan pihak lawan sebagai yang terburuk.

2.2.5 Persekitaran Konflik

Melibatkan semua komponen dalam konflik iaitu, sumber kuasa pihak yang berkonflik, tekanan para sekutu, orang tengah, pemerhati, penguat kuasa, institusi pengurusan konflik, dan sebagainya.

2.3 Tahap Konflik

Ishak Mad Shah (2006) telah menyenaraikan enam tahap konflik dalam sesuatu organisasiseperti yang berikut:

2.3.1 Tahap Permulaan / Tahap Latent

Konflik mempunyai tahap dan takat tertentu. Tahap permulaan konflik dikenali sebagai tahap latent. Tahap ini bersangkutan paut dengan pengalaman lepas yang berunsur negatif, yang kurang memuaskan pihak-pihak yang berkepentingan seperti perasaan kecewa, marah dan kebimbangan. Konflik terbentuk apabila pihak yang terlibat mula menyedari

wujud perbezaan tentang minat, nilai dan emosi antara satu sama lain. Pada mulanya pihak yang berkenaan cuba untuk memendam atau menyembunyikan ketidakpuasan hati masing-masing. Walau bagaimanapun, bibit-bibit perbalahan dan persaingan telah pun bermula dalam organisasi tersebut.

2.3.2 Tahap Kedua / Tahap Realisasi

Tahap kedua juga dikenali sebagai tahap khabar angin atau ‘dengar-dengar cakap’. Pada tahap ini pihak yang berkonflik mula berani menyuarakan isu-isu yang menyebabkan mereka tidak puas hati. Pihak yang berkonflik sudah memberikan respons positif atau pasif terhadap satu dengan yang lain. Mereka mula menganalisis sumber-sumber konflik misalnya, kuasa, status, maklumat kemahiran diri, kewangan, kemampuan organisasi dan sebagainya.

2.3.3 Tahap Ketiga / Tahap Flashpoint

Tahap ketiga ini merupakan tahap sebenar permulaan perlakuan konflik pihak yang berkenaan. Pada masa ini, isu-isu konflik telah melibatkan secara langsung unsur-unsur perasaan marah, tegang, bimbang dan sebagainya. Bermulalah episod kekacauan dan kekalutan dalam operasi pentadbiran dan pengurusan sesuatu organisasi.

2.3.4 Tahap Keempat / Tahap Manifest

Tahap ini juga dikenali sebagai tahap pengelakkan dalam penyelesaian konflik. Perasaan kecewa dan ketidakselesaan telah pun wujud. Maka, oleh kerana kekurangan sumber kuasa seperti tiada kuasa atau kemahiran, atau bimbang meneruskan konfrontasi, ada pihak yang berkonflik telah melakukan pengelakkan.

2.3.5 Tahap Kelima / Tahap Intervensi

Tahap ini juga dikenali sebagai tahap Aftermath. Pada tahap ini pihak yang berkonflik akan menggunakan kaedah mengawal atau menyelesaikan konflik. Pelbagai strategi digunakan untuk menyelesaikan konflik misalnya, penyelesaian secara paksaan, secara kolaborasi atau perundingan.

2.3.6 Tahap Keenam / Penilaian Hasil

Tahap terakhir ini adalah melibatkan penilaian terhadap hasil penyelesaian konflik. Mungkin sesuatu konflik itu dapat diatasi, atau tidak dapat diatasi. Penyelesaian yang lengkap mungkin sukar dicapai oleh mereka yang berkonflik. Oleh itu, pihak ketua jabatan harus membuat pemantauan secara berterusan.

3.0 Kepentingan Kajian

Penyelidikan yang dijalankan dapat:

1. Memberi maklumat kepada pihak sekolah terutamanya guru tentang kaedah pengurusan konflik yang berkesan.
2. Dapatan kajian ini akan menambahkan lagi bahan ilmiah kepada bidang pendidikan tentang pengurusan sesebuah organisasi.
3. Membantu pengetua dengan menyediakan cara-cara yang berbeza dalam pengurusan konflik antara mereka dengan orang bawahan.
4. Dapatan kajian akan menjadi garis panduan kepada Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri, Pejabat Pelajaran Daerah untuk merangka program atau kursus yang sesuai kepada guru berhubung dengan gaya pengurusan konflik.

3.1 Kepentingan Kemahiran Penyelesaian Konflik Oleh Pengetua

Ketua jabatan yang kurang menitikberatkan kemahiran penyelesaian konflik dalam organisasinya akan mendedahkan pekerjaanya kepada tekanan kerja yang melampau. Pemimpin organisasi sekolah perlu mempunyai kemahiran penyelesaian konflik supaya konflik di tempat kerja boleh dibendung dan mendatangkan kesan positif. Tekanan atau stress di tempat kerja yang gagal diuruskan dengan baik akan mendatangkan kesan kepada:

3.2 Prestasi Pekerja

Guru atau kaki tangan bukan guru yang menghadapi tekanan melampau tidak dapat mengekalkan prestasi kerjanya sama ada dari segi kualiti atau kuantiti pada tahap yang tertinggi. Peranan guru di sekolah sebagai pengajar, fasilitator, pembimbing, jurulatih, kaunselor, pengurus dan sebagainya akan terjejas.

