



**UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

**PERSONALITI DAN GAYA PENGURUSAN KONFLIK DALAM  
KALANGAN PELBAGAI KUMPULAN ETNIK DI SARAWAK**

**SALMAH MOHAMAD YUSOFF.**

**FPP 2006 7**

**PERSONALITI DAN GAYA PENGURUSAN KONFLIK DALAM KALANGAN  
PELBAGAI KUMPULAN ETNIK DI SARAWAK**

**Oleh**

**SALMAH MOHAMAD YUSOFF**

**Tesis ini Dikemukakan Kepada Sekolah Pengajian Siswazah, Universiti Putra  
Malaysia, Sebagai Memenuhi Sebahagian Keperluan Untuk Ijazah Master Sains**

**Mac 2006**



## DEDIKASI

Teristimewa buat suami tersayang,  
Kasvenda Hj. Kassim  
Restu dan doamu menguatkan semangatku untuk terus berjuang  
Anak-anak yang dikasihi,  
Muhd. Zaim Aiman b. Kasvenda  
Nur Qasdina bt. Kasvenda  
Senyuman, tawa dan tangisan kalian sentiasa mengubat hati Mama

Ayahanda & Bonda  
Hj. Mohamad Yusoff Kechik  
Rapiaah Abu Shaid  
Kasih sayang kalian sentiasa membakar semangatku

Ayahanda & Bonda Mertua  
Hj. Kassim Daud  
Hjh. Jamilah Perdos  
Jutaan terima kasih atas perhatian dan  
kasih sayang yang diberikan kepada kami sekeluarga

Dan  
Seluruh keluarga tersayang di Hulu Langat, Selangor  
dan Kuching, Sarawak  
Semoga Allah memberkati hidup kalian



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

**PERSONALITI DAN GAYA PENGURUSAN KONFLIK  
DALAM KALANGAN PELBAGAI KUMPULAN ETNIK DI SARAWAK**

Oleh

**SALMAH MOHAMAD YUSOFF**

**Mac 2006**

**Pengerusi : Rusnani bt. Abdul Kadir, PhD**

**Fakulti : Fakulti Pengajian Pendidikan**

Kajian ini bertujuan untuk menghuraikan ciri personaliti dan gaya pengurusan konflik di kalangan pelbagai etnik di Sarawak. Responden kajian terdiri daripada 287 orang guru yang terdiri daripada empat kumpulan etnik (Melayu, Iban, Bidayuh dan Cina) yang telah dipilih secara persampelan rawak berlapis. Instrumen *Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)* digunakan untuk mengukur personaliti manakala *Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II)* digunakan untuk mengukur gaya pengurusan konflik. Dapatan kajian mendapati profil personaliti *Extrovert-Sensing-Thinking-Judging (ESTJ)* paling menonjol bagi etnik Melayu, Iban, Bidayuh dan Cina manakala gaya pengurusan konflik Integrasi paling diminati oleh keempat-empat etnik tersebut. Kajian ini juga bertujuan untuk mengenalpasti hubungan personaliti dengan gaya pengurusan konflik di kalangan etnik Melayu, Iban, Bidayuh dan Cina. Data yang diperolehi



dianalisis menggunakan statistik deskriptif seperti peratus, min dan sisihan piawai. Ujian ANOVA satu hala digunakan untuk melihat perbezaan dari segi personaliti dan gaya pengurusan konflik di kalangan pelbagai etnik. Analisis korelasi Pearson digunakan untuk menganalisa hubungan antara personaliti dengan gaya pengurusan konflik pada tahap signifikan .05. Kajian ini mendapati wujud hubungan yang signifikan di antara personaliti *Extrovert* dengan gaya Integrasi, personaliti *Introvert* dengan gaya Integrasi, personaliti *Perceiving* dengan gaya Integrasi, personaliti *Feeling* dengan gaya Obligasi, personaliti *Judging* dengan gaya Obligasi, personaliti *Perceiving* dengan gaya Obligasi, personaliti *Judging* dengan gaya Dominasi, personaliti *Perceiving* dengan gaya Dominasi, personaliti *Feeling* dengan gaya Pengelakan dan personaliti *Perceiving* dengan gaya Pengelakan. Berdasarkan dapatan kajian, beberapa cadangan telah disarankan untuk kajian masa akan datang.

