



**UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

**GAYA PENGURUSAN KONFLIK DI KALANGAN  
PENSYARAH MAKTAB PERGURUAN TEKNIK**

**NOR RASHIDAH BINTI AHMAD**

**FPP 2003 18**

GAYA PENGURUSAN KONFLIK DI KALANGAN PENSYARAH MAKTAB  
PERGURUAN TEKNIK

NOR RASHIDAH BINTI AHMAD

MASTER SAINS  
UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

2003



GAYA PENGURUSAN KONFLIK DI KALANGAN PENSYARAH  
MAKTAB PERGURUAN TEKNIK

Oleh

NOR RASHIDAH BINTI AHMAD

Tesis Yang Dikemukakan Kepada Sekolah Pengajian Siswazah,  
Universiti Putra Malaysia, Sebagai memenuhi Sebahagian Keperluan  
Untuk Ijazah Master Sains

Ogos 2003



## *DEDIKASI*

*Buat :*

*Ibubapa yang tersayang  
Budi dan doa kalian amat dikenang,*

*Suami yang tercinta  
Pengorbanan dan doronganmu amat dihargai,*

*Anak-anak yang dikasih  
Kesabaran dan kekuatan kalian amat dipinta,*

*Sahabat-sahabat yang akrab  
Sokongan dan bantuan kalian amat diperlukan,*

*Semua yang terlibat  
Terima kasih yang tidak terhingga,*

*Kejayaan ini adalah kejayaan kita bersama.*

Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia  
sebagai memenuhi sebahagian keperluan untuk ijazah Master Sains

**GAYA PENGURUSAN KONFLIK DI KALANGAN PENSYARAH MAKTAB  
PERGURUAN TEKNIK**

Oleh

**NOR RASHIDAH BINTI AHMAD**

Ogos 2003

**Pengerusi : Profesor Madya Zakaria Bin Kasa, Ph.D.**

**Fakulti : Pengajian Pendidikan**

Secara umumnya, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti gaya pensyarah Maktab Perguruan Teknik mengendalikan konflik interpersonal yang dihadapi oleh mereka. Kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti perbezaan gaya pengurusan konflik mengikut faktor demografi serta hubungan antara pengurusan konflik dengan jenis personaliti dan stail komunikasi.

Reka bentuk kajian adalah deskriptif-korelasi. Kajian dijalankan di kalangan pensyarah Maktab Perguruan Teknik, Jalan Yacob Latif, Bandar Tun Razak, Kuala Lumpur. saiz sampel adalah 122 responden. Alat kajian yang digunakan adalah soal selidik yang mengandungi empat bahagian, iaitu: faktor demografi, jenis personaliti, stail komunikasi dan gaya pengurusan

konflik. Frekuensi, peratus, min dan sisihan piawai digunakan untuk menganalisa statistik deskriptif. Ujian-t dan Analisa Varian Sehala digunakan untuk menentukan perbezaan yang signifikan antara pembolehubah. *Pearson Product Moment Coefficient* digunakan untuk menentukan hubungan yang signifikan antara pembolehubah.

Kajian ini mendapati gaya pengurusan konflik yang paling digemari adalah gaya Akomodasi. Manakala personaliti yang paling diminati adalah Perasaan. Seterusnya, stail komunikasi yang kerap digunakan adalah Prihatin. Dapatan inferensi memaparkan terdapat perbezaan yang signifikan pada gaya pengurusan konflik yang tertentu mengikut umur, tempoh perkhidmatan, kelayakan akademik dan jabatan. Dapatan kajian juga mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara gaya pengurusan konflik yang tertentu dengan jenis personaliti dan stail komunikasi yang tertentu.

Berdasarkan dapatan kajian adalah dicadangkan pihak pengurusan supaya menggalakkan penggunaan gaya Kolaborasi dan mediator bagi mengurangkan ketegangan yang timbul akibat pemilihan gaya Akomodasi. Dicapangkan juga pensyarah dan pengurus maktab mengenal pasti jenis personaliti dan stail komunikasi pensyarah bagi memahami pola gaya pengurusan konflik yang diamalkan supaya konflik dapat diurus sebelum ia menjadi lebih teruk dan sukar untuk diselesaikan.