3.3 Perkhidmatan Pelanggan

Guru yang tertekan dalam melaksanakan tugasannya tidak dapat memberikan perkhidmatan yang baik dan memuaskan. Oleh itu, proses pengajaran dan pembelajaran, pengurusan kelab sukan dan permainan, dan aktiviti-aktiviti yang lain turut terjejas.

3.4 Keselamatan Pekerja

Guru yang terlalu tertekan dalam pekerjaan lebih kerap melakukan kesilapan semasa bekerja. Situasi ini boleh membahayakan guru yang terbabit. Situasi-situasi merbahaya boleh berlaku semasa melaksanakan ujikaji di makmal, atau semasa melaksanakan latihan kecergasan di padang sukan.

3.5 Kesihatan Pekerja

Terlalu tertekan juga boleh menjejaskan kesihatan para guru. Stress boleh meningkatkan tekanan darah dan kadar degupan jantung yang boleh mengakibatkan masalah gastro-intestinal seperti ulser. Ini boleh mendorong kepada kemerosotan pencapaian sekolah secara keseluruhan.

3.6 Ponteng Kerja Dan Melambatkan Kerja

Tekanan yang keterlaluan juga boleh merangsang guru-guru cenderung kepada tingkah laku ponteng kerja atau melambat-lambatkan kerja secara kerap. Permohonan sijil cuti sakit (guru MC), atau cuti rehat khas akan berlaku secara kerap. Fenomena seperti ini akan menyebabkan prestasi akademik sekolah akan merosot.

4.0 Penyataan Masalah

Konflik di sekolah wujud apabila terdapat perbezaan pendapat antara individu dengan individu lain dalam menyelesaikan masalah atau membuat sesuatu perkara. Konflik akan bertambah hebat jika pendapat yang dikemukakan tidak diterima oleh ahli-ahli lain. Gaya kerja yang berbeza juga turut mencetuskan konflik. Potensi untuk berlaku konflik adalah tinggi apabila wujudnya kesukaran untuk berkomunikasi dalam kalangan ahli organisasi tersebut. Kekeliruan dalam bidang tugas juga dapat menimbulkan konflik jika tidak diberi penerangan yang spesifik.

Konflik-konflik yang wujud dalam sesebuah organisasi seperti sekolah menimbulkan pelbagai akibat yang tidak baik kepada organisasi itu. Oleh itu, amat perlu sesebuah organisasi persekolahan mencari jalan untuk mengurangkan konflik dalam kerja sebelum mengganggu ketenteraman dan produktiviti (Sabitha dan Mahmood Nazar, 1995). Pengurusan konflik yang betul adalah sangat perlu bagi mengelakkan konflik

tersebut menjadi semakin parah dan berterusan. Perbezaan latar tempat di setiap sekolah memerlukan cara penyelesaian konflik yang berbeza mengikut situasi.

Berdasarkan kepada pernyataan masalah yang telah dikemukakan, maka penyelidik ingin mengkaji dan mengenalpasti gaya pengurusan konflik yang diamalkan oleh para guru di sekolah dan juga kaitannya dengan faktor demografi. Kajian yang dijalankan adalah bertumpu kepada pengurusan konflik di sekolah berdasarkan persepsi guru. Responden yang terlibat dalam kajian ini adalah terdiri daripada kalangan guru itu sendiri.

5.0 Objektif Kajian

Objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti punca utama berlakunya konflik dalam kalangan guru di sekolah, gaya pengurusan konflik oleh guru, amalan terbaik pengurusan konflik, faktor-faktor yang mempengaruhi pengurusan konflik, dan, hubungan antara faktor-faktor menguruskan konflik dalam Tiga Dimensi Kajian.

6.0 Soalan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mencari jawapan kepada persoalan berikut:

1. Apakah punca utama berlakunya konflik dalam kalangan guru di sekolah?
2. Apakah gaya pengurusan konflik paling digemari oleh guru di sekolah?
3. Apakah amalan terbaik pengurusan konflik dalam kalangan guru di sekolah menengah?
4. Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi pengurusan konflik yang baik di kalangan guru sekolah menengah dari persepsi guru?
5. Apakah hubungan antara faktor-faktor menguruskan konflik dalam Tiga Dimensi Kajian?
6. Adakah perbezaan antara faktor demografi (lokasi sekolah, pengalaman mengajar, gred sekolah, kelayakan akademik responden, etnik dan jawatan responden) berdasarkan gaya pengurusan konflik oleh guru di setiap sekolah?

7.0 Kaedah Kajian

Kajian menggunakan kaedah kuantitatif iaitu meliputi tiga dimensi yang menilai persepsi guru tentang pengurusan konflik di peringkat sekolah menengah. Item soal selidik diadaptasi daripada soal selidik *Rahim Organizational Conflict Inventory II* (Rahim 1995, 2001), Thomas and Kilmann (2008), Mohamad Johdi dan Apitree (2010), dan Safarali (2012). Data-data yang diperolehi dianalisis menggunakan Statistik deskriptif dan inferensi melalui Program *Statistical Package for the Sosial Science (SPSS)* Versi 17.0.