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

**PERSONALITY AND CONFLICT MANAGEMENT STYLES  
AMONG VARIOUS ETHNIC GROUPS OF SARAWAK**

By

**SALMAH MOHAMAD YUSOFF**

**March 2006**

**Chairman : Rusnani bt. Abdul Kadir, PhD**

**Faculty : Educational Studies**

This study was conducted to identify the personality traits and conflict management styles among various ethnics in Sarawak. The subject of this study were 287 teachers among four ethnic groups (Malay, Iban, Bidayuh and Chinese) who were selected using the stratified random sampling. The instruments used in this study were the Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) and Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II). Results indicated that the most common personality profile among Malay, Iban, Bidayuh and Chinese ethnics was Extrovert-Sensing-Thinking-Judging (ESTJ) whereas Integrating style was the most preferred conflict management style among the four ethnics. The purpose of this study was also aimed at indentifying the relationship between personality and conflict management styles among Malay, Iban, Bidayuh and Chinese ethnics. The data obtained were analyzed using the descriptive statistics such as percentage, mean and standard deviation. One-

way ANOVA was used to see the difference in term of respondent's personality and conflict management styles among various ethnics. Pearson Correlation test was used to analyze the relationship between personality and conflict management styles at .05 level of significant. The research findings show that there was a significant relationship between Extrovert personality and Integrating style, Introvert personality and Integrating style, Perceiving personality and Integrating style, Feeling personality and Obliging style, Judging personality and Obliging style, Perceiving personality and Obliging style, Judging personality and Dominating style, Perceiving personality and Dominating style, Feeling personality and Avoiding style, and Perceiving personality and Avoiding style. In view of the findings, several implications and recommendations were put forward for future reaserch.



## PENGHARGAAN

Segala puji ke hadrat Allah S.W.T kerana dengan izinNya dapat saya menyiapkan tesis master dalam jangkamasa yang ditetapkan. Setinggi-tinggi terima kasih kepada penyelia Dr. Hjh Rusnani bt. Abdul Kadir dan Profesor Madya Dr. Sidek Mohd. Noah di atas segala bimbingan dan sokongan yang diberikan dalam memberi kefahaman erti sebuah penyelidikan.

Jutaan terima kasih juga kepada pensyarah-pensyarah Universiti Putra Malaysia, Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak, sekolah-sekolah di sekitar Kuching, Sarawak dan individu-individu yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam menjayakan penyelidikan ini. Juga kepada Universiti Malaysia Sarawak dan Jabatan Perkhidmatan Awam yang telah menaja pengajian saya.

Sekalung penghargaan juga khusus ditujukan buat keluarga tercinta, Along, Angah, Cumi dan Cunon sekeluarga, Acik, Nina, Amin, Alib dan Afiq, Kak Aza dan Noning sekeluarga atas segala semangat dan sokongan yang diberikan. Khas buat Puan Ramilah Boje, teman seperjuangan yang sentiasa memberikan motivasi dan semangat sepanjang menyiapkan penyelidikan ini.

Semoga kalian semua akan mendapat rezeki dari Allah Yang Maha Esa.





Saya mengesahkan bahawa Jawatankuasa Peperiksaan Tesis bagi Salmah bt. Mohamad Yusoff telah mengadakan peperiksaan akhir pada 17hb Mac 2006 untuk menilai tesis Master Sains beliau yang bertajuk "Personaliti dan Gaya Pengurusan Konflik Dalam Kalangan Pelbagai Kumpulan Etnik di Sarawak" mengikut Akta Universiti Pertanian Malaysia (Ijazah Lanjutan) 1980 dan Peraturan Universiti Pertanian Malaysia (Ijazah Lanjutan) 1981. Jawatankuasa Peperiksaan Tesis memperakukan bahawa calon ini layak dianugerahkan ijazah tersebut. Ahli Jawatankuasa Peperiksaan Tesis adalah seperti berikut:

**Lily Mastura binti Harun, PhD**

Profesor Madya  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Pengerusi)

