

**Usaha-Usaha Dalam Memperluaskan Perniagaan Usahawan Kecil Dan Sederhana (PKS)
Bumiputera Di Daerah Batu Pahat, Johor Melalui Pendekatan
Strategi Menang-Menang.**

Muhd Rashid Bin Hj Rajuddin & Ramli Bin Sappar
Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi Malaysia

Abstrak: Kajian tinjauan ini bertujuan untuk mengetahui usaha-usaha dalam memperluaskan lagi perniagaan usahawan Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) Bumiputera di daerah Batu Pahat, Johor melalui pendekatan strategi menang-menang. Pengkaji telah membahagikan kepada empat faktor utama iaitu factor kerjasama, faktor kepercayaan, faktor kesamaan status dan juga faktor penerimaan matlamat bersama. Sampel terdiri daripada usahawan-usahawan PKS Bumiputera di daerah Batu Pahat, Johor. Saiz sampel yang dipilaih adalah seramai 58 orang. Kajian ini menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian. Jenis soal selidik yang digunakan adalah temuduga berstruktur yang menggunakan skala binary. Keputusan kajian menunjukkan usaha-uasaha dalam memperluaskan perniagaan melalui pendekatan secara menang-menang adalah di tahap yang sederhana secara puratanya. Faktor kerjasama adalah sederhana, faktor kepercayaan adalah sederhana, begitu juga terhadap faktor kesamaan status dan penerimaan matlamat bersama. Cadangan yang diberikan adalah merangkumi semua pihak yang terlibat secara langsung dalam pembangunan usahawan dan usahawan Bumiputera. Cadangan merangkumi keperluan mewujudkan pertubuhan usahawan Bumiputera di setiap daerah, mewujudkan skim-skim yang menggalakkan kerjasama secara menang-menang, dan skim-skim usahawan angkat.

Abstract: The purpose of this research is to gain the information of the effort in broading the Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) Bumiputera entrepreneur business in the area of Batu Pahat, Johor using the approach of win-win situation. The researcher had divided to four main factors which are team working, reliability, status equalization and mutual acceptable goals. The researcher has chosen 58 people randomly as respondent. This research using questionnaire as a research instrument. The types of questionnaire that the researcher chooses was a structure interview consist of binary scale. The finding shows that the effort in broading business using the approach win-win situation is in an average level. The suggestions for the findings embarrassed to all party where involved directly or indirectly in developing entrepreneur especially Bumiputera entrepreneur. The suggestion also includes the utility in manifest the unity of Bumiputera entrepreneur in each area, the encouragement of team work scheme and entrepreneur adoption scheme.

Katakunci: Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS), usahawan

Pengenalan

Kepesatan perkembangan ekonomi dunia pada masa kini menyebabkan corak pembangunan ekonomi sesebuah negara lebih bersifat kepada pasaran global yang lebih luas dan menguntungkan. Ini dapat dilihat apabila semakin banyak consortium ditubuhkan dan banyak ahli perniagaan menjalinkan kerjasama kerana perkongsian sebegini merupakan cara untuk berjaya dalam pasaran global. Hal ini kerana melalui hubungan yang strategik akan mewujudkan keperluan mencari pasaran baru dan pembangunan produk dapat dilakukan dengan lebih baik iaitu dari segi kualiti, kos dan masa.

Namun, perkongsian perniagaan atau kerjasama strategik yang Berjaya bergantung pada hubungan. Menurut Michael Yeoh (2003), menjalin dan mengekalkan hubungan yang baik merupakan kunci kepada perkongsian strategic yang berjaya. Hal ini memerlukan pihak-pihak yang berkenaan bekerjasama dalam

usaha niaga 'menang-menang', yang melaluinya semua pihak akan mendapat untung atau manfaat. Manfaat yang diperolehinya tidak boleh dibolot oleh satu pihak sahaja sedangkan pihak yang satu lagi kurang mendapat manfaat.

Pernyataan Masalah

Merujuk kepada fenomena persaingan seperti yang di atas, dan penglibatan usahawan Bumiputera dalam sektor Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) di Malaysia, pengkaji ingin mengkaji tentang 'Apakah usaha-usaha yang dilakukan oleh usahawan Bumiputera dalam melaksanakan pendekatan strategi menangmenang?'

