

**GAYA PENGURUSAN KONFLIK DI KALANGAN PENOLONG PEGAWAI  
DAERAH DI NEGERI PERAK DARUL RIDZUAN**

**Tesis diserahkan kepada Sekolah Siswazah sebagai sebahagian  
dari keperluan penganugerahan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)  
Universiti Utara Malaysia**

oleh

Mohd. **Fitri** bin Abdul Rahman

Mohd. **Fitri** bin Abdul Rahman, 1997. Hak **Cipta Terpelihara**

**GAYA PENGURUSAN KONFLIK DI KALANGAN PENOLONG  
PEGAWAI DAERAH DI NEGERI PERAK DARUL RIDZUAN**

**MOHD. FITRI BIN ABDUL RAHMAN**

**SEKOLAH SISWAZAH  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
SINTOK, KEDAH DARUL AMAN**

**1997**



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

**PERAKUAN KER JA TESIS  
(Certification Of Thesis Work)**

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

**MOHD. FITRI BIN ABDUL RAHMAN**

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

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

**GAYA PENGURUSAN KONFLIK DI KALANGAN PENOLONG PEGAWAI**

**DAERAH DI NEGERI PERAK DARUL RIDZUAN.**

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

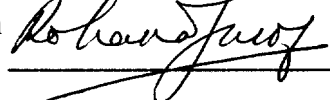
bahawa tesis tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan, dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.  
(that the thesis is acceptable in form and content, and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the thesis).

AJK Tesis  
(Thesis Committee)

Nama  
(Name) Gncik Mohd Fo'ad b. Sakdan  
(Penyelia Utama/Principal Supervisor)

Tandatangan  
(Signature) 

Nama  
(Name) Puan Rohana bt. Yusoff

Tandatangan  
(Signature) 

Nama  
(Name) \_\_\_\_\_

Tandatangan  
(Signature) \_\_\_\_\_

Tarikh  
(Date) 3.2.77.

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Dalam menyerahkan tesis ini sebagai sebahagian dari keperluan penganugerahan Ijazah Sarjana dari Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju membenarkan pihak Perpustakaan Universiti Utara Malaysia mempamerkan tesis ini bagi sebarang tujuan rujukan dan penyelidikan. Saya juga bersetuju bahawa sebarang perbuatan berbentuk menyalin atau fotokopi tesis ini, samada secara keseluruhan atau sebahagian darinya, bagi tujuan-tujuan penyelidikan hendaklah mendapat persetujuan dari Penyelia tesis ini, atau pun dalam keadaan di mana ketiadaan Penyelia, kebenaran perlu diperolehi dari Dekan Sekolah Siswazah. Dalam pada itu, sebarang bentuk penyalinan, penerbitan dan penggunaan tesis ini samada secara keseluruhan dan sebahagian daripadanya bagi tujuan-tujuan pemerolehan kewangan tidak dibenarkan selagi tidak mendapat kebenaran bertulis dari saya. Harulah diketahui bahawa pengiktirafan perlu diberikan kepada saya dan kepada Universiti Utara Malaysia bagi sebarang rujukan terhadap bahan-bahan yang terdapat dalam tesis ini.

Permohonan untuk menyalin atau untuk sebarang kegunaan tesis ini, samada secara keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dialamatkan kepada :

Dekan Sekolah Siswazah  
Universiti Utara Malaysia  
06010 Sintok  
Kedah Darul Aman

## ABSTRAK

Kajian ini bertujuan melihat **gaya** pengurusan konflik di kalangan Penolong Pegawai Daerah di negeri Perak Darul Ridzuan. Penyelidikan dilakukan bagi melihat perkaitan **gaya** pengurusan konflik dengan aspek-aspek demografi ( umur, pengalaman bekerja dan kekerapan **bertemu** dan berinteraksi dengan pelanggan ) serta aspek personaliti. Kajian ini memilih model M.A. Rahim (1985) sebagai model **gaya** pengurusan konflik, iaitu yang terdiri dari **gaya** Penyatuan, Kelembutan/Penyesuaian, Paksaan, Mengelak dan Bertolak-ansur. Sementara itu kuantiti personaliti pula adalah berdasarkan Lima Dimensi Utama Personaliti iaitu Ekstroversi, *Conscientiousness*, Nueroticisma, *Agreeableness* dan *Openness to Experience*. Sumber data diperolehi hasil dari pengedaran Borang Soal-Selidik kepada 59 responden yang terdiri dari Ketua Penolong Pegawai Daerah dan Penolong Pegawai Daerah di seluruh negeri Perak. Dalam kajian ini **gaya** pengurusan konflik adalah angkuh bersandar **mana** kala personaliti adalah angkuh bebas. Penganalisaan data dan pengujian hipotesis dilakukan menerusi statistik diskriptif dan Analisis Korelasi *Spearman*. Kajian mendapati bahawa unsur-unsur personaliti mempunyai hubungan yang signifikan dengan **gaya** pengurusan konflik. Dalam **pada** itu, **para** responden meletakkan **gaya** pengurusan konflik Penyatuan di tempat pertama, diikuti dengan **gaya** Penyesuaian, Bertolak-ansur, Mengelak dan Paksaan. Keputusan ujian **juga** mendapati jumlah responden yang berpersonaliti Ekstroversi adalah yang tertinggi, diikuti dengan *Conscientiousness*, *Openness to Experience*, *Agreeableness* dan Nueroticisma.