Abstract of thesis presented to the Senate of Universiti Putra Malaysia  
in fulfilment of the partial requirement for the degree of Master of Science

**CONFLICT MANAGEMENT STYLE AMONG LECTURERS IN THE  
TECHNICAL TEACHERS' TRAINING COLLEGE**

**By**

**NOR RASHIDAH BINTI AHMAD**

**August 2003**

**Chairperson: Associate Professor Zakaria Bin Kasa, Ph.D.**

**Faculty : Educational Studies**

The main objective of the study is to determine the lecturers' style of handling their interpersonal conflict. The other objectives of the study are to identify how interpersonal conflict management style differs according to demographic factors and its correlation with personality type and communication style.

The design of this study is descriptive-correlation. The study is conducted in Technical Teachers' Training College, Bandar Tun Razak, Kuala Lumpur. The sampel size is 122 respondents. A set of questionnaire consists of four parts is used as a tool to collect data which includes: demographic factors, personality types, communication styles and conflict management styles. Frequencies, percentages, mean, and standard deviations are used to



analyze descriptive statistics. T-test, one-way ANOVA are used to determine the significant difference between variables. Pearson Product Moment Coefficient is used to determine the relationship between variables.

In the descriptive statistics finding, it is perceived that the most outstanding conflict handling style preferred by the lecturer is Accomodation. Furthermore, most chosen personality type is Feeling and for communication style is Concern. It is also perceived that there are significant diference in age, work duration, academic qualifications and department with certain conflict handling styles. There are also significant correlation between certain conflict handling styles with personality type and communication style.

Based on the findings, the use of Collaboration style and mediator are recommended to bring down the tension and stress due to the selection of Accomodation as the major conflict handling style. It is also recommended that lecturer and the administator to identify the personality types and the communication styles of the lecturers for better understanding of the patttern of conflict handling style practised so that conflict can be resolved before it gets worse.



## PENGHARGAAN

Saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada Prof. Madya Dr. Zakaria Bin Kasa, Dr. Foo Say Fooi dan Puan Rosnani Binti Jusoh yang telah memberi nasihat, bimbingan dan tunjuk ajar sepanjang penulisan tesis ini. Saya juga mengucapkan terima kasih kepada semua pensyarah di Fakulti Pengajian Pendidikan terutamanya Tan Sri Wan Mohd Zahid Bin Nordin yang telah menyumbangkan pandangan dan syor-syor yang sangat berharga secara langsung atau tidak langsung dalam proses penyediaan tesis ini.

Saya juga merakamkan setinggi ucapan terima kasih kepada pihak pentadbir dan pensyarah Maktab Perguruan Teknik yang memberikan kebenaran dan kerjasama dalam menjayakan kajian ini. Ribuan terima kasih yang tidak terhingga juga ditujukan kepada para responden yang dapat meluangkan masa untuk menjawab soal selidik yang dikemukakan.

Saya juga ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada semua sahabat terutamanya Puan Rashidah Binti Awang, Puan Noridah Binti Ab. Rahim dan Encik Haris Bin Yusoh di atas galakan dan bantuan yang tidak terhingga dalam merealisasikan tesis ini.

Tidak lupa kepada suami tercinta Ku Haris Bin Ku Mahmud, terima kasih di atas pengorbanan, dorongan dan sokongan yang tidak berbelah bahagi.



Juga kepada anak-anak yang tersayang, Ku Ammar, Ku Amirah, Ku Aiman dan Ku Afiq, terima kasih atas kesabaran dan sokongan yang diberikan. Akhir sekali, kepada ibu-bapa yang dikasih Tuan Haji Ahmad Bin Khamis dan Puan Hajjah Khalijah Binti Yong di atas sokongan dan doa mereka.

