

GAYA PENGURUSAN KONFLIK ANTARA PENGURUS-SUBORDINAT MENURUT PERSPEKTIF ISLAM: KAJIAN EMPIRIKAL DI PUSAT KEWANGAN LUAR PESISIR ANTARABANGSA

Mohd Zulkifli Muhammad*

Minah Japang**

Mohd Faisol Ibrahim***

ABSTRACT

This article is a case study which related to conflict management style in International Offshore Financial Centre organizational setting. Generally, the study carried out among 62 staffs consisting of both managerial positions-subordinates relationships. An interesting finding prevailed that both managers and subordinates agreed that prudent conflict management style could bring forward an endeavor yet practical benefit in boosting generating new ideas and innovative interpersonal development among staffs. However, uncontrollable and inefficient conflict management on the other hand, significantly could be a hindering factor of productivity flow and thus, issued an emotional disturbance among managers-subordinates relationship which then cause unconstructive work culture. Despite discussing issues on impact

* Lecturer, International School of Business and Finance Labuan, Universiti Malaysia Sabah, Labuan Campus, zulrider@yahoo.com

** Lecturer, International School of Business and Finance Labuan, Universiti Malaysia Sabah, Labuan Campus, mina1511@ums.edu.my

*** Lecturer, International School of Business and Finance Labuan, Universiti Malaysia Sabah, Labuan Campus, ular_cegar@yahoo.com.my

of conflict in organization, the study indeed focusing and proposing on the Islamic perspective in conflict resolution. Therefore the article discussed some major conflict settlement style based on Rahim's Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) with slightly modification on Islamic work ethics adapted from Quran and Hadith.

Keywords: *conflict, International Offshore Financial Center, manager, subordinate*

PENDAHULUAN

Konflik antara pengurus dan subordinat adalah sesuatu yang tidak dapat dielakkan dalam setiap organisasi. Konflik tersebut sememangnya tidak dapat dihapuskan sama sekali dalam sistem pengurusan sesebuah organisasi. Walau bagaimanapun, oleh kerana konflik boleh memberi kesan positif atau negatif, pihak pengurusan tidak seharusnya menghapuskan terus semua konflik hanya kerana ia menimbulkan kesan gangguan terhadap pencapaian matlamat organisasi. Sesetengah konflik bermanfaat sekiranya digunakan sebagai instrumen perubahan dan inovasi.¹

Artikel ini cuba melihat gaya pengurusan konflik yang diamalkan oleh institusi perbankan luar pesisir di pusat kewangan luar pesisir antarabangsa Labuan. Artikel ini terbahagi kepada empat seksyen. Seksyen satu dimulai dengan definisi konflik, pandangan Barat dan Islam tentang konflik dan pemodifikasian model '*The Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II)*' menurut perspektif Islam. Seksyen dua berkaitan dengan kajian literatur, manakala seksyen tiga membicarakan tentang metodologi yang digunakan dalam kajian ini dan seksyen terakhir adalah berkaitan analisis kajian dan kesimpulan.

DEFINISI KONFLIK MENURUT PERSPEKTIF BARAT DAN ISLAM

Perkataan konflik berasal daripada Bahasa Latin iaitu *confligere*.² Oxford Advanced Learner's Dictionary mendefinisikan konflik sebagai '*a serious*

¹ James, G. L. (2003). *Organizations: Behavior, Structure, Process*, 11th edition. New York: McGraw Hill, h. 250.

² Martin, M. & Megan, T. (ed) (1995). *Times Chambers, Combined Dictionary Thesaurus*. Singapore: Chambers Harrap Publisher Ltd., h. 267.

disagreement' atau '*a serious differences of opinions, wishes, etc*'.³ Menurut pendapat sarjana Barat, konflik adalah satu proses di mana seseorang itu berusaha dengan sengaja untuk menggagalkan usaha seseorang yang lain dengan cara menghalang. Tujuannya ialah agar orang itu merasa kecewa dalam usaha untuk mencapai matlamat atau untuk meneruskan kepentingannya.⁴ Konflik terdiri daripada dua, konflik berfungsi iaitu konfrontasi dalam kalangan kumpulan kerja yang memberi manfaat kepada organisasi⁵ dan konflik disfungsi iaitu konfrontasi dalam kalangan kumpulan kerja yang mengganggu prestasi organisasi. Pengurusan konflik pula bermaksud proses diagnosis, gaya interpersonal, strategi perundingan dan lain-lain direka untuk mengelakkan konflik yang tidak diinginkan serta mengurangkan atau menyelesaikan konflik yang melampau.⁶

Manakala konflik menurut pendefinisan Islam pula mempunyai maksud yang lebih mendalam jika dibandingkan dengan pemahaman yang diutarakan para sarjana Barat. Pengertian konflik dalam Islam terdiri daripada tiga perkara iaitu perselisihan pendapat, perdebatan dan perbalahan.⁷ Perselisihan pendapat membawa maksud seseorang yang melalui satu cara yang berlainan daripada orang lain dari segi perilaku atau pendapat. Konflik dalam Islam juga boleh membawa maksud kepada sebarang bentuk keadaan yang melampaui konsep perbezaan pendapat yang sihat dan dibenarkan. Ia juga boleh dikaitkan dengan ketidakstabilan dalam perhubungan manusia sama ada dengan diri sendiri, orang lain atau kumpulan tertentu termasuk alam persekitaran.⁸

Menurut Rafik I. Beekun,⁹ konflik adalah suatu gangguan yang dialami oleh individu atau sesebuah kumpulan daripada individu atau kumpulan yang lain dalam usaha untuk mencapai sesuatu matlamat. Menurut beliau lagi, konflik adalah suatu perselisihan faham, percanggahan atau ketidaksetujuan

³ Hornby, A. S. (1995). *Oxford Advanced Learner's Dictionary*. Walton Street, Oxford: Oxford University Press, h. 241.