Populasi yang dilibatkan sebagai responden kajian adalah terdiri daripada guru-guru sekolah menengah di negeri Pahang, Johor, dan Melaka. Seramai 200 orang guru daripada ketiga-tiga negeri telah dipilih sebagai responden dalam kajian ini. Sekolah yang dipilih terdiri daripada Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia. Di antara sekolah yang terlibat di Negeri Pahang ialah SMK Chini 2 di daerah Pekan, SMK Pusat Penyelidikan Pertanian Tun Razak di daerah Jerantut. Di negeri Johor termasuk SMK Ulu Tiram merupakan sekolah berstatus kawalan dan Maktab Sultan Abu Bakar (English Collage) di daerah Johor Bahru berstatus sekolah Kluster. Di negeri Melaka termasuk SMJK Yok Bin.

Pemilihan responden berdasarkan kaedah ‘convenient sampling’ iaitu berhampiran dengan para pengkaji dengan kos paling minimum, masa paling singkat, mengenali kepimpinan sekolah dan guru-guru sebagai responden. Perkara sedemikian melancarkan pelaksanaan kajian dan memudahkan untuk mendapat kerjasama sepenuhnya daripada responden. Responden yang ditetapkan di setiap sekolah adalah

seorang pengetua dan selebihnya guru-guru biasa yang mempunyai latar belakang yang berbeza. Responden diberikan masa selama seminggu untuk memenuhkan borang soal selidik.

Kajian ini hanya menggambarkan pengurusan konflik di antara tiga jenis kawasan sekolah iaitu bandar, pinggir bandar dan luar bandar. Kami tidak dapat melakukan kajian di kawasan pedalaman kerana kekangan masa dan wang. Hanya sekolah dari tiga buah negeri sahaja yang terlibat iaitu sekolah dari Johor, Pahang dan Melaka dan dengan itu hasil kajian ini tidak boleh digeneralisasi dengan sekolah di negeri yang lain. Bilangan responden kami juga terhad kepada 200 orang sahaja menjadikan kajian ini tidak sebegitu jitu jika dibandingkan dengan bilangan responden yang lebih besar.

8.0 Demografi Responden

Responden terdiri daripada guru dari bandar 39%, guru dari luar bandar 37% dan guru dari pinggir bandar 24%. Responden berdasarkan etnik 73% guru kaum Melayu, 21% guru kaum Cina, 5% guru kaum India dan 1% guru kaum lain-lain. Responden berpengalaman mengajar 0 – 3 tahun 11%, 3-5 tahun dan 5-10 tahun masing-masing 26%, dan, mengajar lebih 10 tahun 37% guru. Mereka terdiri daripada 93% guru berijazah sarjana muda, 3% guru berijazah sarjana, 2% guru mempunyai doktor falsafah, dan, 2% guru hanya mempunyai STPM / Diploma.

Responden terdiri daripada 73% guru biasa, 15% guru ketua jabatan atau panitia, 5% guru kounselor, 4% Guru Penolong Kanan, dan, 3% lain-lain. Responden terdiri daripada 22% guru mengajar di sekolah gred A, 36% guru mengajar di sekolah gred B, 18% guru mengajar di sekolah kluster, 24% mengajar di sekolah kawalan yang diklasifikasikan sebagai kumpulan lain-lain.

9.0 Dapatan Kajian

Data-data kajian selidik ini diperolehi daripada borang soal-selidik terdiri daripada 25 soalan. Responden perlu membulatkan nombor dari 1 hingga 5 untuk menunjukkan pendapat dan persepsi mereka dengan skala nombor 1- ‘Sangat Tidak Setuju (STS)’, 2 – ‘Tidak Setuju (TS)’, 3- ‘Tiada pendapat (TP)’, 4- ‘Setuju (S)’ dan 5– ‘Sangat Setuju (SS)’. Soal selidik tersebut bahagikan kepada 3 dimensi iaitu punca-punca konflik, proses pengurusan konflik di kalangan guru, dan, amalan terbaik guru untuk menyelesaikan konflik di sekolah.

9.1 Soalan Satu:

Apakah punca utama berlakunya konflik dalam kalangan guru di sekolah?

Jadual 1 menunjukkan analisis punca-punca konflik yang berlaku di sekolah menengah dari persepsi guru.

