



**Faculty of Cognitive Science and Human Development**

**HUBUNGAN KONFLIK DENGAN PEMBUATAN  
KEPUTUSAN OLEH KETUA-KETUA JABATAN  
PERSEKUTUAN DAN NEGERI DI MIRI, SARAWAK.**

Ryan Serdino Ak Dehu @ Richard Neru

HD  
30.23  
R988  
2003

**UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK  
2003**

# UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

## BORANG PENGESAHAN STATUS TESIS

JUDUL:

SESI PENGAJIAN: 2002/2003

Saya mengaku membenarkan tesis\* ini disimpan di Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:

1. Tesis adalah hak milik Universiti Malaysia Sarawak
2. Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dibenarkan membuat salinan untuk tujuan pengajian sahaja
3. Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dibenarkan membuat pendigitan untuk membangunkan Pangkalan Data Kandungan Tempatan
4. Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dibenarkan membuat salinan tesis ini sebagai bahan pertukaran antara institut pengajian tinggi
5. \*\* sila tandakan (✓)

- SULIT (mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan seperti termaktub di dalam AKTA RAHSIA RASMI 1972)
- TERHAD (mengandungi maklumat Terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan dijalankan)
- TIDAK TERHAD

Disahkan oleh



(TANDATANGAN PENULIS)

(TANDATANGAN PENYELIA)

Tarikh: \_\_\_\_\_

Tarikh: 18/3/2003

Catatan: \*Tesis dimaksudkan sebagai tesis bagi Ijazah Doktor Falsafah, Sarjana dan Sarjana Muda  
\*Jika tesis ini SULIT atau TERHAD, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh tesis ini perlu dikelaskan sebagai SULIT atau TERHAD

HUBUNGAN KONFLIK DENGAN PEMBUATAN KEPUTUSAN OLEH KETUA-KETUA  
JABATAN PERSEKUTUAN DAN NEGERI DI MIRI, SARAWAK.

P.KHIDMAT MAKLUMAT AKADEMIK  
UNIMAS



1000129714

Oleh

Ryan Serdino Ak Dehu @ Richard Neru

Projek ini merupakan salah satu keperluan untuk Ijazah Sarjana Muda dengan Kepujian  
(Pembangunan Sumber Manusia) dari Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia,  
Universiti Malaysia Sarawak

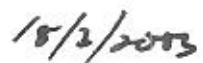
Projek bertajuk Hubungan Konflik Dengan Pembuatan Keputusan Oleh Ketua-Ketua Jabatan Persekutuan Dan Negeri Di Miri, Sarawak telah disediakan oleh Ryan Serdino Ak Dehu @ Richard Neru dan telah diserahkan kepada Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia sebagai memenuhi syarat untuk Ijazah Sarjana Muda Sains dengan Kepujian (Pembangunan Sumber Manusia).

Diterima untuk diperiksa oleh :



(Abdul Halim Bin Haji Busari)

Tarikh :



## PENGHARGAAN

Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan rasa syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa kerana dengan berkatNya saya telah berjaya menyiapkan projek tahun akhir ini dengan baik. Dengan kesempatan ini, saya ingin mengucapkan berbanyak-banyak terima kasih kepada pihak UNIMAS terutamanya Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia. Penghargaan ini saya tujuarkan kepada Encik Abdul Halim Busari yang telah banyak membantu saya dalam proses pembikinan dan penyiapan projek ini. Atas kesabaran, bimbingan, panduan, teguran dan nasihat beliau, saya telah mampu untuk menyempurnakan projek tahun akhir ini. Tanpa beliau adalah sukar untuk saya menyiapkan projek ini.

Terima kasih ini juga ditujukan kepada semua jabatan yang terlibat kerana sudi memberi kebenaran kepada saya untuk menjalankan kajian di sana. Terutama sekali kepada semua ketua jabatan persekutuan, negeri dan badan-badan berkanun di Miri, Sarawak. Penghargaan ini juga khas saya tujuarkan kepada insan yang paling istimewa bagi diri saya iaitu mendiang bapa saya. Beliau sentiasa memberi kekuatan dan dorongan dalam diri saya untuk meneruskan hari-hari yang mendatangkan. Semoga Tuhan sentiasa memberkati dan menempatkannya di kalangan orang-orang yang beriman. Tidak lupa juga kepada semua ahli keluarga saya terutama sekali kepada tunang saya Lolita Jaime Nicholas yang sentiasa memahami diri saya, bersabar, mendorong dan membantu saya tanpa mengira masa untuk menyiapkan projek tahun akhir ini. Bagi saya tanpa anda semua, siapalah saya pada hari ini.

Kepada rakan-rakan seperjuangan pelajar HRD sesi 2000, segala yang kita tempuh akan membantu kita untuk menghargai persahabatan. Semoga kita semua akan berjaya dalam hidup. Buat Christopher Nizam Lim Bugau, terima kasih kerana membantu saya menyiapkan SPSS. Kepada semua pihak yang terlibat secara langsung atau tidak langsung saya ingin mengucapkan jutaan terima kasih kepada anda semua. Semoga Tuhan akan memberkati dan membala segala budi baik anda semua!!