Nor Rashidah Binti Ahmad

Ogos 2003



## SENARAI KANDUNGAN

	<b>Halaman</b>
DEDIKASI	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	v
PENGHARGAAN	vii
PENGESAHAN	ix
PERAKUAN	xi
SENARAI JADUAL	xv
SENARAI RAJAH	xvii
<b>BAB</b>	
<b>I</b>	<b>PENDAHULUAN</b>
	Pengenalan 1
	Latar Belakang Kajian 1
	Pernyataan Masalah 6
	Objektif Kajian 7
	Soalan Kajian 8
	Kepentingan Kajian 10
	Batasan Kajian 11
	Definisi Istilah 11
	Konflik 11
	Konflik Interpersonal 12
	Gaya Pengurusan Konflik 12
	Personaliti 13
	Komunikasi 14
	Stail Komunikasi 14
	Kesimpulan 15
<b>II</b>	<b>KAJIAN LITERATUR</b>
	Pengenalan 16
	Takrifan Konflik 16
	Punca-punca Konflik 18
	Jenis-jenis Konflik 19
	Kesan-kesan Konflik 20
	Gaya Pengurusan Konflik 23
	Model Gaya Pengurusan Konflik Thomas 25
	Mengelak 26
	Akomodasi 27
	Kolaborasi 27
	Dominasi 28
	Kompromi 28
	Personaliti 30
	Komunikasi 32



	Stail Komunikasi	36
	Kajian Hubungan Faktor Demografi Dengan Gaya Pengurusan Konflik	40
	Jantina	40
	Ras	41
	Umur	43
	Tahap Kelayakan Akademik dan Tempoh Perkhidmatan	43
	Kajian Hubungan Personaliti Dengan Gaya Pengurusan Konflik	44
	Kajian Hubungan Stail Komunikasi Dengan Gaya Pengurusan Konflik	46
	Kesimpulan	48
<b>III</b>	<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	
	Pengenalan	49
	Reka Bentuk Kajian	49
	Kerangka Kajian	50
	Lokasi Kajian	51
	Populasi dan Persampelan	52
	Instrumentasi Kajian	53
	Bahagian A : Faktor Demografi	54
	Bahagian B : Jenis Personaliti	54
	Bahagian C : Stail Komunikasi	55
	Bahagian D : Gaya Pengurusan Konflik	55
	Pemarkatan	56
	Kesahan dan Kebolehpercayaan	57
	Pengumpulan Data	59
	Analisis Data	61
	Analisis Stastitik Deskriptif	62
	Analisis Statistik Inferensi	63
	Kesimpulan	66
<b>IV</b>	<b>DAPATAN KAJIAN</b>	
	Pengenalan	68
	Latar Belakang Responden	68
	Gaya Pengurusan Konflik	72
	Perbezaan Gaya Pengurusan Konflik Mengikut Faktor Demografi	81
	Jantina	81
	Ras	81
	Umur	82
	Tahap Kelayakan Akademik	83
	Tempoh Perkhidmatan	84
	Jabatan	85

Hubungan Gaya Pengurusan Konflik Dengan Jenis Personaliti	86
Jenis Personaliti Ekstrovert	86
Jenis Personaliti Introvert	87
Jenis Personaliti Fikiran	87
Jenis Personaliti Perasaan	87
Hubungan Gaya Pengurusan Konflik Dengan Stail Komunikasi	88
Stail Komunikasi Peramah	88
Stail Komunikasi Meninggalkan Kesan	89
Stail Komunikasi Tenang	89
Stail Komunikasi Dominan	90
Stail Komunikasi Prihatin	90
Kesimpulan	91
<b>V</b>	
<b>RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN</b>	
Pengenalan	93
Rumusan	93
Perbincangan	99
Cadangan	110
Cadangan Kajian Lanjutan	112
Kesimpulan	113
<b>SENARAI RUJUKAN</b>	115
<b>LAMPIRAN</b>	
A Borang Soal Selidik	128
B Senarai Panel Penyemak Soal Selidik	137
C Surat Kebenaran Menjalankan Kajian - EPRD	138
D Surat Kebenaran Menjalankan Kajian – BPG	140
<b>BIODATA PENULIS</b>	141