**Jadual 1:
Punca-punca Konflik di Sekolah Menengah dari Persepsi Guru (N=200)**

No	Kenyataan	STS n	TS n	TP n	S n	SS n	Min
1	Persepsi yang berbeza adalah punca utama konflik di sekolah.	1% (2)	6.5% (13)	1% (2)	56.5% (113)	35% (70)	4.18
2	Gayakerja yang berbeza, jarang menjadi punca konflik di sekolah.	11% (22)	37.5% (75)	10.5% (21)	34.5% (69)	6.5% (13)	2.88

3	Kesukaran berkomunikasi tidak pernah menjadi punca konflik di sekolah.	20% (40)	51% (102)	7.5% (15)	17% (34)	4.5% (9)	2.35
4	Kekaburan bidang tugas sentiasa berlaku di sekolah.	2% (4)	19% (38)	9.5% (19)	58.5% (117)	11% (22)	3.58

Jadual 1 menunjukkan soal-selidik nombor 1 mempunyai nilai min yang paling tinggi diikuti dengan soalan nombor 4, 2 dan akhiri dengan soalan nombor 3. Dapatan kajian menunjukkan punca utama berlaku konflik di sekolah adalah disebabkan oleh persepsi yang berbeza di kalangan guru sekolah menengah. Diikuti dengan kekaburan bidang tugas guru, gaya kerja yang berbeza dan terakhir ialah kesukaran berkomunikasi.

9.2 Soalan Dua:

Apakah gaya pengurusan konflik paling digemari oleh guru di sekolah?

Jadual 2 menunjukkan gaya pengurusan konflik paling digemari oleh guru di sekolah berdasarkan persepsi guru.

**Jadual 2:
Gaya Pengurusan Konflik Paling Digemari oleh Guru di Sekolah Berdasarkan Persepsi Guru (N = 200)**

No	Kenyataan	STS n	TS n	TP n	S n	SS n	
5	Konflik selalu berlaku di sekolah saya tetapi kami tahu bagaimana untuk mengurus dan menyelesaikannya.	2% (4)	7.5% (15)	8% (16)	66% (132)	16.5% (33)	3.88
6	Adalah lebih baik untuk buat tak kisah dan hidup dengan konflik tersebut.	17.5% (35)	38% (76)	13% (26)	27.5% (55)	4% (8)	2.63
9	Konflik tidak dapat dielakkan dalam sesebuah organisasi dan tiada apa yang boleh dilakukan tentangnya.	7% (14)	36% (72)	7% (14)	33% (66)	17% (34)	3.17
10	Konflik adalah seperti masalah. Kita perlu mencari sebab dan mengambil langkah untuk menyelesaikannya.	5% (1)	3.5% (7)	1.5% (3)	56% (112)	38.5% (77)	4.29
11	Satu langkah yang kurang bijak jika terlalu mengambil kisah tentang konflik yang berlaku. Ia memang selalu ada dan kita akan dapat kehidupan yang lebih baik dengan adanya konflik.	1% (2)	15% (30)	9% (18)	57% (114)	18% (36)	3.76
14	Apabila dua (2) pihak yang terlibat secara langsung dalam konflik, rundingan daripada pihak luar mungkin sangat membantu.	1% (2)	9.5% (19)	3.5% (7)	65% (130)	21% (42)	3.96

Jadual 2 menunjukkan analisis proses pengurusan konflik oleh guru sekolah menengah dari persepsi guru. Jadual tersebut menunjukkan item nombor 10 mempunyai

nilai min yang paling tinggi diikuti dengan item nombor 14, 5, 11, 9 dan diakhiri dengan nombor 6. Kajian mendapati, dalam proses pengurusan konflik, majoriti guru-guru sekolah berpendapat bahawa konflik adalah masalah, guru-guru akan mencari sebab dan mengambil langkah untuk menyelesaikannya. Diikuti dengan pendapat bahawa apabila dua pihak terlibat dalam konflik, rundingan daripada pihak luar dapat membantu menyelesaikan konflik tersebut. Seterusnya, mereka berpendapat bahawa konflik selalu berlaku di sekolah tetapi mereka dapat mengurus dan menyelesaikannya dengan baik. Minoriti guru-guru sekolah menengah akan buat tidak kisah dan hidup dalam konflik tersebut.

9.3 Soalan Tiga:

Apakah amalan terbaik pengurusan konflik dalam kalangan guru di sekolah menengah?

Jadual 3 menunjukkan analisis amalan terbaik pengurusan konflik dalam kalangan guru di sekolah menengah mengikut persepsi guru.

**Jadual 3;
Amalan Terbaik Pengurusan Konflik di Sekolah Menengah mengikut Persepsi Guru (N = 200)**

No	Kenyataan	STS	TS	TP	S	SS	Min
7	Cara terbaik untuk menangani konflik ialah untuk menarik diri daripada tempat kejadian untuk beberapa ketika.	6% (12)	33.5% (67)	7.5% (15)	45% (90)	8% (16)	3.16
8	Langkah yang bijak adalah mengelakkan diri dari situasi yang berkonflik.	4% (8)	16% (32)	10.5% (21)	52.5% (105)	17% (34)	3.63
12	Pengurusan konflik perlu melibatkan pencarian untuk mendapatkan cara penyelesaian.	-	2% (4)	9% (18)	59% (118)	30% (60)	4.17
13	Bekerjasama adalah langkah yang terbaik dalam pengurusan konflik.	-	-	2.6% (5)	45.7% (97)	45.7% (98)	4.47
15	Menerima beberapa tekanan daripada kumpulan pencabar boleh membantu dalam menyelesaikan konflik.	3% (6)	21% (42)	19.5% (39)	46.5% (93)	10% (20)	3.40
16	Jika kita menunggu dan tidak cuba untuk menyelesaikan masalah, konflik ini akan tidak berfungsi lagi dan akan dapat diselesaikan apabila tiba masanya.	7% (14)	40.5% (81)	17% (34)	27.5% (55)	8% (16)	2.89
17	Konflik boleh diselesaikan jika pihak berkenaan memahami satu sama lain, dan bersama-sama mencari penyelesaian alternatif.	-	2% (4)	2% (4)	59% (118)	37% (74)	4.31
18	Semakin anda berkuasa, semakin berkesan anda boleh menyelesaikan konflik itu.	7.5% (15)	27% (54)	11.5% (23)	37% (74)	17% (34)	3.29