**Mohamed Fadzil bin Che Din, PhD**

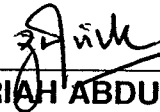
Profesor Madya  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Pemeriksa Dalam)

**Halimatun Halaliah binti Mokhtar, PhD**

Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Pemeriksa Dalam)

**Susie See Ching Mey, PhD**

Profesor Madya  
Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan  
Universiti Sains Malaysia  
(Pemeriksa Luar)

  
\_\_\_\_\_  
**ZAKARIAH ABDUL RASHID, PhD**  
Profesor/Timbangan Dekan  
Sekolah Pengajian Siswazah  
Universiti Putra Malaysia

Tarikh: **18 MAY 2008**



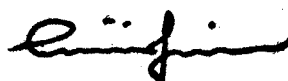
Tesis ini telah diserahkan kepada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi syarat keperluan untuk ijazah Master Sains. Ahli Jawatankuasa Penyeliaan adalah seperti berikut:

**Rusnani binti Abdul Kadir, PhD**

Pensyarah  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Pengerusi)

**Sidek bin Mohd. Noah, PhD**

Profesor Madya  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)



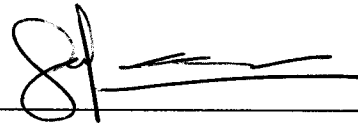
---

**AINI IDERIS, PhD**  
Profesor/ Dekan  
Sekolah Pengajian Siswazah  
Universiti Putra Malaysia

Tarikh: **08 JUN 2006**

## PERAKUAN

Saya akui tesis ini adalah hasil kerja saya yang asli melainkan petikan dan sedutan yang telah diberi penghargaan di dalam tesis. Saya juga mengakui bahawa tesis ini tidak dimajukan untuk ijazah-ijazah lain di Universiti Putra Malaysia atau pun institusi pengajian yang lain.



**SALMAH BINTI MOHAMAD YUSOFF**

Tarikh:

**10 MAY 2006**

## JADUAL KANDUNGAN

	<b>Muka surat</b>
<b>DEDIKASI</b>	ii
<b>ABSTRAK</b>	iii
<b>ABSTRACT</b>	v
<b>PENGHARGAAN</b>	vii
<b>PENGESAHAN</b>	viii
<b>PERAKUAN</b>	x
<b>SENARAI JADUAL</b>	xiv
<b>SENARAI RAJAH</b>	xvii
<b>SENARAI SINGKATAN</b>	xviii
 <b>BAB</b>	
<b>I      PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
Pengenalan	1
Latar Belakang Kajian	1
Pernyataan Masalah	5
Tujuan Kajian	8
Tujuan Umum	8
Tujuan Khusus	8
Persoalan Kajian	9
Hipotesis Kajian	10
Kepentingan Kajian	16
Batasan Kajian	18
Definisi Istilah	19
Personaliti	19
Konflik	19
Gaya Pengurusan Konflik	20
Etnik	20
Kerangka Konseptual Kajian	21
 <b>II     KAJIAN LITERATUR</b>	 <b>23</b>
Pengenalan	23
Personaliti	23
Teori Personaliti	24
Teori Personaliti Jung	28
<i>Myers- Briggs Type Indicator</i>	29
16 Jenis Personaliti Mengikut <i>Myers- Briggs         Type Indicator</i>	30
Konflik	37
Pandangan Teori Sosial-Psikologikal Terhadap Konflik	40