## ABSTRACT

This study is aimed at looking into the manner of management conflict among the Assistant District Officers in the state of Perak Darul Ridzuan. Research was carried out to determine the relationship between the different style or manner of management conflict among these groups and demographic aspects (age, work experience and intervals of meetings and interactions with the customer ) as well as the aspect of personality. This study has selected the model of M.A. Rahim (1985) as the model of the style of management conflict from the point of Intergrating, Obliging/Smoothing, Forcing/Dominating, Avoiding and Compromising. On a temporary note the Personality is measured based on The Big Five Personality Dimension that is Extroversion, Conscientiouness, Neuroticism, Agreebleness and Openess to Experience. The source of this data was obtained by way of Questionnaire Forms sent to 59 **respondents**( Assistant District Officers) throughout the whole of Perak. From this study , the style of management conflict is dependant variable whereas the personality is independant variable. The analysis of this data and hypothetical study that was carried through statistical description and the **Spearman** Correlative Analysis. The study concluded that personality factor has a significant bearing with the style of management conflict. In this matter, these respondents have placed the Intergrating in the first place followed by Obliging/Smoothing, Compromising, Avoiding and Forcing/ Dominating. The result of this study has shown that the number of respondents who have an Extrovert Personality factor are at the top of the list followed by those who are Conscientiouness, Openess to Experience, Agree bleness and Nueroticism.'

## **PENGHARGAAN**

Dengan Nama Allah Yang **Maha** Pemurah  
Lagi **Maha** Mengasihani

Syukur ke **hadrat** Allah S. W. T. kerana dengan **limpah** kurnia serta taufik dan hidayahnya, telah memungkinkkan segalanya **ini**.

Rakaman penghargaan dan ucapan jutaan terima kasih yang tidak terhingga **saya** tujukan buat Penyelia Utama **saya**, En. **Mohd. Fo'ad Sakdan** di **atas** segala bimbingan, tunjuk ajar dan nasihat yang terbaik dari beliau sehingga tesis **ini** dapat disiapkan. Ucapan penghargaan dan terima kasih **juga** **saya** tujukan buat Penyelia Kedua **saya**, **Puan Rohana Yutof** kerana sudi menyelia dan membimbing **saya** dalam menyiapkan tesis **ini**.

Tidak dilupakan **juga** ucapan terima kasih kepada Dekan Sekolah Siswazah, Prof. Madya Dr. Ibrahim Abd. **Hamid** dan semua pensyarah-pensyarah di **atas** segala curahan ilmu dan tunjuk-ajar. Terima kasih **juga** kepada semua **kakitangan** Sekolah Siswazah terutama Zan dan Nor Hasaniah yang sudi melayan **karenah** 'orang jauh'.

Kepada ra kan-ra kan **seperjuangan**, Francis dan **Hasnan**, yang saban kali **sama-sama** meleret di kaki Lebu **Raya** Utara-Selatan dan **Dataran** Gurun Utara, Selamat Maju **Jaya**. **Juga**, Selamat Maju **Jaya** buat **Jamal**.

Dedikasi **juga** buat **Abang Bakar/Kak Kiah**, **Kak Salmah**, **Abang Zul/Kak Sarina**, **Yudin/Qirah**, **Mak Yang/Walid**, **Shah/Din**, **KakTom/Abang Razak**, **Chor/Abang Man**, **Suzi Hafiza**, dan **pada** semua anak-anak saudara, kalian **patut** mencontohi...