## SENARAI JADUAL

No.	Tajuk Jadual	Halaman
2.1	Penyesuaian penggunaan gaya pengurusan konflik	29
2.2	Penyesuaian jenis personaliti dengan situasi	32
3.1	Skala Likert item jenis personaliti	56
3.2	Pengagihan item kajian	57
3.3	Indeks kebolehpercayaan instrumen	61
3.4	Gulidford Rule of Thumb	66
3.5	Pemilihan alat statistik berasaskan skala pengukuran Tuckman	66
4.1	Taburan Responden mengikut faktor demografi	70
4.2	Taburan responden mengikut jenis personaliti dan stail komunikasi	71
4.3	Taburan responden mengikut gaya pengurusan konflik	72
4.4	Taburan pemilihan gaya pengurusan konflik mengikut jenis personaliti	79
4.5	Taburan pemilihan gaya pengurusan konflik mengikut stail komunikasi	80
4.6	Perbezaan pemilihan gaya pengurusan konflik mengikut jantina	81
4.7	Perbezaan pemilihan gaya pengurusan konflik mengikut ras	82
4.8	Perbezaan pemilihan gaya pengurusan konflik mengikut umur	83
4.9	Perbezaan pemilihan gaya pengurusan konflik mengikut tahap akademik	83



4.10	Perbezaan pemilihan gaya pengurusan konflik mengikut tempoh perkhidmatan	85
4.11	Perbezaan pemilihan gaya pengurusan konflik mengikut jabatan	86
4.12	Hasil ujian Korelasi Pearson untuk melihat hubungan gaya pengurusan konflik dengan jenis personaliti	88
4.13	Hasil Ujian Korelasi Pearson untuk melihat hubungan gaya pengurusan konflik dengan stail komunikasi	91



## SENARAI RAJAH

No.	Tajuk Rajah	Halaman
2.1	Takrifan konflik menurut Ratzburg	17
2.2	Lima gaya pengurusan konflik interpersonal	26
2.3	Pengendalian konflik dengan dimensi personaliti Ekstrovert-Introvert (EI) dan Fikiran-Perasaan(TF)	46
3.1	Kerangka kajian	51
4.1	Taburan pemilihan gaya pengurusan konflik mengikut jantina	73
4.2	Taburan pemilihan gaya pengurusan konflik mengikut ras	74
4.3	Taburan pemilihan gaya pengurusan konflik mengikut umur	76
4.4	Taburan pemilihan gaya pengurusan konflik mengikut tempoh perkhidmatan	77
4.5	Taburan pemilihan gaya pengurusan konflik mengikut jabatan	78





## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **Pengenalan**

Bab ini menjelaskan kajian yang dijalankan yang meliputi latar belakang, pernyataan masalah, objektif, hipotesis, kepentingan, batasan dan definisi istilah.

#### **Latar Belakang Kajian**

Maktab Perguruan Teknik merupakan sebuah institusi pendidikan yang melatih bakal guru seperti organisasi formal yang lain, memerlukan manusia berhubung dan bekerja bersama-sama untuk mencapai matlamat yang dirancang. Matlamat tersebut tidak akan tercapai sekiranya ahli dalam organisasi bekerja secara individu. Sewajarnya, adalah perlu bagi pengurus maktab perguruan menekankan bekerja secara kerjasama dan kolaboratif di dalam suasana yang harmoni agar menghasilkan penambahbaikan dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Walau bagaimanapun, menurut Owens (1998), keharmonian tersebut tidak kekal selama-lamanya,

organisasi ini pasti akan mengalami konflik yang sedikit sebanyak menjejaskan prestasinya.