	Gaya Pengurusan Konflik	42
	Kajian Personaliti	48
	Kajian Gaya Pengurusan Konflik	50
	Kajian Personaliti dan Gaya Pengurusan Konflik	58
	Kesimpulan Kajian Literatur	63
<b>III</b>	<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	64
	Pengenalan	64
	Reka Bentuk Kajian	64
	Tempat Kajian	65
	Populasi dan Sampel Kajian	66
	Saiz Sampel	66
	Alat Kajian	69
	Soalselidik Personaliti	70
	Kesahan dan Kebolehpercayaan	72
	Pentadbiran dan Pemarkatan	74
	Soalselidik Gaya Pengurusan Konflik	75
	Kesahan dan Kebolehpercayaan	76
	Pentadbiran dan Pemarkatan	77
	Tatacara Kajian	78
	Penganalisan Data Statistik	79
<b>IV</b>	<b>DAPATAN KAJIAN</b>	82
	Pengenalan	82
	Latar Belakang Responden	82
	Profil Personaliti Mengikut Etnik	84
	Perbandingan Gaya Pengurusan Konflik Mengikut Etnik	87
	Perbezaan Personaliti Di Kalangan Etnik	89
	Perbezaan Gaya Pengurusan Konflik Di Kalangan Etnik	97
	Hubungan Personaliti <i>Extrovert</i> dengan Gaya Pengurusan Konflik	100
	Hubungan Personaliti <i>Introvert</i> dengan Gaya Pengurusan Konflik	101
	Hubungan Personaliti <i>Thinking</i> dengan Gaya Pengurusan Konflik	101
	Hubungan Personaliti <i>Feeling</i> dengan Gaya Pengurusan Konflik	102
	Hubungan Personaliti <i>Sensing</i> dengan Gaya Pengurusan Konflik	103
	Hubungan Personaliti <i>Intuitive</i> dengan Gaya Pengurusan Konflik	103
	Hubungan Personaliti <i>Judging</i> dengan Gaya Pengurusan Konflik	104

Hubungan Personaliti <i>Perceiving</i> dengan Gaya Pengurusan Konflik	104
Kesimpulan	106
<b>V RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN KAJIAN</b>	<b>112</b>
Pengenalan	112
Rumusan	112
Perbincangan	122
Limitasi Kajian	131
Implikasi Kajian	132
Cadangan Kajian	134
Kesimpulan	135
<b>RUJUKAN</b>	<b>137</b>
<b>LAMPIRAN</b>	<b>144</b>
<b>BIODATA PENULIS</b>	<b>161</b>



## SENARAI JADUAL

Jadual	Muka Surat
3.1: Jumlah sampel	69
3.2: Pengagihan item-item kajian	72
3.3: Pemboleh ubah-pemboleh ubah dan skala pengukuran	79
3.4: Pemboleh ubah dan teknik statistik bagi setiap hipotesis	81
4.1: Taburan frekuensi dan peratusan responden mengikut etnik	83
4.2: Taburan frekuensi dan peratusan responden mengikut jantina	83
4.3: Taburan frekuensi dan peratusan responden mengikut umur	83
4.4: Taburan frekuensi dan peratusan responden mengikut tempoh perkhidmatan	84
4.5: Taburan frekuensi dan peratusan profil personaliti mengikut etnik	85
4.6: Taburan frekuensi dan peratusan profil personaliti bagi keseluruhan etnik	87
4.7: Taburan frekuensi dan peratusan gaya pengurusan konflik mengikut etnik	88
4.8: Ujian ANOVA sehala menunjukkan perbezaan personaliti <i>Extrovert</i> mengikut etnik	89
4.9: Ujian ANOVA sehala menunjukkan perbezaan personaliti <i>Introvert</i> mengikut etnik	90
4.10: Ujian ANOVA sehala menunjukkan perbezaan personaliti <i>Thinking</i> mengikut etnik	91