## JADUAL KANDUNGAN

Penghargaan	iii
Jadual Kandungan	iv
Senarai Rajah	vi
Senarai Jadual	vii
Abstrak	ix
<i>Abstract</i>	x
<b>1. Pendahuluan</b>	<b>1</b>
1.0 Pengenalan	1
1.1 Latar belakang kajian	1
1.2 Kenyataan masalah	2
1.3 Objektif kajian	2
1.3.1 Objektif umum	2
1.3.2 Objektif khusus	2
1.4 Rangka konseptual kajian	3
1.5 Hipotesis kajian	3
1.6 Kepentingan kajian	4
1.7 Definisi istilah	4
1.7.1 Pengurus	4
1.7.2 Konflik	4
1.7.3 Pembuatan keputusan	5
1.7.4 Persaingan	5
1.7.5 Tanggungjawab	5
1.7.6 Matlamat	5
1.7.7 Kebebasan dalam membuat keputusan	6
1.7.8 Masa	6
1.7.9 Maklumat	6
1.7.10 Tekanan persekitaran	6
1.8 Limitasi kajian	7
<b>2. Sorotan Kajian Lepas</b>	<b>8</b>
2.0 Pengenalan	8
2.1 Konflik	10
2.1.1 Apa itu konflik?	10
2.1.2 Pendekatan konflik	10
2.1.3 Tahap-tahap konflik	13
2.1.4 Sumber-sumber konflik ( Abd.Aziz Yusof, 2000 )	15
2.2 Membuat keputusan	16
2.2.1 Gaya pengurus dalam membuat keputusan ( Abd. Aziz Yusof, 2000 )	16
2.2.2 Proses membuat keputusan	17
<b>3. Metodologi</b>	<b>19</b>
3.0 Pengenalan	19
3.1 Rekabentuk kajian	19
3.2 Lokasi kajian	19
3.3 Populasi dan sampel	19

3.4	Instrumentasi kajian	20
3.4.1	Borang soal selidik kajian	20
3.5	Pengumpulan data	20
3.6	Analisis data	20
3.6.1	Ujian Kolerasi Pearson	21
<b>4.</b>	<b>Hasil Kajian dan Perbincangan</b>	<b>22</b>
4.0	Pengenalan	22
4.1	Deskriptif kajian	22
4.2	Analisa ciri-ciri demografi responden	22
4.2.1	Jantina	23
4.2.2	Umur	23
4.2.3	Tahap pendidikan	23
4.2.4	Tempoh perkhidmatan	24
4.3	Analisa dan perbincangan terhadap hipotesis kajian	24
4.3.1	Hipotesis nul pertama ( $H_01$ ) : Tidak terdapat perkaitan yang signifikan di antara persaingan dengan pembuatan keputusan oleh ketua jabatan	24
4.3.2	Hipotesis nul kedua ( $H_02$ ) : Tidak terdapat perkaitan yang signifikan di antara tanggungjawab dengan pembuatan keputusan oleh ketua jabatan	25
4.3.3	Hipotesis nul ketiga ( $H_03$ ) : Tidak terdapat perkaitan yang signifikan di antara koordinasi dan kawalan dengan pembuatan keputusan oleh ketua jabatan	25
4.3.4	Hipotesis nul keempat ( $H_04$ ) : Tidak terdapat perkaitan yang signifikan di antara matlamat dengan pembuatan keputusan oleh ketua jabatan	26
4.3.5	Hipotesis nul kelima ( $H_05$ ) : Tidak terdapat faktor konflik yang paling dominan dalam pembuatan keputusan	27
4.4	Penutup	27
<b>5.</b>	<b>Rumusan, implikasi dan cadangan</b>	<b>29</b>
5.0	Pengenalan	29
5.1	Rumusan	29
5.2	Implikasi kajian	30
5.2.1	Implikasi kepada organisasi	30
5.2.2	Implikasi kepada pengkaji	30
5.3	Cadangan	31
5.3.1	Cadangan kepada organisasi	31
5.3.2	Cadangan kepada pengkaji akan datang	31
<b>6.</b>	<b>Rujukan</b>	<b>32</b>
<b>7.</b>	<b>Lampiran</b>	<b>34</b>

## SENARAI RAJAH

Rajah 1 Rangka konseptual kajian	3
Rajah 2 Peranan utama pengurus	9
Rajah 3 Bagaimana konflik dalam organisasi terjadi	10
Rajah 4 Gambaran pandangan tradisi	11
Rajah 5 Gambaran pandangan kelakuan	11
Rajah 6 Gambaran carta aliran konflik menurut pandangan kumpulan penginteraksi sumber	12
Rajah 7 Hubungan konflik dengan prestasi organisasi	13
Rajah 8 Model penyelesaian konflik	14
Rajah 9 Proses QCC atau KMK	18

## SENARAI JADUAL

Jadual 1	
Pandangan terhadap konflik	12
Jadual 2	
Tafsiran nilai Kolerasi Pearson, $r$	21
Jadual 3	
Taburan Frekuensi Keseluruhan Borang Soal Selidik Yang Diedarkan Dan Diterima Semula.	22
Jadual 4	
Taburan berdasarkan jantina responden	23
Jadual 5	
Taburan berdasarkan umur responden	23
Jadual 6	
Taburan berdasarkan tahap pendidikan responden	23
Jadual 7	
Taburan berdasarkan tempoh perkhidmatan responden	24
Jadual 8	
Ujian Pekali Kolerasi Pearson untuk perkaitan di antara persaingan dengan pembuatan keputusan oleh ketua jabatan	24
Jadual 9	
Ujian Pekali Kolerasi Pearson untuk perkaitan di antara tanggungjawab dengan pembuatan keputusan oleh ketua jabatan	25
Jadual 10	
Ujian Pekali Kolerasi Pearson untuk perkaitan di antara koordinasi dan kawalan dengan pembuatan keputusan oleh ketua jabatan	25

Jadual 11	
Ujian Pekali Kolerasi Pearson untuk perkaitan di antara matlamat dengan pembuatan keputusan oleh ketua jabatan	26
Jadual 12	
Analisis Regresi Berganda Linear bagi faktor konflik serta sumbangannya terhadap pembuatan keputusan	27
Jadual 13	
Analisis Regresi Berganda Linear bagi faktor konflik yang tidak memberi sumbangan terhadap pembuatan keputusan	27
Jadual 14	
Ringkasan dapatan kajian	28