Akhir sekali buat isteri tersayang, Nor Azima Ramli, terima kasih di atas segala pengorbanan sepanjang tcmpoh ini. Pada anak-anak yang dikasihi, Haziq Amzar dan Khayrin Shafiqq, kalian lahir ke dunia seiring dengan perjalanan ini.

Mohd. Fitri Abdul Rahman  
Sekolah Siswazah, Universiti Utara Malaysia  
Sintok, Kedah Darul Aman 1996/97

JKR 1397, Jalan Istana Larut  
34000 Taiping, Perak.



## KANDUNGAN

muka surat

KEBENARAN MENGGUNA .....	i
ABSTRAK .....	ii
ABSTRACT .....	iii
PENGHARGAAN .....	iv
KANDUNGAN .....	vi
SENARAI RAJAH .....	IX
SENARAI JADUAL .....	X

### BABSATU :      PENGENALAN

Pengenalan .....	1
Pernyataan Masalah .....	7
Objektif Kajian .....	12
Kepentingan dan Signifikan Kajian .....	13
Latar Belakang Organisasi Kajian .....	16
Batasan Kajian .....	20

BAB DUA :	ULASAN KARYA	
	Konflik .....	21
	Gaya Pengurusan Konflik .....	26
BAB TIGA :	METODOLOGI KAJIAN	
	Kerangka Konseptual Kajian dan Hipotesis .....	39
	Pengurusan Data .....	50
	Instrumen Kajian dan Penganalisan Data .....	51
BAB EMPAT :	ANALISA DATA DAN PENEMUAN KAJIAN	
	Penganalisan Umum .....	55
	Analisis Demografi .....	57
	Analisis Gaya Pengurusan Konflik.....	60
	Analisis Personaliti .....	66
	Pengujian Hipotesis .....	67

BAB LIMA :	PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN	
	Perbincangan dan Kesim pu lan .....	78
	Cadangan Penyelidikan Akan Datang .....	90
BIBLIOGRAFI :	.....	92

## SENARAI RAJAH

muka surat

Rajah 1	:	Kedudukan Ketua Penolong Pegawai Daerah dan Penolong Pegawai Daerah dalam Carta Organisasi Pejabat Daerah & Tanah.....	18
Rajah 2	:	Gaya Pengurusan Konflik Model Rahim (1985) .....	40
Rajah 3	:	Kerangka Konseptual Hubungan Aspek Personaliti Dengan Gaya Pengurusan Konflik .....	49

## SENARAI JADUAL

muka surat

Jadual 1	:	Taburan Demografi Responden .....	59
Jadua12	:	Keputusan Ujian Mengenai Pemilihan <b>Gaya</b> Pengurusan Konflik Oleh <b>Para</b> Responden .....	60
Jadual 3	:	Keputusan Ujian Mengenai Pemilihan <b>Gaya</b> Pengurusan Konflik Berdasarkan Umur Responden .....	62
Jadual 4	:	Keputusan Ujian Mengenai <b>Gaya</b> Pengurusan Konflik Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan .....	64
Jadual 5	:	Keputusan Ujian Mengenai Jenis-Jenis Personaliti Yang Dimiliki <b>Para</b> Responden .....	66
Jadual 6	:	Keputusan Ujian Korelasi <b>Spearman</b> Mengenai Hubungan Personaliti Ekstroversi Dengan <b>Gaya</b> Pengurusan Konflik.....	68

Jadual 7	:	Keputusan Ujian Korelasi <b>Spearman</b> Mengenai Hubungan Personaliti Nueroticisma Dengan <b>Gaya</b> Pengurusan Konflik.....	70
Jadual 8	:	Keputusan Ujian Korelasi <b>Spearman</b> Menghubungkan Persona liti <b>Agreeableness</b> Dengan <b>Gaya</b> Pengurusan Konflik . . . . .	72
Jadual 9	:	Keputusan Ujian Korelasi <b>Spearman</b> Menghubungkan Personaliti Conscientiousness Dengan <b>Gaya</b> Pengurusan Konflik.....	74
Jadual 10	:	Keputusan Ujian Korelasi <b>Spearman</b> Menghubungkan Personaliti <b>Openness to Experience</b> Dengan <b>Gaya</b> Pengurusan Konflik . . . . .	76

## **LAMPIRAN**

Surat Kebenaran Pihak Setiausaha Kerajaan Negeri Perak

Borang Soal-Selidik

## **BAB SATU**

### **PENGENALAN**

Organisasi yang mempunyai arah tuju yang jelas, dipimpin dan berwawasan adalah ciri-ciri organisasi yang cemerlang. Organisasi yang cemerlang juga harus sanggup berdepan dan berupaya menghadapi persekitaran global yang sentiasa berubah dan mencabar. Kekuatan menghadapi perubahan dan cabaran menjamin survival organisasi tersebut.