4.11:	Ujian ANOVA sehalala menunjukkan perbezaan personaliti <i>Feeling</i> mengikut etnik	91
4.12:	Ujian ANOVA sehalala menunjukkan perbezaan personaliti <i>Sensing</i> mengikut etnik	92
4.13:	Ujian ANOVA sehalala menunjukkan perbezaan personaliti <i>Intuitive</i> mengikut etnik	92
4.14:	Ujian ANOVA sehalala menunjukkan perbezaan personaliti <i>Judging</i> mengikut etnik	93
4.15:	Ujian ANOVA sehalala menunjukkan perbezaan personaliti <i>Perceiving</i> mengikut etnik	94
4.16:	Ujian <i>Pos Hoc Scheffe</i> bagi personaliti <i>Extrovert, Introvert</i> dan <i>Thinking</i>	96
4.17:	Ujian ANOVA sehalala menunjukkan perbezaan gaya Integrasi mengikut etnik	97
4.18:	Ujian ANOVA sehalala menunjukkan perbezaan gaya Obligasi mengikut etnik	98
4.19:	Ujian ANOVA sehalala menunjukkan perbezaan gaya Dominasi mengikut etnik	98
4.20:	Ujian ANOVA sehalala menunjukkan perbezaan gaya Pengelakan mengikut etnik	99
4.21:	Ujian ANOVA sehalala menunjukkan perbezaan gaya Kompromi mengikut etnik	100
4.22:	Ujian korelasi antara personaliti dengan gaya pengurusan konflik	105
4.23:	Keputusan pengujian hipotesis perbezaan personaliti di kalangan pelbagai etnik	107
4.24:	Keputusan pengujian hipotesis perbezaan gaya pengurusan konflik di kalangan pelbagai etnik	107
4.25:	Keputusan pengujian hipotesis hubungan antara personaliti <i>Extrovert</i> dengan gaya pengurusan konflik	108
4.26:	Keputusan pengujian hipotesis hubungan antara personaliti <i>Introvert</i> dengan gaya pengurusan konflik	108



4.27:	Keputusan pengujian hipotesis hubungan antara personaliti <i>Thinking</i> dengan gaya pengurusan konflik	109
4.28:	Keputusan pengujian hipotesis hubungan antara personaliti <i>Feeling</i> dengan gaya pengurusan konflik	109
4.29:	Keputusan pengujian hipotesis hubungan antara personaliti <i>Sensing</i> dengan gaya pengurusan konflik	110
4.30:	Keputusan pengujian hipotesis hubungan antara personaliti <i>Intuitive</i> dengan gaya pengurusan konflik	110
4.31:	Keputusan pengujian hipotesis hubungan antara personaliti <i>Judging</i> dengan gaya pengurusan konflik	111
4.32:	Keputusan pengujian hipotesis hubungan antara personaliti <i>Perceiving</i> dengan gaya pengurusan konflik	111

## SENARAI RAJAH

<b>Rajah</b>		<b>Muka Surat</b>
1.1:	Kerangka konseptual kajian	22
2.1:	Gaya pengurusan konflik interpersonal	43

## SENARAI SINGKATAN

<i>MBTI</i>	<i>Myers-Briggs Type Indicator</i>
<i>ROCI-II</i>	<i>Rahim Organizational Conflict Instrument</i>
<i>n</i>	Bilangan sampel
%	Peratus
<i>dk</i>	Darjah Kebebasan
<i>p</i>	Aras Signifikan
<i>sp</i>	Sisihan Piawai
<i>F</i>	Ratio F
<i>t</i>	Ujian- <i>t</i>
ANOVA	<i>Analysis of Variance</i>
<i>r</i>	Korelasi Pearson
SPSS	<i>Statistical Packages for the Social Sciences</i>
<	Kurang daripada
ISTJ	<i>Introvert-Sensing-Thinking-Judging</i>
ISFJ	<i>Introvert-Sensing-Feeling-Judging</i>
ESTP	<i>Extrovert-Sensing-Thinking-Perceiving</i>
ESFP	<i>Extrovert-Sensing-Feeling-Perceiving</i>
INTJ	<i>Introvert-Intuitive-Thinking-Judging</i>
INFJ	<i>Introvert-Intuitive-Feeling-Judging</i>
ENTP	<i>Extrovert-Intuitive-Thinking-Perceiving</i>
ENFP	<i>Extrovert-Intuitive-Feeling-Perceiving</i>



ISTP	<i>Introvert-Sensing-Thinking-Perceiving</i>
INTP	<i>Introvert-Intuitive-Thinking-Perceiving</i>
ESTJ	<i>Extrovert-Sensing-Thinking-Judging</i>
ENTJ	<i>Extrovert-Intuitive-Thinking-Judging</i>
ISFP	<i>Introvert-Sensing-Feeling-Perceiving</i>
INFP	<i>Introvert-Intuitive-Feeling-Perceiving</i>
ESFJ	<i>Extrovert-Sensing-Feeling-Judging</i>
ENFJ	<i>Extrovert-Intuitive-Feeling-Judging</i>



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **Pengenalan**

Bab ini meliputi latar belakang kajian, pendekatan teori, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis kajian, kepentingan kajian, batasan kajian, definisi istilah dan kerangka konseptual kajian.