## ABSTRAK

### HUBUNGAN KONFLIK DENGAN PEMBUATAN KEPUTUSAN OLEH KETUA-KETUA JABATAN PERSEKUTUAN DAN NEGERI DI MIRI, SARAWAK

Ryan Serdino Ak. Dehu @ Richard Neru

Projek ini bertujuan untuk mengkaji perhubungan di antara faktor konflik dengan pembuatan keputusan oleh ketua-ketua jabatan. Dalam kajian ini jabatan-jabatan kerajaan persekutuan dan negeri telah dipilih sebagai lokasi kajian. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini ialah dengan menggunakan borang soal selidik. Sebanyak 40 set borang soal selidik telah diedarkan dan hanya 35 set borang soal selidik sahaja yang dapat dikumpul semula. Kesemua 35 set ini telah dianalisis dengan menggunakan *Statistical Package For Social Science (SPSS)* versi 10.0. Statistik deskriptif telah digunakan untuk menerangkan ciri-ciri demografi responden. Pekali Korelasi Pearson telah digunakan untuk menentukan sama ada terdapat hubungan di antara persaingan, tanggungjawab, koordinasi dan kawalan dan matlamat dengan pembuatan keputusan. Kajian ini mendapati faktor matlamat mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembuatan keputusan namun hubungannya adalah lemah. Walau bagaimanapun, faktor persaingan, tanggungjawab dan koordinasi dan kawalan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembuatan keputusan. Analisis Regresi Berganda Linear digunakan untuk menentukan faktor konflik yang paling dominan dengan pembuatan keputusan. Kajian mendapati faktor matlamat telah memberi sumbangan yang signifikan dengan pembuatan keputusan. Kajian ini diharap dapat memberi panduan kepada organisasi untuk mengenalpasti pembolehubah-pembolehubah konflik yang berkaitan dengan pembuatan keputusan.

## *ABSTRACT*

### *THE RELATIONSHIP BETWEEN CONFLICT FACTORS AND DECISION MAKING AMONG HEAD OF DEPARTMENTS AT FEDERAL AND STATE GOVERNMENT OFFICES IN MIRI, SARAWAK*

*Ryan Serdino Ak. Dehu @ Richard Neru*

*This study aims is to identify the relationship between conflict factors and decision making among the head of departments. This research was conducted at the federal and state government offices in Miri, Sarawak. The instrument used for this research was the questionnaires form. 40 sets of questionnaires have been distributed to the organization. Only 35 sets were returned and analyzed. Data were analyzed using the Statistical Package For Social Science (SPSS) 10.0. Descriptive statistics were used to determine the demographic factors of the respondents. Pearson Correlation test were used to determine whether there are significant relationship between conflict factors and decision making. Data shows that goal has a significant relationship with decision making. To determine the dominant conflict factors in the organization, Multiple Linear Regression test were used. Data shows that goal is the dominant factor contributes towards decision making among the head of departments. This study would helps the organization in order to identify conflict factors that correlates towards decision making.*

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.0 Pengenalan

Proses membuat keputusan merupakan proses yang paling penting untuk kesempurnaan dalam bidang pengurusan untuk semua organisasi. Proses membuat keputusan bukan hanya wujud dalam bidang pengurusan tetapi juga dihadapi oleh setiap individu, baik keputusan tentang diri sendiri, keluarga, di rumah dan di tempat kerja. Kadangkala kehidupan kita boleh dirasakan terdiri daripada beribu-ribu keputusan, baik kecil mahupun yang besar.

Dalam konteks organisasi, pembuatan keputusan merangkumi usaha keseluruhan ahli organisasi dan dihalusi oleh ketua jabatan. Keputusan yang dicapai oleh ahli organisasi ini merupakan asas penting bagi ketua jabatan meluluskan sesuatu resolusi atau cadangan. Namun dalam mencapai keputusan, kemungkinan wujudnya konflik-konflik yang membatasi pencapaian keputusan yang mutlak.

Konflik dalam kehidupan merupakan satu perkara yang tidak dapat dielakkan dan secara tidak langsung dihadapi setiap hari. Konflik mempunyai kekuatan kerana adanya pembolehubah yang bergerak bersama secara dinamis. Oleh itu, konflik adalah suatu proses yang wajar terjadi dalam organisasi atau masyarakat. Konflik didefinisikan sebagai interaksi antara dua atau lebih pihak yang satu sama lain saling bergantung namun dipisahkan oleh perbezaan tujuan di mana salah satu dari pihak-pihak tersebut menyedari perbezaan tersebut dan melakukan tindakan terhadap tindakan tersebut (Minnery, 1985; hal 35).

#### 1.1 Latar Belakang Kajian

Setiap organisasi pasti menginginkan sesuatu yang terbaik bagi organisasi mereka agar mampu untuk maju serta berdaya saing dengan organisasi yang lain. Bagi menentukan agar organisasi ini mampu untuk bersaing dengan organisasi lain maka peranan pengurus atau ketua jabatan di dalam organisasi tersebut merupakan sesuatu yang penting. Ketua-ketua jabatan memainkan peranan yang penting dalam membuat keputusan dalam organisasi agar dapat mencapai matlamat dan visi yang telah ditetapkan. Menurut Herbert A. Simon di dalam Siew Mei (1997) kerja atas keputusan bagi pengurusan sains, menganggap pembuatan keputusan oleh pengurus dan kaitannya dengan konflik.

Menurut Bateman dan Snell (1999) keputusan yang mustahak adalah lebih sukar kerana konflik ini dihadapi oleh pengurus. Konflik, yang dialami oleh pengurus boleh dikatakan daripada tekanan sumber yang berlainan. Mat Zin (1996) pula menyatakan bahawa konflik adalah perkara yang sangat kerap berlaku di dalam hubungan interpersonal dan intrapersonal. Ia begitu kerap berlaku sehingga dianggap normal di dalam diri individu, kumpulan atau organisasi. Menurut Newman (1979) konflik adalah merupakan asam garam dalam kehidupan manusia. Konflik bermakna pertentangan, tiada persetujuan, kontroversial atau perlawan yang berlarutan di antara dua pihak atau lebih. Konflik juga merupakan elemen yang dapat

merosakkan daya produktiviti dan membantu pertumbuhan sesebuah kumpulan atau organisasi.