Objektif Kajian

Antara objektif kajian yang akan dijalankan adalah :

- 1 Mengenalpasti pengaruh faktor kerjasama antara usahawan Bumiputera dalam usaha-usaha pelaksanaan pendekatan strategi "menang-menang" bagi memperluaskan lagi perniagaan mereka.
- 2 Mengenalpasti pengaruh faktor kepercayaan antara usahawan Bumiputera dalam usaha-usaha pelaksanaan pendekatan strategi "menang-menang" bagi memperluaskan lagi perniagaan mereka..
- 3 Mengenalpasti pengaruh faktor kesamaan status antara usahawan Bumiputera dalam usaha-usaha pelaksanaan pendekatan strategi "menang-menang" bagi memperluaskan lagi perniagaan mereka.
- 4 Mengenalpasti pengaruh faktor penerimaan matlamat bersama antara usahawan Bumiputera dalam usaha-usaha pelaksanaan pendekatan strategi "menang-menang" bagi memperluaskan lagi perniagaan mereka.

Kepentingan Kajian

Hasil kajian yang akan dilakukan ini akan dapat memberi faedah kepada pihak-pihak yang terlibat dalam pembangunan usahawan khususnya yang melibatkan usahawan Bumiputera. Antara pihak-pihak yang boleh mendapat faedah dari kajian ini ialah seperti berikut :

1 Usahawan Bumiputera

Hasil daripada kajian ini, para usahawan dapat menilai semula tahap kerjasama sesama mereka dalam membantu memperluaskan lagi pasaran perniagaan dan melahirkan lebih ramai lagi usahawan Bumiputera yang berjaya di masa yang akan datang. Selain itu juga untuk memberikan kesedaran tentang kepentingan menjalinkan kerjasama dan juga pentingnya membantu membangunkan bangsa mereka sendiri dalam penguasaan ekonomi negara.

2 Dewan Perniagaan Melayu Malaysia (DPMM)

Dewan Perniagaan Melayu Malaysia perlu merangka strategi yang lebih berkesan atau skim-skim yang boleh menggalakkan kerjasama secara 'menangmenang' antara usahawan Bumiputera sebagai langkah dalam membantu usahawan yang baru bertapak atau mundur agar boleh setanding dengan usahawan lain yang telah berjaya.

3 Kementerian Pembangunan Usahawan Dan Koperasi

Kementerian Pembangunan Usahawan Dan Koperasi perlu menggesa usahawan Bumiputera lain yang telah berjaya agar menjalinkan kerjasama dengan usahawan kecil Bumiputera dalam membantu memperluaskan lagi pasaran mereka. Gesaan yang dimaksudkan adalah merangka skim-skim galakan kerjasama seperti program anak angkat oleh syarikat yang telah berjaya terhadap syarikat yang mundur ataupun yang baru mula bertapak.

Skop Dan Batasan Kajian

Kajian ini akan dijalankan di Daerah Batu Pahat, Johor. Penumpuan kajian ini adalah lebih kepada persoalan-persoalan dalam usaha-usaha memperluaskan perniagaan usahawan Bumiputera melalui pendekatan strategi 'menang-menang' yang merangkumi faktor kerjasama, kepercayaan, kesamaan status, dan juga pencapaian matlamat bersama. Dalam kajian ini, usahawan Bumiputera yang terlibat adalah berstatus PKS dari sektor perkilangan, perkhidmatan dan juga pertanian.

Metodologi

Populasi dan Sampel kajian

Di dalam kajian ini, saiz sampel adalah seramai 58 orang usahawan PKS Bumiputera yang menjalankan operasi perusahaan mereka di daerah Batu Pahat, Johor.

Instrumen Kajian

Dalam kajian yang akan dijalankan ini, pengkaji menggunakan kaedah soal selidik untuk mendapatkan maklumat yang dikehendaki. Instrument kajian adalah dibina sendiri oleh pengkaji (Rujuk Lampiran A) dan pengesahan isi atau item soal selidik bagi kajian yang dijalankan ini telah disahkan oleh En. Mohd. Khata bin Jabor yang merupakan pensyarah di Jabatan Pendidikan Teknikal dan Kejuruteraan, Fakulti Pendidikan UTM. Beliau merupakan pensyarah mata pelajaran keusahawanan dan berpengalaman luas di dalam bidang tersebut. Pengesahan item soal selidik ini telah melalui saringan yang teliti dan bersesuaian dengan skop kajian yang ingin dijalankan. Soal selidik ini akan dilakukan secara temuduga berstruktur.