19	Adalah lebih baik untuk memberikan beberapa konsesi kepada kumpulan pencabar untuk memenangi keyakinan mereka.	3% (6)	11.5% (23)	24% (48)	54% (108)	7.5% (15)	3.52
20	Jika satu kumpulan berinteraksi dengan kumpulan-kumpulan lain hanya pada dimensi yang perlu dan terhadap konflik dapat diuruskan.	1% (2)	17% (34)	15.5% (31)	59.5% (119)	7% (14)	3.55
21	Jika pihak yang bercanggah menerima sebahagian daripada permintaan satu sama lain, konflik boleh diselesaikan.	1% (2)	8% (16)	6.5% (13)	68% (136)	16.5% (33)	3.91
22	Pihak ketiga harus memberi penyelesaian kepada konflik yang sukar..	1% (2)	20% (40)	7% (14)	55% (110)	17% (34)	3.67
23	Dalam situasi konflik kedua-dua pihak perlu memberikan sesuatu untuk mencapai penyelesaian.	-	5% (1)	2.5% (5)	60% (120)	37% (74)	4.34
24	Menunggu sedikit masa untuk meredakan emosi dapat membantu dalam menyelesaikan masalah utama.	-	1% (2)	3% (6)	68.5% (137)	27.5% (55)	4.23
25	Dalam situasi konflik, satu pihak harus menjauhkan diri untuk mengelakkan ketidakselesaian.	1.5% (3)	17% (34)	9.5% (19)	58% (116)	14% (28)	3.66

Jadual 3 menunjukkan item nombor 13 mempunyai nilai min yang paling tinggi diikuti dengan item nombor 23, 17, 24, 12, 21, 22, 25, 8, 20, 19, 15, 18, dan, terakhir item nombor 16. Kajian mendapati dalam amalan pengurusan konflik, majoriti guru-guru sekolah berpendapat bahawa konflik dapat diselesaikan dengan adanya kerjasama antara guru-guru, Diikuti dengan pendapat bahawa apabila dua pihak terlibat dalam konflik, kedua-dua pihak perlu memberi sesuatu atau masing-masing perlu berkorban diri untuk mencapai penyelesaian. Seterusnya, mereka berpendapat bahawa konflik boleh diselesaikan jika pihak berkenaan memahami satu sama lain, dan bersama-sama mencari penyelesaian alternatif. Minoriti guru-guru sekolah menengah memilih cara menunggu dan tidak cuba untuk menyelesaikan masalah, dan, merasakan konflik akan tidak berfungsi dan dapat diselesaikan apabila tiba masanya.

9.4 Soalan Empat:

Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi pengurusan konflik yang baik di kalangan guru sekolah menengah dari persepsi guru?

Jadual 4 merupakan analisis kepada faktor-faktor yang mempengaruhi pengurusan konflik dalam kalangan guru sekolah menengah.

Jadual 4:
Analisis Faktor-faktor Mempengaruhi Pengurusan Konflik yang baik dalam Kalangan Guru Sekolah Menengah dari Persepsi Guru

Faktor	Nilai Min
Lokasi Sekolah	1.98
Etnik	1.34
Pengalaman Sebagai Guru	2.98

Kelayakan Akademik Tertinggi	2.05
Gred Sekolah	2.44
Jawatan Responden	4.55

Respons: 5-Skala Likert

Jadual 4 menunjukkan faktor jawatan responden memberi pengaruh yang tertinggi terhadap pengurusan konflik di kalangan guru sekolah menengah. Diikuti oleh faktor pengalaman guru mengajar, gred sekolah, kelayakan akademik tertinggi, lokasi sekolah. Faktor etnik memberi pengaruh yang minimum dalam pengurusan konflik di sekolah.

Majoriti jawatan responden dalam kajian ini sebagai guru biasa iaitu 73%. Manakala, majoriti guru dalam kajian selidik ini mempunyai pengalaman mengajar 10 tahun ke atas iaitu terdiri daripada 37%. Guru yang berjawatan tinggi dalam kajian ini termasuklah Guru Penolong Kanan dan Guru Ketua Panitia. Mereka secara tidak langsung mempunyai pengalaman yang tinggi. Kajian ini menunjukkan guru yang berjawatan tinggi dan berpengalaman lebih lama mempunyai pengurusan konflik di sekolah yang terbaik.