Melalui penerangan Newman (1979) tersebut tugas yang ada di depan kita ialah mencari pendekatan untuk mengurangkan timbulnya konflik dan mencari penyelesaian bagi mana-mana konflik yang tidak dapat dihindari. Tugas berat ini terpikul di atas bahu eksekutif selaku pemimpin dalam organisasi. Dengan menggunakan kemahiran-kemahiran dan kaedah-kaedah tertentu pemimpin dalam organisasi dapat mengawal dan menyelamat keadaan daripada ancaman konflik yang berterusan.

## 1.2 Kenyataan Masalah

Proses pembuatan keputusan merupakan salah satu daripada kemahiran yang penting di dalam menguruskan konflik dan begitu juga sebaliknya. Dalam sebuah organisasi khususnya organisasi besar di mana pembahagian kerja terjadi di dalamnya sering timbul konflik antara unit kerja yang ada atau konflik antara organisasi. Timbulnya konflik ini adalah disebabkan timbulnya perbezaan tujuan atau matlamat antara satu pihak dengan pihak lain yang terlibat dalam konflik tersebut.

Persaingan yang wujud di persekitarannya telah membawa Pejabat Persekutuan untuk lebih efektif di dalam memberi perkhidmatan dan menjadi saluran kerajaan yang berkesan. Persaingan ini menyebabkan pengurus setiap unit perniagaan perlu membuat keputusan yang tepat mengenai strategi yang digunakan bagi memberi perkhidmatan yang lebih berkualiti.

Aspek sumber manusia merupakan satu aspek yang penting di dalam sebuah organisasi. Seperti Pejabat Persekutuan, bilangan pekerjanya adalah ramai dan sukar untuk dikawal sepenuhnya oleh ketua-ketua jabatan. Maka wujudnya konflik di sini iaitu ketua-ketua jabatan tidak dapat sewenang-wenangnya merangka peraturan, memantau mereka dan menjaga kebijakan setiap pekerjanya.

Dari sudut kewangan, adalah amat sukar untuk seorang ketua-ketua jabatan menggunakan sumber kewangan dengan kelulusan yang mudah. Pihak atasan mempunyai autoriti untuk meluluskan belanjawan bagi setiap unit. Ketua-ketua jabatan terpaksa bergantung kepada belanjawan yang diperuntukkan oleh pihak atasan kepada unitnya. Maka aktiviti yang lebih banyak tidak dapat dilakukan.

## 1.3 Objektif Kajian

### 1.3.1 Objektif Umum

Objektif umum kajian ini adalah untuk mengenalpasti perkaitan antara konflik dengan pembuatan keputusan oleh Ketua – ketua Jabatan Persekutuan dan Negeri di Miri, Sarawak.

### 1.3.2 Objektif Khusus

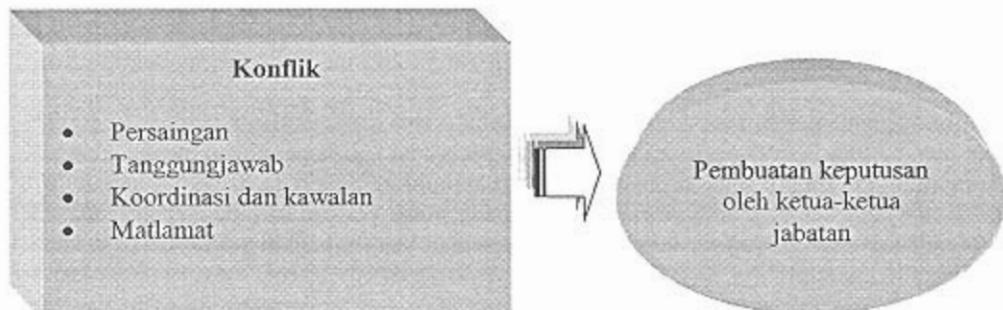
Objektif khusus kajian ini adalah untuk :

- i) Mengenalpasti kaitan di antara persaingan dengan pembuatan keputusan oleh ketua-ketua jabatan.
- ii) Mengenalpasti kaitan di antara tanggungjawab dengan pembuatan keputusan.
- iii) Mengenalpasti kaitan di antara koordinasi dan kawalan dengan pembuatan keputusan.
- iv) Mengenalpasti kaitan di antara matlamat dengan pembuatan keputusan.
- v) Mengenalpasti faktor konflik yang paling dominan dalam menyumbang kepada pembuatan keputusan.

#### 1.4 Rangka Konseptual Kajian

Rajah 1 menunjukkan rangka konseptual yang digunakan di dalam kajian ini. Pembolehubah tidak bersandar ialah terdiri daripada konflik (persaingan, tanggungjawab, matlamat, koordinasi dan kawalan (kebebasan membuat keputusan, masa, maklumat dan tekanan persekitaran). Manakala pembolehubah bersandar ialah pembuatan keputusan.

##### Pembolehubah Tidak Bersandar



Rajah 1 : Rangka Konseptual Kajian

#### 1.5 Hipotesis Kajian

##### Hipotesis Nul Pertama ( $H_01$ ) :

Tidak terdapat perkaitan yang signifikan di antara persaingan dengan pembuatan keputusan.

##### Hipotesis Nul Kedua ( $H_02$ ) :

Tidak terdapat perkaitan yang signifikan di antara tanggungjawab dengan pembuatan keputusan.

##### Hipotesis Nul Ketiga ( $H_03$ ) :

Tidak terdapat perkaitan yang signifikan di antara koordinasi dan kawalan dengan pembuatan keputusan.

##### Hipotesis Nul Keempat ( $H_04$ ) :

Tidak terdapat perkaitan yang signifikan di antara matlamat dengan pembuatan keputusan.

##### Hipotesis Nul Kelima ( $H_05$ ) :

Tidak terdapat faktor konflik yang paling dominan dengan pembuatan keputusan.