### **Latar Belakang Kajian**

Konflik merupakan persaingan antara pihak yang saling bergantung di mana mereka mempunyai keperluan, minat, keinginan dan idea yang tidak selaras (Slyke, 1999). Konflik wujud di mana-mana sama ada di sekolah, di dalam organisasi, perkahwinan dan juga di tempat-tempat lain (Boulter, Bergen, Miller & Wells, 2001). Menurut Chi-Ching (1998), gaya pengurusan konflik adalah bebeza-beza mengikut bangsa, umur, struktur organisasi dan status pihak yang terlibat. Konflik mungkin wujud di sekolah kerana sektor itu merupakan organisasi yang mempunyai banyak matlamat (Maurer, 1991). Ini bermakna konflik merupakan fenomena yang berlaku dalam kehidupan seharian dan boleh memberi implikasi kepada produktiviti sesebuah organisasi itu. Organisasi yang mengambil berat tentang konflik akan berusaha untuk menguruskannya dengan berkesan agar dapat mewujudkan keharmonian dan keselesaan di tempat kerja.

Menurut Jensen-Campbell, Gleason, Adams dan Malcolm (2003), konflik adalah sesuatu yang sememangnya dijangka akan berlaku serta tidak boleh dielakkan apabila kanak-kanak, remaja atau orang dewasa berinteraksi dan bertentangan pendapat. Ahmad Atory Hussain (2001), menyatakan bahawa terdapat tiga pilihan asas apabila munculnya konflik iaitu mengkritik sumber konflik, mengelak diri sendiri daripada dikuasai oleh situasi dan mengubah pengharapan dan tanggapannya terhadap situasi. Ini bermakna konflik boleh diurus dengan berkesan melalui kefahaman tentang gaya pengurusan konflik itu sendiri. Kebanyakan penyelidik percaya jika konflik dikendalikan secara konstruktif akan memberi manfaat kepada individu dan organisasi manakala konflik yang dikendalikan secara destruktif boleh membahayakan (Tjosvold, 1991). Pengetahuan, pemahaman dan kemahiran dalam mengendalikan konflik boleh menimbulkan keberanian dan keyakinan kepada pihak yang terlibat untuk berhadapan dan menguruskan konflik.

Reece dan Brandt (2005) menyatakan bahawa pertembungan personaliti adalah antara punca-punca konflik di tempat kerja. Setiap individu mempunyai ciri-ciri personaliti yang berbeza sama ada dari segi sikap, gaya komunikasi, ciri agresif dan lain-lain. Kadang-kala individu tidak dapat mengenal pasti punca yang menyebabkan mereka tidak suka dengan individu lain. Perbezaan ciri personaliti mungkin menimbulkan konflik jika sesuatu tugas perlu dilaksanakan bersama-sama. Menurut Slyke (1999), kita perlu memahami diri sendiri sebelum menyelesaikan konflik luaran sama ada yang melibatkan keluarga,

rakan-rakan, rakan sekerja dan orang lain. Individu yang memahami diri sendiri sama ada dari segi personaliti atau pun gaya pengurusan konflik yang di amalkannya akan lebih mudah untuk bersikap terbuka dan menerima keunikan individu lain.

Menurut Shultz (1990), personaliti adalah unik dan secara relatif bertahan lama dengan aspek dalaman dan luaran tingkahlaku seseorang individu yang mempengaruhi tingkahlakunya dalam setiap situasi yang berbeza. Ini bermakna ciri-ciri yang ada di dalam individu boleh mempengaruhi gaya pengurusan konflik apabila berhadapan dengan situasi konflik. Setiap individu yang terlibat dalam konflik akan menunjukkan reaksi yang berbeza mengikut kepelbagaian situasi yang dialami begitu juga dengan personaliti individu (Syed Azizi Wafa & Lim Im Tee, 1997). Perbezaan yang wujud antara individu ini boleh mewujudkan ketidakselesaan dan boleh mempengaruhi persepsi, pemikiran ataupun pandangan kepada pihak lain.