Menurut Razali (1993), konflik adalah asam garam dalam organisasi. Oleh itu, konflik merupakan fenomena semulajadi yang tidak dapat dielakkan daripada berlaku. Tetapi mengapa masih ramai lagi di kalangan kita bertindak terhadap kewujudannya dengan cara yang agresif, cuba menafi dan menghindari serta ada pula yang menganggapnya sebagai penghalang untuk mencapai kemajuan. Menyelesaikan konflik dengan cara memuas hati dan mengambil kira pendapat daripada semua pihak boleh menguatkan struktur serta pelaksanaan organisasi tersebut (Carrer/LifeSkills Resources Inc., 2002). Konflik boleh menjadi konstruktif ataupun destruktif bergantung kepada cara ia diuruskan. Konflik yang tidak diuruskan secara konstruktif dan rasional mungkin menimbulkan tekanan dan kebosanan bekerja. Rasa tertekan ini akan mengurangkan kepuasan dan prestasi kerja seterusnya mengganggu kecemerlangan pelajar (Zulke & Willerman, 1992).

Konflik selalunya dikhuatiri dan cuba dihindari oleh pengetua selaku pengurus sekolah kerana mereka tidak berupaya untuk menyelesaikannya (Maurer, 1991). Konflik yang tidak selesai akan menjadi musuh kepada produktiviti sesuatu organisasi. Lazimnya konflik yang tidak dapat diselesaikan dengan berkesan jika kedua-dua pihak tidak memahami kepentingan diri mereka dan kepentingan pihak lain dengan tepat (Laue,

1987). Mereka mungkin memahami kepentingan jangka masa pendek tetapi tidak bagi jangka masa yang panjang. Mereka juga mungkin keliru terhadap kepentingan diri sendiri dan kepentingan orang lain. Sebab utama konflik menerima tekanan yang hebat adalah kerana aspek emosi yang datang bersamanya (Women's Business Center, 2002). Apabila terdapat konflik, ini bermaksud terdapatnya perselisihan faham yang kuat antara dua atau lebih individu. Konflik selalunya berhubung dengan keperluan atau idea bermakna secara personal kepada sebelah pihak atau kedua-dua pihak yang terlibat (Women's Business Center, 2002). Mempunyai kefahaman mengenai bagaimana pensyarah mengatasi konflik, memberi pengetahuan suatu alat tambahan untuk menjadi pengurus yang lebih berkesan.

Konflik boleh wujud di maktab kerana ia merupakan satu organisasi yang mempunyai matlamat yang pelbagai. Pensyarah selaku tenaga pengajar mempunyai pendapat yang berlainan mengenai sesuatu isu. Sebagai contoh isu penilaian, kadang kala dianggap sebagai cara untuk menentukan siapa yang memberi perhatian dan tekun dalam pelajaran, ada yang menganggap ia sebagai cara untuk membezakan antara yang pintar dan yang lemah. Atau kadang kala ia dianggap sebagai satu mod untuk memberi hukuman atau dendaan. Ada juga yang menganggap penilaian sebagai satu cara untuk mendapatkan maklum balas tentang pelajar yang berbeza kebolehan memahami apa yang diajar (Maurer, 1991).

Konflik juga boleh wujud di sekolah kerana guru dianggap sebagai memberikan perkhidmatan kepada pelajar yang mana tugasnya perlu kepada penentuan arah tuju, terbuka kepada kritikan dan boleh dipersoal akauntabilitinya (Maurer, 1991). Pengetua sebagai pengurus sekolah yang berperanan sebagai pembuat keputusan terbuka dan cenderung membuat keputusan yang berat sebelah dalam keadaan yang kritikal. Kunci untuk mengurus konflik dengan cara yang berkesan adalah dengan mempelajari kemahiran yang diperlukan (Women's Business Center, 2002).

Konflik yang tidak diurus dengan berkesan dan tidak dibendung dari peringkat awal, kadang kala berkembang menjadi masalah besar dan boleh memusnahkan sesebuah organisasi (Women's Business Center, 2002). Tetapi, tanpa kehadiran konflik pula, sesuatu organisasi itu akan kaku, tidak produktif dan bantut pertumbuhannya. Organisasi tanpa konflik ibarat organisasi yang tidak mempunyai proses dan struktur (Owens, 1998). Oleh kerana konflik merupakan suatu kemestian dalam pengalaman manusia maka gaya pengurusannya adalah aspek yang penting untuk dikaji.