## **1.6 Kepentingan Kajian**

Kajian ini penting bagi membantu organisasi terutama ketua-ketua jabatan mengenalpasti konflik yang sering dialami oleh mereka semasa membuat keputusan. Hasil kajian ini dapat memberi maklumat kepada organisasi sama ada konflik yang dialami itu boleh dikurangkan atau diatasi bagi memudahkan lagi proses pembuatan keputusan oleh ketua-ketua jabatan. Selain daripada itu, kajian ini dapat memberi manfaat kepada corak pengurusan sesebuah organisasi tersebut. Di samping itu, kajian ini dapat memberi pengetahuan kepada ketua-ketua jabatan mengenai aspek-aspek yang boleh mempengaruhi pembuatan keputusan, misalnya konflik.

Kajian ini berperanan untuk memberi penjelasan yang lebih mendalam mengenai konflik dan kaitannya dengan pembuatan keputusan oleh ketua-ketua jabatan. Setelah mengenalpasti kaitan konflik dengan pembuatan keputusan oleh ketua-ketua jabatan, kemungkinan mereka akan dapat mengaplikasikan daptan ini untuk memperjelaskan lagi kepentingan mengenalpasti konflik yang mungkin timbul semasa proses membuat keputusan. Selain daripada itu, kajian ini secara tidak langsung dapat memberi gambaran kepada pihak pengurusan mengenai keadaan dalam organisasi tersebut seperti keperluan dan masalah yang mungkin wujud berdasarkan daripada daptan kajian ini.

## **1.7 Definisi Istilah**

Definisi istilah ini merangkumi pengertian terhadap konflik dan pembolehubah-pembolehubahnya.

### **1.7.1 Pengurus**

*Definisi konseptual :*

Menurut Bateman dan Snell (1999), pengurus terbahagi kepada tiga iaitu Pengurus Atasan, Pengurus Pertengahan dan Pengurus Operasi. Pengurus Operasi adalah pengurus peringkat bawahan yang menyelia operasi di dalam organisasi.

*Definisi Operasional :*

Di dalam kajian ini, pengurus merujuk kepada Ketua-ketua Jabatan Persekutuan dan Negeri. Contoh-contoh Ketua Jabatan yang dinyatakan adalah Pegawai Pendaftaran Pertubuhan di Jabatan Pendaftaran Pertubuhan Penolong Pengarah Kastam dan sebagainya.

### **1.7.2 Konflik**

*Definisi konseptual :*

Menurut Taquiri dalam Newstrom dan Davis (1997) dan Abd. Aziz Yusof (2000), menyatakan konflik merupakan warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam pelbagai keadaan akibat daripada berbangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi dan pertentangan di antara dua atau lebih pihak secara berterusan. Manakala menurut Robbins dalam Jaafar (1999), konflik adalah satu proses di mana seseorang itu berusaha dengan sengaja untuk menggagalkan usaha seseorang yang lain dengan cara menghalang. Menurut Bateman dan Snell (1999), menyatakan konflik ialah tekanan bertentangan dari sumber yang berlainan. Dua peringkat konflik adalah konflik psikologi dan konflik yang timbul dalam individu atau kumpulan.

#### *Definisi Operasional :*

Di dalam kajian ini konflik yang wujud di dalam organisasi ini merujuk kepada konflik yang biasa dihadapi oleh ketua-ketua jabatan dalam proses pembuatan keputusan. Pembolehubah-pembolehubah konflik yang dikaji ialah persaingan, tanggungjawab, matlamat, kebebasan dalam pembuatan keputusan serta koordinasi dan kawalan.

#### **1.7.3 Pembuatan keputusan**

##### *Definisi Konseptual :*

Menurut Jaafar (1999) membuat keputusan adalah satu proses pilihan yang terbaik antara alternatif-alternatif cadangan penyelesaian. Manakala menurut Reynolds *et. al* (1993) konflik ialah "*The process of choosing among alternatives. In a group process exercise, no best or correct answer can be validated by any means other than consensus*".

##### *Definisi Operasional :*

Di dalam kajian ini pembuatan keputusan merujuk kepada cara seseorang ketua jabatan itu membuat keputusan semasa konflik berlaku.

#### **1.7.4 Persaingan**

##### *Definisi Konseptual :*

Menurut Prof. Hocker dan Wilmot (1985) di dalam buku mereka *Interpersonal Conflict*, menyatakan bahawa persaingan ialah apabila lebih daripada seorang individu ingin mencapai sesuatu yang terbaik antara mereka. Persaingan yang berlaku adalah disebabkan keinginan untuk menjadi lebih baik daripada seseorang, mencapai kehendak dan matlamat, mendapatkan sumber dan memperbaiki diri.

##### *Definisi Operasional :*

Di dalam kajian ini persaingan merangkumi persaingan dari aspek jawatan, kewangan, kelengkapan pejabat dan kelengkapan peribadi.

#### **1.7.5 Tanggungjawab**

##### *Definisi Konseptual :*

Menurut Bateman dan Snell (1999) tanggungjawab ialah kewajipan ke atas organisasi yang berdasarkan kepada matlamat, visi dan misi organisasi.

##### *Definisi Operasional :*

Di dalam kajian ini tanggungjawab merujuk kepada andaian yang berbeza dalam persepsi pekerjaan, pekerja itu sendiri dan tindakan mengurus sesuatu tugas.

#### **1.7.6 Matlamat**

##### *Definisi Konseptual :*

Menurut Bateman Dan Snell (1999) matlamat diertikan sebagai halatuju seseorang ke arah pemikiran dan perlakuan untuk mencapai satu tujuan.

*Definisi Operasional :*

Di dalam kajian ini matlamat merujuk kepada matlamat yang berbeza di antara ketua-ketua jabatan. Perbezaan ini wujud apabila terdapat latar belakang dan pemikiran yang berbeza di antara ketua-ketua jabatan.

#### 1.7.7 Kebebasan dalam membuat keputusan

*Definisi Konseptual :*

Burnes *et. al* (1995) menyatakan bahawa kebebasan adalah keadaan tidak terikat kepada satu pihak atau sesuatu. Manakala menurut Jaafar (1999) membuat keputusan adalah satu proses pilihan yang terbaik antara alternatif-alternatif cadangan penyelesaian. Maka kebebasan dalam membuat keputusan merupakan kebebasan untuk membuat pilihan yang terbaik dan tidak hanya terikat kepada satu alternatif.