Menurut Mahathir (1996), cabaran global yang didepani oleh negara-negara di dunia ini, yang bakal memasuki alaf akan datang, samada mereka berjaya menguruskannya bergantung kepada beberapa perkara, di antaranya ialah kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan besar keadaan dan persepsi.



The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## BIBLIOGRAFI

- Abdul Ghani Othman. (1995). **Laporan Anugerah Kualiti Pejabat Daerah Seluruh Malaysia**, Kerajaan Negeri Johor dan Pemodenan Tadbiran Awam Malaysia.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid. (1994). **Wawasan Pentadbiran Awam Malaysia**. Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN), Kuala Lumpur.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid. (1995). **Arah-Arah Perkhidmatan Awam di Malaysia**. Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN), Kuala Lumpur.
- Ahmad Atory Hussain. (1993). **Pengurusan Organisasi**. Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., Kuala Lumpur.
- Abang Amin Rasidi. (1992). **Penyelesaian Konflik di Sarawak : Satu Kajian Perbandingan Antara Etnik dan Jantina**. Latihan Ilmiah Sarjana Muda, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ang Bee Sian (1991). **Persepsi Subordinat Terhadap Konflik Interpersonal dan Pengurusan Konflik Dalam Organisasi : Satu Kajian Lapangan**. Latihan Ilmiah Sarjana Muda, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Anwar Ibrahim. (1993). **Menangani Cabaran Wawasan 2020**, dlm. Wawasan 2020, muka surat 1-7 disunting oleh Kamarudin Jaffar dan Hazami Habib, Institut Kajian Dasar, Kuala Lumpur.
- Baldarrama, Alfredo Martinez. (1989). **Conflict Management Styles And Hispanic Administrators in Two Year Colleges Within The Southwestern United States**. PHD. Dissertations Bowling Green State University.
- Berry, Barbara Powers. (1995). **An Analysis of the Relationship Between Gender, Gender-Role Classification and interpersonal Conflict Management Styles of Selected Missouri School Administrators**. Ph.d Dissertation, Saint Louis University.

Cash, Cynthia Maria (1991). **Conflict Management Climate and Procedures in Selected Public Elementary Schools in South Carolina**. EDD Dissertations South Carolina State University.

Eysenk, H.J. (1962). **The Scientific Study of Personality**. Routledge and Kegan Ltd. London.

George, Jennifer dan Gareth, Jones. (1996). **Understanding and Managing Organizational Behavior**. Addison-Wesley Publishing Company. United States of America.

Guill, Julia Anne (1992). **Conflict Management Style Preferences of Community College Presidents**. EDD Dissertations University of Virginia.

Haireche, Abdel-Kader(1994). **Conflict, Conflict Management and Cooperation in North Africa ( Algeria, Libya, Mauritania, Tunisia, Morocco, Border Conflicts)**. PHD. Dissertations New York University.

J.M. Digman. (1990). Personality Structure: Emergence of Five Factor Model. **Annual Review of Psychology**, p. 417-440.

Jaquith, Virginia Silva. (1993). **The Relationship of Conflict Management Style to Conflict Factors and Their Effect on Decision-Making Among City Council Members**. Ph. d. Dissertations, University of San Francisco.

Kanazawa, Yoshinobu. (1991). **Management of Conflict in Psychotherapy Supervision (Conflict Management)**. P H D . Dissertations Temple University.

Kunavikitkul, Wipada. (1995). **Conflict Management, Job Satisfaction, Intent to Stay, and Specific Demographic Variables of Professional Nurses in Thailand (Nurses)**. Ph.d Dissertations University of Alabama, Birmingham.

Keenan, Gail Mary. (1995). **Nurse Management of Conflicts With Physicians in Emergency Rooms**. Ph.d Dissertations University of Illinois, Chicago.

Lee, Insuk (1992). **An Analysis of Conflict Management Techniques Used by Korean Employees and American Employees Working in Public and Private Organizations in The United States.** (Public Organizations) . PH D. Dissertations, Cornell University.

Littleton, Nan E. Feldkamp. (1995). **Conflict Management of Dangerous Situations (Violence, Crime).** Ph.d Dissertations University of Cincinnati.