Menurut Mohamad Najib (1999), penggunaan soal selidik dapat meningkatkan ketepatan dan kebenaran yang diberikan oleh sampel kerana ia tidak dipengaruhi oleh pengkaji. Set soal selidik yang digunakan mengandungi dua bahagian iaitu:

Bahagian A

Mengandungi lapan soalan berkaitan latar belakang responden seperti jantina, umur, jenis perusahaan, jangkamasa perniagaan, jumlah pendapatan, jenis milikan, kepelbagaian produk, dan juga keluasan pasaran.

Bahagian B

Mengandungi 38 item soalan yang berkaitan faktor-faktor kerjasama, kepercayaan, kesamaan status, dan juga penerimaan matlamat bersama yang dikenalpasti sebagai elemen-elemen dalam menjayakan pendekatan strategi menang-menang. Setiap faktor mempunyai 9 atau 10 item soalan bagi menjawab persoalan kajian yang telah dipilih. Bahagian ini mengandungi item-item soal selidik dengan menggunakan Skala Binary.

Keputusan

Jadual 1: Purata Peratus Keseluruhan Bagi Setiap Faktor

No	Faktor	Purata Keseluruhan (%)	Tahap Pencapaian
1.	Faktor Kerjasama	59.8%	Sederhana
2.	Faktor Kepercayaan	74.8%	Sederhana
3.	Faktor Kesamaan Status	64.8%	Sederhana
4.	Faktor Penerimaan Matlamat Bersama	57.8%	Rendah

Perbincangan

”Adakah faktor kerjasama antara usahawan Bumiputera mempengaruhi dalam pelaksanaan pendekatan strategi ‘menang-menang’ di dalam perniagaan mereka?”.

Hasil kajian menunjukkan, pengaruh faktor kerjasama dalam menghadapi persaingan intrabangsa antara usahawan Bumiputera adalah masih ditahap yang sederhana. Hal ini dapat dirujuk melalui peratusan dapatan kajian dan dibandingkan dengan kriteria penilaian skor kajian Majid Konting (1990), seperti yang diterangkan di dalam bab 3. Seramai 59.8% responden bersetuju mengamalkan konsep kerjasama di dalam perusahaan mereka. Jumlah ini sebenarnya masih menunjukkan tahap kerjasama yang lemah kerana menurut kajian Majid Konting (1990), tahap penilaian yang lemah adalah bermula dari jumlah skor 0-59%. Namun, melalui hasil kajian, peratusan ke skor tahap penilaian sederhana yang diperolehi adalah 0.8% lebih tinggi daripada tahap lemah. Nilai ini adalah terlalu kecil dan tahap kerjasama yang dijalankan walaupun di tahap yang sederhana, namun ianya boleh membawa kepada tahap yang rendah jika tiada inisiatif dan kesedaran untuk meningkatkan kerjasama antara usahawan Bumiputera ini.

Di dalam persoalan kajian yang pertama ini, faktor kerjasama iaitu dari segi kecenderungan, kesediaan dan juga inisiatif dalam menjalankan kerjasama antara usahawan Bumiputera telah dikaji oleh pengkaji. Dan hasil dapatan yang telah diperolehi melalui beberapa item menunjukkan jurang yang sangat besar antara pilihan bersetuju dan tidak bersetuju berbanding beberapa item yang lain yang rataratanya menunjukkan perbezaan yang hampir seimbang.

”Adakah faktor kepercayaan antara usahawan Bumiputera mempengaruhi dalam pelaksanaan pendekatan strategi ‘menang-menang’ di dalam perniagaan mereka?”.

Dalam persoalan kajian kedua pula, hasil kajian menunjukkan, pengaruh faktor kepercayaan untuk kerjasama dalam menghadapi persaingan intrabangsa antara usahawan Bumiputera adalah ditahap yang sederhana. Hal ini dapat dirujuk melalui peratusan dapatan kajian dan dibandingkan dengan kriteria penilaian skor kajian Majid Konting (1990), seperti yang diterangkan di dalam bab 3. Seramai 74.8% responden bersetuju bahawa mereka lebih mempercayai usahawan Bumiputera dalam bekerjasama berbanding dengan bangsa lain. Dalam mewujudkan kerjasama yang baik dan berpanjangan, kepercayaan merupakan perkara yang penting kerana ianya melibatkan kepentingan dan kekuasaan. Apabila

kepercayaan dapat dipupuk, kerjasama akan terjalin dan seterusnya persaingan dapat dibawa kepada kerjasama yang bermanfaat kepada semua pihak yang terlibat.