*Definisi Operasional :*

Di dalam kajian ini kebebasan dalam membuat keputusan merujuk kepada kebebasan pengurus untuk menyelesaikan pekerjaan dan sejauhmana mereka terlibat dalam pembuatan keputusan. Pengurus yang terlibat dalam pembuatan keputusan memainkan peranan yang penting dalam tahap konflik.

#### 1.7.8 Masa

*Definisi Konseptual :*

Menurut Hutchinson (1981) menyatakan masa adalah jarak waktu di antara satu keadaan kepada keadaan yang sentiasa berubah-ubah.

*Definisi Operasional :*

Di dalam kajian ini masa merujuk kepada masa yang tidak sesuai untuk melakukan kerja yang boleh menyebabkan berlakunya konflik.

#### 1.7.9 Maklumat

*Definisi Konseptual :*

Menurut Oliver (1997) maklumat adalah idea, pendapat, petunjuk dan garis panduan tentang sesuatu perkara.

*Definisi Operasional :*

Di dalam kajian ini maklumat merujuk kepada kekurangan maklumat yang selalu terjadi dalam organisasi juga boleh menyebabkan berlakunya konflik. Kekurangan maklumat ini boleh berlaku kerana komunikasi yang lemah antara satu bahagian dengan bahagian lain dalam organisasi ataupun akibat kelemahan persendirian individu yang gagal menguruskan maklumat.

#### 1.7.10 Tekanan persekitaran

*Definisi Konseptual :*

Menurut Abd. Aziz Yusof (2000) tekanan persekitaran ialah keadaan yang buruk di dalam suasana kerja. Persekutaran kerja ini boleh meliputi rakan sekerja, majikan atau suasana persekitaran kilang.

*Definisi operasional :*

Di dalam kajian ini tekanan persekitaran merujuk kepada tekanan persekitaran pengurus yang boleh menyebabkan berlakunya konflik. Persekutuan kerja ini boleh meliputi rakan sekerja, majikan atau suasana persekitaran tempat kerja.

## 1.8 Limitasi Kajian

Kajian yang dijalankan ini hanya dijalankan ke Jabatan-jabatan Persekutuan dan Negeri di Miri, Sarawak. Objektif kajian ini adalah untuk mengkaji konflik dan kaitannya dengan pembuatan keputusan oleh ketua-ketua jabatan.

Kajian ini hanya melibatkan beberapa faktor yang terdiri daripada persaingan, tanggungjawab, koordinasi dan kawalan serta matlamat. Kajian ini tidak melibatkan faktor-faktor lain yang dirasakan tidak sesuai bagi tujuan kajian ini seperti kewangan, personaliti dan sebagainya.

## BAB 2

### SOROTAN KAJIAN LEPAS

#### 2.0 Pengenalan

"Organisasi merupakan suatu badan yang dianggotai oleh individu yang kaya dengan kepelbagaiannya bertujuan menjalankan pelbagai tugas bagi mencapai matlamat individu, kumpulan dan organisasi. Setiap individu ditentukan peranan selari dengan pengetahuan, kebolehan dan pengkhususan yang dimiliki. Penentuan tugas dan tanggungjawab setiap individu dalam organisasi akan ditentukan oleh seseorang penyelaras yang bertindak sebagai pendorong, pemangkin, pemudahcara dan penilai yang dipanggil pengurus.

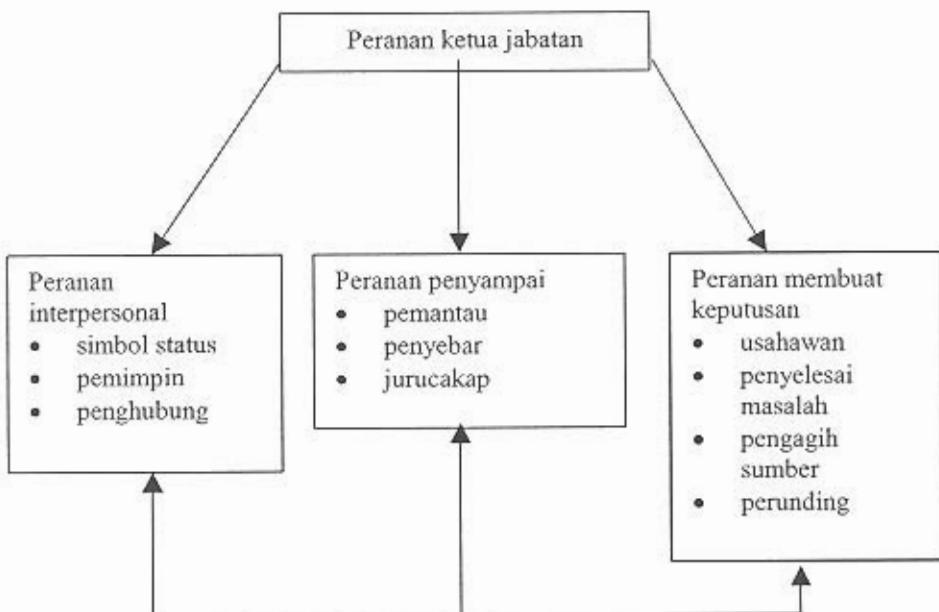
Ketua-ketua jabatan merupakan seorang yang bertanggungjawab untuk mengurus organisasi. Dengan kata lain, mereka perlu memiliki kemahiran dalam membuat perancangan dan bersedia untuk membuat keputusan, tahu untuk memimpin serta bersedia memberi dorongan dan mampu memperolehi sumber dan bersedia untuk mengagihkan dan mengawalnya. Keberkesanannya organisasi mencapai matlamat dan objektif melambangkan kecemerlangan ketua-ketua jabatan. Oleh itu ketua-ketua jabatan hendaklah bersedia untuk menggunakan sumber yang ada secara optimum dengan memastikan tidak berlakunya pembaziran akibat daripada ketidakpuasan, konflik, politik organisasi dan juga ketidakseimbangan diantara tuntutan kemanusiaan dengan penggunaan teknologi" (Abd. Aziz Yusof, 2000).