Lynch, John James (1995). **Choice and Action Frame Determinants of Conflict and Conflict Management Intent of Hospital Middle Managers.** PHD. Dissertations Marquette University.

Littlejohn, Stephen W. (1989). **Theories of Human Communication.** Wadsworth Publishing Company, Belmont, California.

Mahathir Mohammad. (1996). **The New Public Administration: Global Challenges-Local Solutions.** Khidmat. Unit Pemodenan Tadbiran Malaysia (MAMPU), Kuala Lumpur.

Manimaran Para Suraman.(1992). **Penyelesaian Konflik Dalam Organisasi.** Latihan Ilmiah Sarjana Muda, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Meyers, Richard Walter (1994). **Conflict Management Style And Burnout of Missionaries** . Pysd. Dissertations George Fox College.

Muhammad Al-Buraey.(1992). **Pembangunan Pentadbiran Menurut Perspektif Islam.** Terjemahan Oleh Abdullah Md. Noor, Norlida Abdul Halim, Noorlela Hassan. Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.

Mohd. Shahr Sidek. (1991). **Konflik Organisasi : Pandangan dan Penyelesaian Mengikut Alternatif Islam., dlm. Kecemerlangan Pentadbiran : Dasar dan Amalan Dalam Islam,** ms. 165-179, Shafie Hj. Mohd. Salleh dan Mohd. Affandi Hassan. Institut Tadbiran Awam Negara Malaysia (INTAN ), Kuala Lumpur.

Nozi Senawi. (1994). **Cara Penyelesaian Konflik: Perbandingan Antara Orang Melayu Perlis Dengan Orang Melayu Thailand.** Latihan Ilmiah Sarjana Muda Universiti Kebangsaan Malaysia.

Olivas, Jesus (1991). **The Relationship Between Manager Self-Esteem, Leadership Orientation, And Conflict Management Style.** P h d . Dissertations United States International University.

Peterson-Holland, Marie Carol. (1994). **The Relationship of Psychological Gender Orientation and Conflict Management Strategies of School Administrators in The State of Washington.** EDD Dissertations University of Montana.

Ramli Ngah Talib (1988). **Penghulu Dalam Negara Membangun dlm. Semarak : Koleksi Ucapan, Idea dan Harapan Menteri Besar Perak,** ms. 137-139, Suntingan Mokhtar Petah, Mata Publication, Kuala Lumpur.

Razali Mat Zin. (1993). **Kepimpinan Dalam Pengurusan.** Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., Kuala Lumpur.

Rahim, M.A. (1985). Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict. **The Journal of Social Psychology** **126(1), 79-86.**

Sabitha Marican.(1995). **Pengurusan Konflik Dalam Organisasi.** ms 71 dlm. Hubungan Manusia Dalam Organisasi. Mahmood Nazar Mohamed dan Sabitha Marican. Utusan Publications& Distributors, Kuala Lumpur.

Schermerhom, John R dan James G. Hunt dan Richard N. Osborn. (1994). **Managing Organizational Behavior.** John Wiley & Sons, Inc. United States of America.

Struck, J.J. (1994). **An Analysis of Factors Which Affect The Principal-Superintendent Role Relationship.** PHD. Dissertations Northern Illinois University.

Tan Li Chean. (1993). **Personaliti, Situasi Konflik dan Cara Penyelesaian Konflik: Satu Tinjauan Di Kalangan Anggota Bukan Tempur Tentera Darat Malaysia.** Latihan Ilmiah Sarjana Muda Universiti Kebangsaan Malaysia.

Tan Lee Choo. (1994). **Perbezaan Jantina Dalam Gaya Penyelesaian Konflik Di Kalangan Eksekutif.** Latihan Ilmiah Sarjana Muda Universiti Kebangsaan Malaysia.

Woods, Kathleen M (1992). **A Comparison of Conflict and Conflict Management Behavior and Their Relation To Marital Satisfaction In First and Second Marriages.** PHD. Dissertations The Fielding Institute.

Yeap Hong Luan. (1994). **Kedudukan Pangkat, Situasi Konflik, Lokus Kawalan dan Cara Penyelesaian Konflik di Kalangan Pegawai Polis Diraja Malaysia.** Latihan Ilmiah Sarjana Muda Universiti Kebangsaan Malaysia.

Yee Jung, Kimberlie K. (1994). **Strength of Ethnic Identity and Interpersonal Conflict Styles Among Asian Americans.** M A Dissertation, California State University, Fullerton.