Daripada hasil kajian yang diperolehi, tahap kepercayaan antara sesama usahawan Bumiputera adalah berada di tahap yang sederhana tetapi menghampiri kepada tahap yang tinggi. Hasil dapatan kajian juga secara tidak langsung dapat menyangkal dakwaan sesetengah pihak yang mengatakan dan menuduh bahawa kebanyakan usahawan Bumiputera lebih mempercayai bangsa lain dalam menjalinkan kerjasama perniagaan.

”Adakah faktor kesamaan status antara usahawan Bumiputera mempengaruhi dalam pelaksanaan pendekatan strategi ‘menang-menang’ di dalam perniagaan mereka?”

Dalam persoalan kajian ketiga, hasil kajian menunjukkan, pengaruh factor kesamaan status untuk kerjasama dalam menghadapi persaingan intrabangsa antara usahawan Bumiputera adalah ditahap yang sederhana. Hal ini dapat dirujuk melalui peratusan dapatan kajian dan dibandingkan dengan kriteria penilaian skor kajian Majid Konting (1990), seperti yang diterangkan di dalam bab 3. Seramai 64.8% responden bersetuju menyatakan ya dan ini menunjukkan usaha dalam mencapai perniagaan secara menang-menang melalui faktor ini masih di tahap yang sederhana.

Seperti yang sedia maklum, status melambangkan kuasa dan kekuatan. Namun untuk memperolehi kerjasama secara menang-menang, sesebuah pihak yang mempunyai kuasa yang besar dapat mengurangkan kuasanya agar tidak mewujudkan jurang yang terlalu besar. Namun, menurut daripada hasil kajian yang diperolehi, responden iaitu para usahawan ini menyatakan, jika mereka menjalinkan kerjasama dengan pihak yang lebih maju dan berkuasa, ianya dapat membantu dalam meningkatkan perusahaan mereka. Akan tetapi, hasil kajian juga menunjukkan mereka berasa amat sukar dan leceh untuk menjalinkan kerjasama dengan mereka yang lebih maju disebabkan status syarikat yang berlainan. Syarikat yang lebih maju lebih cerewet dalam mengenakan syarat dan peraturan dan ianya disebabkan oleh kerana menjaga kualiti dan mutu produk mereka. Mereka juga tidak mungkin dengan mudah mahu berkongsi kuasa dengan syarikat yang lebih rendah walaupun ianya merupakan suatu tuntutan dalam kerjasama. Perkara ini dilihat tidak sehaluan seperti yang diperkatakan oleh Larry R. Smeltzer *et. al.*, (2002) apabila kerjasama diwujudkan, dua kuasa dalam pengurusan telah di gabungkan untuk mencari penyelesaian dalam konflik persaingan.

Hasil dapatan kajian juga menunjukkan, para responden menyatakan mereka mendapat layanan yang mesra dan tiada birokrasi dalam urusan perniagaan mereka. Hal ini disebabkan oleh urusan perniagaan yang tidak melibatkan perkongsian ataupun kerjasama. Ini disebabkan oleh pihak yang kecil membekalkan barangan kepada pihak yang lebih besar atau lebih dikenali sebagai membekal. Hasil dapatan juga menunjukkan status merendah diri dan membangga diri juga terdapat di dalam prinsip perniagaan usahawan melayu. Bagi golongan yang lebih kecil perusahaannya, mereka malu untuk bekerjasama dengan usahawan yang lebih besar atas dasar tidak sekufu dan takut diperkecilkan. Bagi yang telah maju, mereka akan berasa tercabar jika perusahaan yang lebih kecil lebih maju daripada mereka. Fenomena ini akan menyebabkan sikap jatuh-menjatuhkan antara satu sama lain bagi menguasai segala pasaran yang dimiliki oleh mereka. Oleh yang demikian, mereka perlu bertolak ansur dan mengamalkan konsep berbincang agar kerjasama dapat diwujudkan, tetapi bukannya persaingan. Seperti yang diperkatakan oleh Dr. Mahathir Mohamad (1993), bertolak ansur merupakan kunci untuk menjayakan faktor ini, bertolak ansur bukan menunjukkan kelemahan, tetapi demi kebaikan bersama untuk keharmonian dan kemajuan.