Di dalam bidang pengurusan pada masa kini, peranan dan tanggungjawab yang dipikul oleh pengurus boleh mempengaruhi sejauhmana tahap konflik di dalam sesebuah organisasi. Membuat keputusan selalunya dikaitkan dengan tugas pengurus. Semasa membuat sesuatu kerja, mereka berkuasa untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan kerja para pekerja. Menurut Abd. Aziz Yusof (2000), dalam proses mencapai satu keputusan untuk organisasi, pengurus menghadapi pelbagai rintangan, halangan dan masalah sebelum menemui penyelesaiannya. Semasa proses inilah wujudnya konflik.

Peranan pengurus di dalam sesebuah organisasi adalah sangat penting. Menurut Henry Mintzberg (1973) dalam Abd. Aziz Yusof (2000), tiga peranan utama pengurus ialah :-

- (i) Peranan 'interpersonal'
- (ii) Peranan penyampaian maklumat
- (iii) Peranan membuat keputusan
  - (a) Usahawan – peranan sebagai usahawan ialah mengenalpasti peluang yang boleh meningkatkan keuntungan melalui projek-projek baru atau teknik-teknik baru.
  - (b) Penyelesaian masalah – melibatkan usaha yang diambil oleh pengurus untuk merapatkan jurang perbezaan antara ahli, kumpulan atau jabatan-jabatan dalam organisasi .
  - (c) Pengagihan sumber – berperanan dalam memperuntukkan bahagian-bahagian dan memobilisasikan sumber tenaga, kewangan dan fizikal kepada individu, kumpulan atau jabatan.

- (d) Perunding – mewakili organisasi untuk mengadakan perbincangan dan tawar-menawar apabila wujudnya masalah berkaitan dengan pembayaran pampasan, keselamatan dan kesihatan pekerja dan persoalan diskriminasi di tempat kerja dengan kesatuan sekerja.



Rajah 2 : Peranan Utama pengurus

Sumber : Diubahsuai daripada Mintzberg (1973) dalam Abd. Aziz Yusof (2000)

“Dalam organisasi yang mempunyai pelbagai budaya, konflik pasti berlaku kerana individu yang berada dalam budaya berlainan mempunyai persepsi dan pandangan yang berbeza dengan budaya lain. Apabila terdapat budaya yang berbeza dalam sesbuah organisasi, suatu pihak yang berada dalam budaya yang berlainan akan cenderung untuk membuat tanggapan yang berbeza di mana kadang kala ia boleh menimbulkan konflik.

Sumbangan utama ketua kumpulan adalah untuk memastikan konflik yang minimum di mana ia menggalakkan kewujudan kumpulan yang kritikal dan kreatif. Mengikut pandangan perhubungan manusia, konflik tidak dapat dielakkan sama ada mahu atau tidak ia pasti berlaku dalam sesbuah organisasi. Konflik-konflik ini pula ada yang memberi kesan yang negatif dan positif. Untuk mendapatkan kesan positif daripada konflik yang berlaku, pengurusan konflik yang betul adalah amat penting untuk memastikan konflik yang berlaku tidak akan mendatangkan masalah kepada organisasi tersebut” (Petikan ulasan Abd. Aziz Yusof (2000).

## 2.1 Konflik

### 2.2.1 Apa itu konflik?

Menurut Taquiri dalam Newstrom & Davis (1997) dan Abd. Aziz Yusof (2000) menyatakan konflik merupakan warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam pelbagai keadaan akibat daripada berbangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi dan pertentangan di antara dua atau lebih pihak secara berterusan.

Manakala mengikut Robbins dalam Jaafar (1999) konflik adalah satu proses di mana seseorang itu berusaha dengan sengaja untuk menggagalkan usaha seseorang yang lain dengan cara menghalang. Ini bertujuan agar orang itu merasa kecewa di dalam usaha untuk mencapai matlamat atau untuk meneruskan kepentingan. Berdasarkan kepada definisi ini, jelas konflik mempunyai unsur negatif tetapi kehadiran konflik dalam organisasi bukan semestinya tidak baik. Kadangkala ia boleh menjadi sumber perubahan yang progresif atau satu keputusan yang baik.

Konflik berlaku adalah disebabkan seseorang itu menganggap pihak lain mempunyai kesan yang negatif atau kemungkinan kesan yang negatif terhadap pihak yang mempunyai kepentingan terhadap isu yang dibangkitkan. Abd. Aziz Yusof (2000) menyatakan bahawa konflik berlaku apabila seseorang berusaha dengan sengaja untuk menggagalkan usaha seseorang iaitu dengan cara menghalang. Walaupun konflik dalam organisasi adalah satu perkara yang tidak dapat dielakkan tetapi adakalanya merupakan satu keperluan.



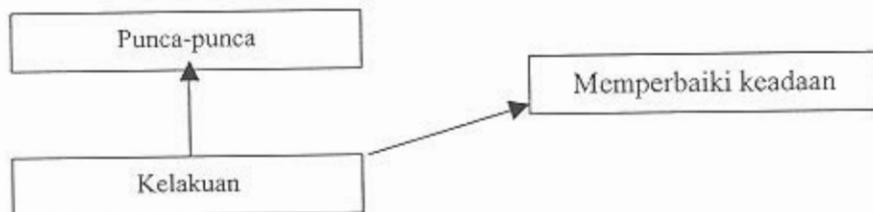
Rajah 3 : Bagaimana Konflik Dalam Organisasi Terjadi

### 2.1.2 Pendekatan konflik

Menurut Abd.Aziz Yusof (2000), terdapat tiga pendekatan utama konflik iaitu :-

#### (i) Pandangan tradisi

Pandangan ini berpendapat semua bentuk konflik mesti diketepikan. Semua bentuk mesti dijauhi kerana ia akan menimbulkan keganasan, perpecahan dan menyusahkan. Penyelidik Hawthorne menyatakan konflik adalah satu fungsi yang tidak diperlukan hasil daripada komunikasi yang tidak berkesan, tidak terbuka, tidak mempercayai pekerja bawahan dan kegagalan seseorang pengurus untuk memenuhi keperluan dan hasrat pekerja-pekerja. Ketidaaan konflik akan meningkatkan prestasi kumpulan kerana sumber-sumber yang ada dapat digunakan sepenuhnya.