9.5 Soalan Lima:

Apakah hubungan antara faktor-faktor menguruskan konflik dalam Tiga Dimensi Kajian?

Jadual 5 dan Rajah 1 menunjukkan bahawa dalam dimensi pertama iaitu punca-punca konflik di sekolah, hanya kelayakan akademik tertinggi yang memberi nilai significant yang kurang daripada 0.05. Ini menunjukkan bahawa faktor kelayakan akademik memberi kesan yang ketara terhadap punca-punca konflik. Majoriti responden kajian ini mempunyai sekurang-kurangnya ijazah sarjana muda iaitu terdiri daripada 98%. Dengan kata lain, tahap pendidikan guru-guru dapat meningkatkan kebolehan guru untuk mengenalpasti punca-punca yang berlaku dalam kalangan guru sekolah menengah.

Dalam dimensi kedua iaitu proses pengurusan konflik di sekolah, hanya faktor gred sekolah yang memberi nilai significant yang kurang daripada 0.05. Dapatan kajian menunjukkan, gred sekolah akan memberi kesan yang ketara terhadap proses pengurusan konflik di sekolah. Gred sekolah berkaitan langsung dengan bilangan murid dalam sekolah berkenaan. Bilangan murid di sekolah turut berkaitan dalam bilangan guru di sekolah. Ia secara tidak langsung berkaitan dengan kemudahan pentadbiran dan proses pengajaran di sekolah. Sekolah gred A bermaksud bilangan murid lebih daripada 1500 murid. Manakala, sekolah gred B bermaksud sekolah yang mempunyai bilangan murid kurang daripada 1500. Majoriti responden kajian mengajar di sekolah jenis B iaitu terdiri daripada 36%. Ini bermakna, gred sekolah akan memberi pengaruh kepada proses pengurusan konflik di sekolah.

Dalam dimensi ketiga iaitu amalan pengurusan konflik di sekolah, hanya gred sekolah memberi nilai significant yang kurang daripada 0.05. Ini bererti gred sekolah memberi kesan yang ketara terhadap amalan pengurusan konflik di sekolah. Dengan sebab yang sama seperti di atas iaitu gred sekolah memberi pengaruh kepada amalan pengurusan konflik di sekolah.

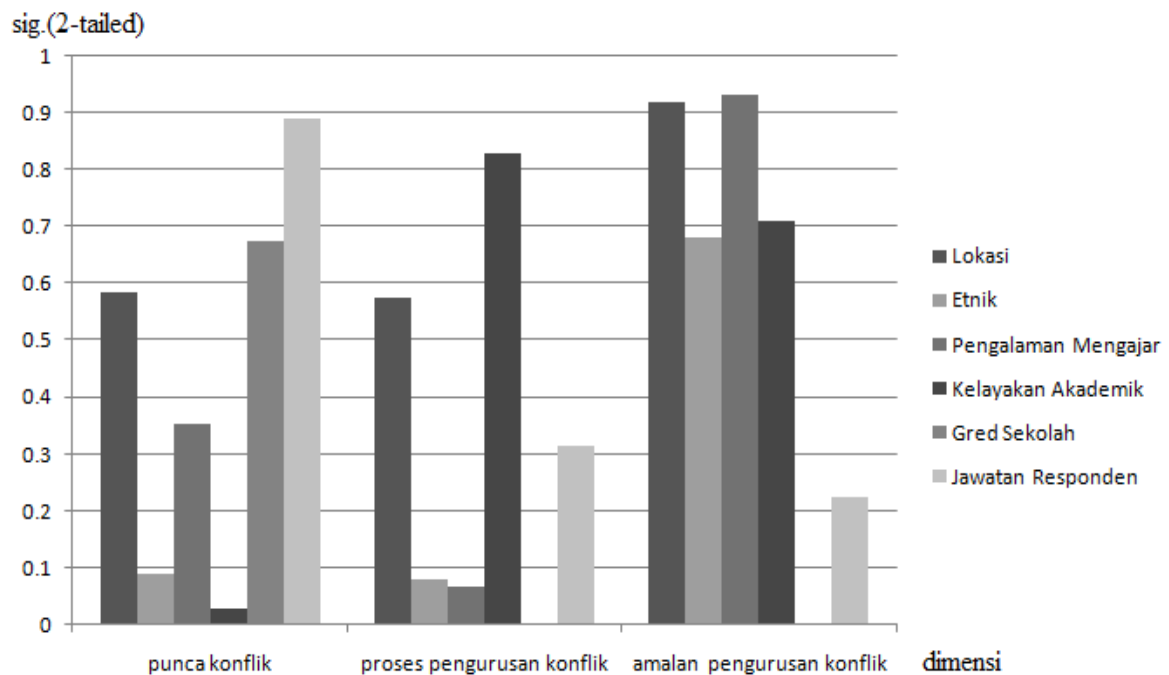
Jadual 5:

Analisis Hubungan antara Faktor-faktor Kajian dalam Menguruskan Konflik dalam Tiga Dimensi Kajian