Seterusnya, hasil dapatan menunjukkan, para usahawan atau responden yang lebih maju tidak akan datang memberikan bantuan kepada usahawan lain yang bermasalah kecuali mereka yang bermasalah tersebut tidak datang meminta bantuan. Fenomena ini akan menunjukkan tahap jurang perbezaan status yang sangat besar kerana sememangnya pihak yang bermasalah tidak akan datang meminta bantuan kerana

sifat malu dan merendahkan diri. Ini akan menyebabkan yang maju akan bertambah maju, dan yang bermasalah akan sentiasa terbelenggu. Untuk menjayakan kerjasama atau persaingan secara menang-menang jika fenomena ini berlaku amatlah sukar kerana yang berkuasa tidak mahu merendahkan diri untuk datang membantu yang bermasalah dengan memberikan bantuan dan melatih mereka dengan kerjasama dan dengan kuasa yang mereka perolehi agar kedua-dua mendapat manfaat dan ianya sememangnya memberikan kauntungan atas angin kepada perusahaan yang lebih maju jika mereka membuat kerjasama kerana tidak perlu bersusah payah menembusi pasaran yang telah diterokai oleh perusahaan yang bermasalah tadi. Sikap ego dan membanggakan kuasa yang dimiliki perlu diubah kerana menurut Rosabeth Moss Kanter (Harvard Business School) di dalam Peter Cook (2003) , dengan memberikan kuasa kepada orang lain, seseorang pemimpin tidak mengurangkan kuasanya sendiri, sebaliknya dia mungkin menambahnya – terutamanya jika seluruh organisasi menunjukkan prestasi yang baik.

”Adakah faktor penerimaan matlamat bersama antara usahawan Bumiputera mempengaruhi dalam pelaksanaan pendekatan strategi ‘menang-menang’ di dalam perniagaan mereka?”.

Dalam persoalan kajian keempat, hasil kajian menunjukkan, pengaruh faktor penerimaan matlamat bersama dalam bekerjasama dalam menghadapi persaingan intrabangsa antara usahawan Bumiputera adalah ditahap yang rendah. Hal ini dapat dirujuk melalui peratusan dapatan kajian dan dibandingkan dengan kriteria penilaian skor kajian Majid Konting (1990), seperti yang diterangkan di dalam bab 3. Seramai 57.8% responden bersetuju bahawa terdapatnya usaha dalam menerima matlamat bersama dalam hubungan perniagaan mereka bagi menjayakan strategi persaingan secara menang-menang.

”Apakah tahap-tahap pengaruh faktor menang-menang oleh usahawan Bumiputera dalam melaksanakan pendekatan strategi ‘menang-menang’ mengikut jenis perniagaan (sektor)?”.

Dalam persoalan kajian yang kelima ini, sektor dalam PKS yang manakah yang lebih mempengaruhi dalam usaha mewujudkan persaingan secara menang-menang. Sektor-sektor tersebut adalah sektor perkilangan, pertanian dan juga perkhidmatan.

Daripada hasil dapatan kajian yang diperolehi, sektor perkhidmatan dan pertanian mencatatkan tahap usaha dalam mewujudkan persaingan secara menang-menang adalah pada tahap yang sederhana sahaja melainkan sector perkilangan yang menunjukkan tahap yang rendah.. Namun, jika dilihat dengan lebih teliti daripada dapatan hasil kajian tersebut, sektor perkhidmatan berada pada tahap peratusan yang tertinggi berbanding sektor pertanian dan yang terakhir sektor perkilangan.

Rumusan

Hasil daripada kajian yang telah dijalankan ini didapati usaha-usaha yang dijalankan oleh usahawan Bumiputera dalam mewujudkan situasi menang-menang dalam menghadapi persaingan intrabangsa adalah di tahap yang sederhana. Ini dapat dilihat melalui pengaruh faktor kerjasama, kepercayaan dan juga kesamaan status adalah berada di tahap yang sederhana dan faktor penerimaan matlamat bersama adalah di tahap yang rendah. Justeru itu, sikap memtingkan diri sendiri dan suka mendominasi perlulah di ubah kepada kerjasama dan saling bantu membantu. Untuk menjadi kuasa ekonomi yang kuat dan dihormati, ianya bukan diukur sejauh mana seseorang individu itu mengecapi kejayaan, tetapi yang menjadi kayu ukurannya adalah seramai manakah bangsanya yang berjaya mengecapi kejayaan dalam sector ekonomi. Oleh dengan demikian, apabila sesebuah bangsa menjadi kuasa ekonomi yang kuat, faedah dan kekuasaan yang diterima oleh ahlinya menjadi sangat hebat dan lumayan. Atas kesedaran inilah para usahawan Bumiputera perlu bekerjasama dan saling memajukan Bumiputera itu sendiri. Berinisiatif dan menanam kesedaran untuk membantu melahirkan lebih ramai usahawan Bumiputera, usahawan Bumiputera yang lebih maju perlu memainkan peranan yang lebih kuat dan bersamasama