**Rajah 4 : Gambaran Pandangan Tradisi**  
**Sumber : Diubahsuai daripada Robbins dalam Jaafar (1990)**

Berdasarkan Rajah 4, andaian yang dikemukakan oleh Robbins dalam Jaafar (1999) menganggap bahawa konflik adalah seperti penyakit yang mana mesti diubati tatkala sedikit. Dengan perumusan yang sedemikian, tugas pengurus ialah mencari punca konflik dengan melihat kelakuan orang yang mewujudkan konflik itu dan kemudian cuba membentulkan keadaan sedemikian supaya dapat mempertingkatkan tahap pencapaian ahli organisasi serta produktiviti organisasi itu sendiri.

(ii) Pandangan perhubungan kemanusiaan

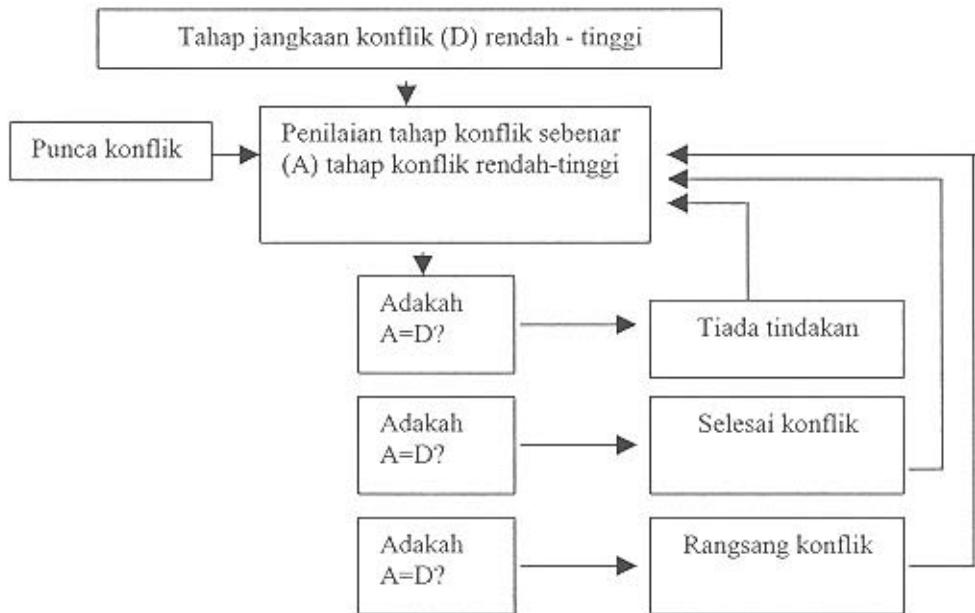
Pendekatan ini mempercayai konflik adalah satu kebiasaan dan tidak dapat dielakkan dalam mana-mana kumpulan. Keadaan ini berlaku kerana dalam sesebuah kumpulan terdapatnya kepelbagaiannya dari segi sikap, personaliti, minat dan budaya. Perbezaan ini menyebabkan berlakunya konflik.



**Rajah 5 : Gambaran Pandangan Kelakuan**  
**Sumber : Diubahsuai daripada Robbins dalam Jaafar (1999)**

(iii) Pandangan Interaksionis

Pandangan ini mempercayai konflik bukan sahaja paksaan yang positif dalam sesuatu kumpulan tetapi ianya diperlukan supaya kumpulan boleh berprestasi dengan lebih berkesan. Oleh itu, bagi pelapor perundungan ini menggalakkan wujudnya konflik atas dasar ianya satu keperluan agar kumpulan lebih kreatif, inovatif dan imaginatif dan mengelakkan daripada peka kepada keperluan pembaharuan.



**Rajah 6 : Gambaran Carta Aliran Konflik Menurut Pandangan Kumpulan Penginteraksi Sumber : Diubahsuai daripada Robbins dalam Jaafar (1999)**

Menurut Robbins dalam Jaafar (1999) model ini menunjukkan bahawa konflik bukan sahaja patut diterima tetapi mestilah digalakkan kerana tanpa konflik, sebuah organisasi itu akan menjadi statik dan tidak responsif terhadap perubahan dan pembaharuan. Oleh itu, ketua-ketua jabatan perlu menetapkan kewujudan satu suasana yang lebih aktif, kritikal dan kreatif.

Pandangan Tradisi	Pandangan Semasa
<p>Konflik boleh dielakkan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konflik berpunca daripada kesilapan pengurus atau oleh pengacau dalam merekabentuk dan merumus organisasi.</li> <li>Konflik menggugat organisasi dan menyekat prestasi yang optimum.</li> <li>Tugas pengurusan ialah menghapuskan konflik.</li> <li>Prestasi organisasi yang optimum memerlukan supaya konflik dihapuskan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konflik tidak dapat dielakkan</li> <li>Konflik berpunca daripada banyak sebab seperti struktur organisasi, perbezaan matlamat, perbezaan persepsi dan nilai personel.</li> <li>Konflik menambah atau mengurangkan prestasi organisasi.</li> <li>Tugas pengurusan ialah menguruskan tahap konflik bagi mendapatkan prestasi organisasi yang optimum.</li> <li>Prestasi organisasi yang optimum memerlukan tingkat konflik yang sederhana.</li> </ul>

**Jadual 1 : Pandangan Terhadap Konflik**  
**Sumber : Diubahsuai daripada Abd. Aziz Yusof (2000)**