Dimensi	Faktor	Lokasi	Etnik	Pengalaman Mengajar	Kelayakan Akademik	Gred Sekolah	Jawatan Responden
---------	--------	--------	-------	---------------------	--------------------	--------------	-------------------

Punca Konflik	sig(2-tailed)	0.585	0.091	0.353	0.03	0.674	0.89
Proses Pengurusan Konflik	sig(2-tailed)	0.574	0.08	0.069	0.828	0.000	0.316
Amalan Pengurusan Konflik	sig(2-tailed)	0.919	0.681	0.931	0.71	0.000	0.225

Rajah 1:
Carta Palang Analisis Hubungan antara Faktor-faktor Kajian dalam Menguruskan Konflik dalam 3 Dimensi Kajian



10.0 Perbincangan dan Rumusan

Daripada Jadual 1 dimensi pertama, “Punca-punca Konflik”, semua item mendapat skor di atas min 2.00. Jadual menunjukkan bahawa signifikan yang tertinggi ialah ‘Persepsi yang berbeza adalah punca utama konflik di sekolah’ dengan min 4.18. Ini menunjukkan, punca utama konflik dalam kalangan guru di sekolah menengah ialah persepsi yang berbeza dalam kalangan guru di sekolah. Fakta ini dikukuhkan lagi apabila menurut *Organ dan Bateman (1992)*, konflik boleh berlaku dalam tiga situasi iaitu, keputusan yang berbeza, pendapat yang berbeza dan persepsi yang berbeza. Seterusnya, skor untuk “Kekaburan bidang tugas sentiasa berlaku di sekolah” adalah yang kedua tertinggi dengan min 3.58.

Faktor ini menunjukkan guru-guru kabur dengan bidang tugas yang dipikul di sekolah. ini diikuti dengan “Gaya kerja yang berbeza, jarang menjadi konflik di sekolah” dengan min 2.88. Dapatan ini menunjukkan konflik yang berlaku di sekolah jarang melibatkan gaya kerja yang berbeza. Menurut jadual, faktor yang terendah “kesukaran berkomunikasi tidak pernah menjadi punca konflik di sekolah” dengan min 2.35. Ini

menunjukkan bahawa guru-guru di sekolah tiada masalah dalam berkomunikasi. Semua maklumat yang ingin disampaikan jelas dan tepat.

Daripada Jadual 2, dimensi kedua iaitu “Proses Pengurusan Konflik Oleh Guru Sekolah” menunjukkan semua item mendapat skor di atas min 2.50. Skor untuk “Konflik adalah seperti masalah. Kita perlu mencari sebab dan mengambil langkah untuk menyelesaikannya” dengan min 4.29. Mengikut kajian yang dilakukan oleh *Graves (1978)* dan *Rahim (1983)* menunjukkan bahawa kemahiran pihak pengurusan dalam menangani konflik adalah petunjuk utama dalam menentukan kejayaan dan keberkesanan pengurusan sesebuah organisasi. Skor yang kedua tertinggi ialah 3.96 iaitu “Apabila dua pihak yang terlibat secara langsung dalam konflik, rundingan daripada pihak luar mungkin sangat membantu. Dapatan mendapati, rundingan daripada pihak luar dapat membantu menyelesaikan konflik. Seterusnya, min yang paling rendah ialah 2.63 iaitu merujuk kepada “Adalah lebih baik untuk kita buat tidak kisah dan hidup dengan konflik tersebut”. Frasa menerangkan tentang, terdapat segelintir guru yang tidak mengendahkan konflik yang sedang berlaku dalam kalangan guru di sekolah.

Berdasarkan Jadual 3 dimensi ketiga, “Amalan Terbaik Dalam Pengurusan Konflik Di Sekolah”, semua item mendapat skor di atas min 2.00. Dapatan kajian memperoleh min tertinggi sebanyak 4.47 untuk soalan “Bekerjasama adalah langkah yang terbaik dalam pengurusan konflik”. Ini menunjukkan dalam kalangan guru di sekolah mengamalkan sikap bekerjasama sesama mereka dalam menjalankan sesuatu tugas atau aktiviti. Menurut *Sharifah Hayaati (2006)*, dalam jurnal beliau, “membudayakan kerja berpasukan dapat mengeratkan hubungan dan persefahaman”. Ini jelas menunjukkan kerjasama adalah aset penting dalam sesebuah organisasi. Seterusnya, bagi min kedua tertinggi, 4.34, “Dalam situasi konflik kedua-dua pihak perlu memberikan sesuatu untuk mencapai penyelesaian”. Ini diikuti dengan yang ketiga tertinggi dengan min 4.31, “Konflik boleh diselesaikan jika pihak berkenaan memahami satu sama lain dan bersama-sama mencari penyelesaian alternatif”. Jelaslah disini menunjukkan jika berlaku konflik, jalan penyelesaian perlu dicari dengan segera dan menyelesaikan masalah tersebut.