menggembeleng tenaga bersama kerajaan dalam memantapkan lagi kuasa ekonomi Bumiputera khususnya di Malaysia. Apabila kuasa ekonomi telah ditawarkan oleh bangsa Bumiputera, secara tidak langsung, masyarakat Bumiputera sendiri tidak akan tertindas dari segi ekonomi dan inflasi begitu juga kepada usahawan-usahawan Bumiputera kerana jalinan kerjasama dan juga rangkaian yang kukuh. Seperti kata pepatah Melayu, dengan bersatu kita menjadi teguh dan bercerai itu membawa kepada roboh. Ke mana tumpahnya kuah kalau tidak ke nasi, ke mana arahnya usahawan Bumiputera kalau bukan dari usahawan Bumiputera.

Rujukan

- Ab. Aziz Yusof dan Zakaria Yusof. (2004). Prinsip Keusahawanan Edisi Kedua. Petaling Jaya: Pearson Malaysia Sdn. Bhd.
- CompanyCrafters LLC (2004-2006). Win Win Strategy Definition. *The CompanyCrafters Entrepreneur's Dictionary*. Retrieved July 26, 2007, from <http://www.gobignetwork.com>
- Cook, P., (2003). *Kerjasama Untuk Kejayaan Dalam Dekad Lingkaran Pasifik*. Asian Strategy & Leadership Institute. *Lingkaran Pasifik dalam Abad Ke-21: Dengan Pengenalan Oleh Dr.Mahadthir, Perdana Menteri Malaysia*. (pp. 49). Utusan Publication & Distribution Sdn. Bhd.
- Dean G. Pruitt and Jeffrey Z. Rubin (1986). *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*. New York: Random House
- Ekonomi (2007, July 5). 548,000 Syarikat Perusahaan Kecil Dan Sederhana Dalam Negara. *Bernama*. Retrieved August 25, 2007, from <http://www.bernama.com.my>
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. USA: Penguin Group.
- Hamel, G., and Prahalad, CK., (1994). *Competing For The Future*. Harvard Business School Press. Boston: MA.
- Kamus Dewan (1997). Edisi ke-3. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Len Kaplan (2006). System Approach To Win-Win Resolution Of Conflict. *The Triz Journal: Part Of The RealInnovation Network*.
- Lokman Othman (2007, April 23). PM: Pembentukan komuniti Asia Timur perlu formula menang-menang. *Utusan Online*. Retrieved July 25, 2007, from <http://www.utusanonline.com.my>
- Mohd Majid Konting (1990). Kaedah Penyelidikan Pendidikan. Dewan Bahasa Dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Moore, C. W. (1996). *The Mediation Process*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mohd Najib Abdul Ghafar (1999) Penyelidikan Pendidikan. Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Najib Abdul Ghafar (2003) Reka Bentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan. Universiti Teknologi Malaysia. Persidangan (2007, May 14). 'Melayu suka tertawakan Melayu'. *Utusan Online*. Retrieved June 27, 2007, from <http://www.utusanonline.com.my> SAM Publishing Sdn. Bhd.

(2000). *Idea Pengurusan Penting: Pengurusan Yang Mengubah Dunia Pengurusan*. Kuala Lumpur: SAM Publishing Sdn. Bhd.

Shenkar, O., (2003). *Perkongsian Untuk Keuntungan Menjurus Hubungan Strategik*. Asian Strategy & Leadership Institute. *Lingkaran Pasifik dalam Abad Ke-21: Dengan Pengenalan Oleh Dr.Mahadhir, Perdana Menteri Malaysia*. (pp. 24). Utusan Publication & Distribution Sdn. Bhd.

Smeltzer, Larry R., Leonard, Donald J., and Hynes, Geraldine E. (2002). *Managerial Communication: Strategies And Applications, Second Edition*. New York: McGraw-Hill.

The Conflict Resolution Network (2007). 12 Skills. *The Conflict Resolution Network*. Retrieved July 26, 2007, from <http://www.crnhg.org>