Di dalam sistem yang berkesan, konflik dilihat sebagai sesuatu yang normal dalam proses menjalinkan hubungan dan dilihat sebagai satu sumber kreativiti (Egan, 1985). Antonioni (1998) mencadangkan bahawa selain menghantar para pekerja menjalani latihan berkaitan pengurusan konflik, mereka juga boleh diajar tentang bagaimana dan mengapa personaliti berkaitan dengan gaya pengurusan konflik. Mengendalikan konflik memerlukan strategi yang berkesan agar dapat meminimumkan konflik yang tidak berfungsi dan memaksimumkan pemikiran fungsi konflik agar dapat dipelajari serta meningkatkan tahap

keberkesanan organisasi (Rahim, 2000). Menurut Willerman dan Zuelke (1992), sekiranya difahami dan di uruskan dengan baik, konflik boleh dijadikan asas yang dapat mengintegrasikan manusia di sekolah seterusnya menjadikan sekolah tempat yang lebih baik untuk bekerja dan belajar. Konflik tidak semestinya sesuatu yang buruk, sekiranya dikendalikan secara terurus, konflik akan menjadi satu daya yang kreatif untuk pekerjaan dan diri individu (Bagshaw, 1998).

Dalam dunia global dan pelbagai masyarakat yang wujud, ramai penyelidik mula memberi perhatian kepada pengaruh budaya ke atas gaya pengurusan konflik (Sadri & Rahmatian, 2003). Menghadapi konflik dengan individu yang berbeza budaya, dilihat agak berisiko terutama apabila mereka dilihat kurang menerima pada peringkat awal perdamaian (Leung & Tjosvold, 1998). Budaya mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas bagaimana individu memberi makna kepada kehidupannya, melihat dan mentafsirkan pengalaman dan kehidupan, dan apakah penyelesaian yang dilihat praktikal dan diinginkan untuk menyelesaikan masalah (Chi-Ching, 1998). Kajian untuk memahami budaya dan latar belakang masyarakat yang pelbagai kaum khasnya di negara kita dapat meningkatkan sikap toleransi dan saling menerima keunikan dan keistimewaan masing-masing. Kerjasama dan kefahaman tentang pihak yang mempunyai latar belakang berbeza akan mengurangkan salah faham dan sebarang konflik yang timbul dapat dianalisis dari berbagai-bagai perspektif .



## Pernyataan Masalah

Kajian tentang pengurusan konflik banyak dijalankan di kalangan pengurus di organisasi awam dan swasta. Namun demikian institusi pendidikan tidak terlepas dari menghadapi masalah hubungan konflik interpersonal khususnya di kalangan guru-guru. Menurut Mahmood Nazar Mohamed (1990), konflik akan berlaku apabila dua atau lebih motif tidak dapat dipuaskan kerana yang satu itu mengganggu yang lain. Konflik di antara individu boleh dikurangkan melalui proses kaunseling, terutama jika seorang pengurus peka terhadap perubahan perlakuan pekerja (Zuraidah Abdul Rahman, 1994).

Konflik yang tidak diurus dengan baik boleh menyebabkan timbulnya kekecewaan, memburukkan suasana organisasi, dan meningkatkan kerosakan (Owens, 2004). Pengurus yang bertindak sebagai pengantara boleh mempelajari punca-punca masalah yang menyebabkan konflik di dalam organisasi mereka dan boleh membantu ahli-ahli di dalam organisasi untuk menguruskan konflik tersebut (Jeffery, Blitman, Maes, & Shearer, 2003). Justeru, kefahaman tentang gaya pengurusan konflik amatlah penting bukan sahaja kepada individu atau kelompok yang berhadapan dengan konflik, tetapi juga kepada pihak pentadbir khususnya dan kaunselor yang boleh memainkan peranan penting dalam mengendalikan konflik.

Meyer (2004) menjalankan kajian untuk melihat bagaimana sesebuah organisasi bertindakbalas terhadap konflik yang menyebabkan timbulnya lebih