Hasil kajian turut membuktikan bahawa faktor guru yang berjawatan tinggi lebih cenderung mempunyai pengaruh yang lebih tinggi dalam pengurusan konflik di sekolah menengah. Ini diikuti dengan pengalaman sebagai guru di sekolah menengah. Menurut *Ramli Awang (2000)*, guru yang berpengalaman dapat menangani masalah konflik dengan cekap berdasarkan pengalaman yang ada. Majoriti responden berjawatan guru biasa (72.5 %) tetapi mempunyai pengalaman melebihi 10 tahun (36%). Guru yang berjawatan tinggi secara tidak langsung merupakan juga guru yang berpengalaman. Guru yang berjawatan dan berpengalaman dapat menguruskan konflik dengan lebih baik, *Ramli Awang (2000)*.

Daripada kajian yang dijalankan, kelayakan akademik tertinggi mempengaruhi kebolehan mengenal pasti punca konflik di sekolah menengah. Majoriti guru sekurang-kurangnya berijazah (98%). Jadi, guru berpendidikan tinggi dapat mengenal pasti konflik dengan lebih baik, *Ramli Awang (2000)*. Proses pengurusan konflik dan amalan pengurusan konflik berkait rapat dengan gred sekolah. Majoriti gred sekolah kajian adalah jenis B (36%). Ini menunjukkan sekolah yang berbilangan murid lebih sedikit, cabaran dan konflik lebih rendah. Secara tidak langsung, pengurusan pentadbiran dan pengajaran juga lebih mudah dengan bilangan murid dan guru yang kurang.

11.0 Kesimpulan

Secara keseluruhan, kajian ini dapat mengenal pasti konflik yang berlaku di sekolah. Sebagai rumusan dapatlah dinyatakan bahawa persepsi yang berbeza adalah punca utama konflik di sekolah. Faktor latar belakang memainkan peranan yang penting sehingga wujudnya persepsi yang berbeza. Dari segi proses pengurusan konflik, kebanyakan guru berpendapat bahawa konflik adalah masalah dan perlu dicari sebab dan langkah yang baik untuk menyelesaikannya. Setiap masalah yang dihadapi perlu dicari jalan penyelesaiannya supaya segala konflik yang berlaku boleh diselesaikan dengan cara yang baik. Dari segi amalan pengurusan konflik, bekerjasama adalah langkah yang terbaik dalam pengurusan konflik. Jika sikap bekerjasama diamalkan dalam institusi pendidikan, nescaya segala tugas dapat diselesaikan dengan sempurna tanpa berlakunya konflik sesama ahli kumpulan.

Faktor akademik merupakan aspek yang penting dalam meningkatkan kebolehan guru untuk mengenal pasti punca konflik di sekolah. Guru yang berpendidikan tinggi berjaya mengenal pasti konflik yang berlaku. Faktor gred sekolah mengambil peranan yang sama penting dalam proses pengurusan dan amalan pengurusan di sekolah menengah. Perbezaan yang nyata boleh dilihat antara sekolah bandar dan sekolah luar bandar dari segi konflik yang dihadapi oleh guru-gurunya. Secara keseluruhan guru yang berjawatan tinggi dan berpengalaman dalam pengajaran di sekolah mempunyai pengurusan konflik yang paling baik di sekolah menengah mahupun rendah.

Kesimpulannya, kajian mengenai pengurusan konflik amat bermakna kepada individu dan organisasi. Melalui kajian seperti ini setiap individu dan organisasi dapat memahami dengan lebih jelas tentang konflik. Malahan setiap individu bukan sahaja dapat mengenal pasti faktor-faktor terjadinya konflik tetapi juga dapat mengenal pasti gaya pengurusan yang boleh diamalkan dalam menangani konflik terutama dalam merealisasikan Wawasan 2020 dan Plan Pendidikan Malaysia 2013-2025.

12. Rujukan:

- Fathiyah Bt Abu Bakar (1997). *Gaya Pengurusan Konflik Di Kalangan Pentadbir-Pentadbir Sekolah Menengah Daerah Kubang Pasu*. Tesis Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.
- Lokman Mohd Tahir, Mohd Anuar Abd Rahman dan Normah Abd Kadir (2008). *Gaya Pengurusan Konflik Guru Besar*. Jurnal Teknologi, Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohamad Johdi Salleh & Apitree Adulpakdee. (2012). Causes of Conflict and Effective Methods to Conflict Management at Islamic Secondary Schools in Yala, Thailand. *The International Interdisciplinary Journal of Education - IIJE*. Volume 1, Issue 1 February, 2012.
- Rahim, M.A. (1983). *Theory and research in conflict management*. New York: An Imprint of Greenwood Publishing Group, Inc.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3rd Ed.). Westport, CT: Quorum Books.
- Rue, L.W. & Byars, L.L. (2007). *Management: skills and application* (12thed). London: McGraw Hill.
- Sharifah Akmam Syed Zakaria dan Ahmad Shukri Yahaya (2006). *Tinjauan Tentang Reaksi Emosi Di Tempat Kerja*. Jurnal Teknologi, Universiti Teknologi Malaysia.
- Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. (2008). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument: profile and interpretive report*, CPP, Inc.