Terdapat tiga pendekatan yang digunakan oleh ahli pemikir yang menjurus kepada konflik. Menurut pendekatan pertama iaitu pendekatan tradisional, konflik perlu disembunyikan, dihindari dan sebolehnya dielakkan daripada wujud dalam sesuatu organisasi (Robbin, 2001). Ini tidak bermakna konflik tidak wujud tetapi pengetua tidak selesa untuk berbincang tentangnya. Sebaliknya apa yang ditekankan ialah tentang perlunya kawalan kerana

dipercayai sekolah yang terkawai akan dapat mengelakkan daripada timbulnya konflik (Knezevich, 1975).

Mengikut pendekatan yang kedua, iaitu pendekatan hubungan manusia, konflik dianggap kebiasaan dan tidak dapat dielakkan dalam mana-mana organisasi. Keadaan ini berlaku kerana dalam sesuatu organisasi terdapatnya kepelbagaian dari segi sikap, personaliti, minat dan budaya (Ab. Aziz Yusof, 2000).

Pendekatan yang terakhir, iaitu pendekatan Interaksionalis menggalakkan konflik dalam sesuatu organisasi supaya organisasi tersebut boleh berprestasi dengan lebih berkesan (Ab. Aziz Yusof, 2000). Konflik juga dianggap sebagai satu keperluan agar organisasi tersebut menjadi lebih kreatif, inovatif dan imaginatif serta mengurangkan kepekaan kepada keperluan pembaharuan. Oleh itu, pengetua seharusnya mempunyai kecekapan untuk menguruskannya (Knezevich, 1975). Dalam kajian ini pengkaji merujuk kepada pendekatan Interaksionalis yang menganggap konflik sebagai sesuatu yang positif jika diuruskan dengan baik.

Setiap individu menggunakan gaya yang berbeza dalam mengendalikan konflik mengikut status dan kepentingan mereka dalam organisasi tersebut. Sama ada konflik dalam organisasi itu destruktif atau konstruktif, ia bergantung kepada bagaimana ia diurus. Gaya seseorang menguruskan konflik bergantung kepada ciri-ciri demografi, jenis personaliti, stail

komunikasi dan budaya (Ab. Aziz Yusof, 2000). Individu yang berbeza faktor demografinya, dipercayai berkemungkinan akan menangani konflik yang dihadapinya dengan gaya yang berbeza. Faktor-faktor seperti jantina, umur, tahap pendidikan, tempoh berkhidmat adalah sebahagian daripada ciri-ciri demografi yang boleh mempengaruhi pemilihan gaya pengurusan konflik.

Apapun bentuk personaliti, ia akan membezakan seseorang individu dengan individu yang lain. Sifat atau ciri-ciri tersendiri yang dimiliki oleh seseorang disifatkan sebagai kecenderungan seseorang itu untuk berkelakuan dengan cara yang tertentu (Bouchard, 1969; Boughman, 1972). Menurut Robbin (1993), trait personaliti menggambarkan ciri-ciri yang menerangkan tingkah laku individu. Oleh itu, personaliti merupakan satu faktor yang mempengaruhi seseorang individu untuk memilih gaya pengurusan konfliknya. Menurut Barker (1987) masalah komunikasi adalah penyebab utama konflik. Konflik juga boleh disebabkan oleh kesalahfahaman yang berlaku apabila ahli organisasi mempunyai stail komunikasi yang berbeza (Barker, 1987; Abdul Halim, 1994).

### **Pernyataan Masalah**

Konflik interpersonal adalah fenomena semulajadi yang tidak dapat dielakkan apabila individu dalam sesebuah organisasi saling berhubungan dengan individu yang lain untuk mencapai matlamat yang dirancang. Konflik