⁴ Jaafar, M. (1999). *Kelakuan Organisasi*, edisi ke-3. Kuala Lumpur: Leeds Publications, h. 323.

⁵ James, G. L. (2003). *op. cit.*, h. 250-1.

⁶ Don, H., Solum, J. W. & Woodman R. W. (2001). *Organizational Behavior*, 9th edition. Ohio: South-Western College Publishing, h. 121.

⁷ Taha Jabir Fayyad, A. (1989). *Adab Perbezaan Pendapat dalam Islam*. Muhammad Rivai Batubara (terj.). Kuala Lumpur: Dewan Pustaka Islam, hh. 17-20.

⁸ Sharifah Hayaati, S. I. & Mohd Mauli Azli, A. B. (2006). "Etika Penyelesaian Konflik dalam Pentadbiran Islam: Suatu Perbandingan", *Jurnal Syariah*, 14 (1), h. 9.

⁹ Rafik, I. B. (2002). *Managing Conflict in Islamic Organizations*. Nevada, USA: University of Nevada, h. 3.

di antara dua atau lebih individu, kumpulan atau organisasi. Di sini, dapat disimpulkan bahawa konflik adalah gangguan, halangan atau campur tangan yang disengajakan oleh individu atau kumpulan tertentu untuk menggagalkan tujuan, objektif, aspirasi, cita-cita, keinginan atau sasaran individu atau kumpulan tertentu yang lain. Oleh yang demikian gangguan tersebut akan menimbulkan pertelagahan, perselisihan pendapat atau perdebatan di antara individu, kumpulan atau organisasi yang terlibat.

Firman Allah S.W.T jelas menerangkan maksud perselisihan pendapat yang berlaku pada pendapat dan ucapan sebagaimana berikut:

إِنَّ رَبَّكَ يَقْضِي بَيْنَهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فِيمَا كَانُوا فِيهِ يَخْتَلِفُونَ ﴿١٢﴾

“...*Sesungguhnya Tuhanmu akan menghukum di antara mereka di Hari Kiamat tentang apa yang mereka perselisihkan.*”

(Surah Yūnus, 10: 93)

Firman-Nya lagi:

إِنَّكُمْ لَفِي قَوْلٍ مُّخْتَلِفٍ ﴿٨﴾

“*Sesungguhnya kamu berada dalam keadaan berselisih pendapat.*”

(Surah al-Dhāriyāt, 51:8)

Manakala perdebatan pula bermaksud membuat rundingan dengan cara bertengkar dan saling salah-menyalahi. Ia juga bermaksud satu keadaan di mana seseorang yang berselisih menjadi lebih agresif dalam usaha mempertahankan pendapat dan pendirian dengan menundukkan lawan masing-masing. Apabila perdebatan semakin sengit dan tidak mungkin tercapainya persefahaman di antara mereka, maka ketika itu perbalahan akan berlaku.

Jika dibandingkan antara pengertian Barat dan Islam berkaitan konflik walaupun pengertian dalam Islam lebih kompleks, namun didapati tidak banyak bezanya. Kedua-dua pandangan menjurus kepada maksud pertikaian dan pertelingkahan di antara dua pihak.

Menurut Sezai Ozcelik, secara ringkasnya perbezaan konflik di antara Islam dan Barat dapat disimpulkan seperti Jadual 1 di bawah:¹⁰

¹⁰ Ozcelik, S. (2001). “The Islamic Conflict Resolution in Interpersonal and Intergroup Conflicts: Islamic Mediation (*Wasata*), Islamic Peace-making (*Sulha*), and Islamic Third-Party Role” (The National Conference on Peace and Conflict Resolution, NCPCR 2001-10th Biennial Conference, The George Mason University, Fairfax, VA, June 7-10, 2001) h. 3.

Jadual 1: Perbezaan Konflik di antara Islam dan Barat

Islam	Barat
Rundingan orang tengah	Rundingan bersemuka
Bersifat harmoni dan mengutamakan perhubungan	Bersifat penyelesaian masalah
Berorientasikan kumpulan	Berorientasikan individu
Persetujuan secara lisan	Persetujuan bertulis
Ikatan hubungan secara sosial/moral	Ikatan hubungan menurut undang-undang
Berasaskan nilai	Berasaskan kepentingan masing-masing
Berasaskan nilai dan norma agama tradisi	Berasaskan undang-undang sivil
Komunikasi secara tidak langsung	Komunikasi langsung
Penyelesaian dalam persekitaran awam	Penyelesaian dalam persekitaran peribadi

Konflik dilihat sebagai satu fitrah dan fenomena biasa yang berlaku ke atas sesiapa jua. Perbezaan pendapat dalam cara pemikiran dan menilai sesuatu adalah fitrah yang bersifat tabii. Islam tidak menafikan sepenuhnya kewujudan konflik kerana manusia dijadikan oleh Allah dengan sifat yang tersendiri dan berbeza di antara satu sama lain. Oleh itu, mustahil untuk mewujudkan satu kehidupan di antara manusia berlandaskan hanya satu pendapat dan kemahuan seseorang sahaja. Akan tetapi Islam tidak membenarkan perbezaan pendapat atau konflik wujud sebagai *for its own sake*.¹¹ Sesungguhnya ada hikmahnya Allah menciptakan manusia dengan bakat tersendiri dan pelbagai sifat yang berbeza sebagaimana firman Allah S.W.T:

وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ ۗ

¹¹ Mohd Shahr, S. (1991). "Konflik Organisasi: Pandangan dan Penyelesaian Mengikut Alternatif Islam", dalam Shafie Mohd Salleh dan Mohd Affandi Hassan (ed.). *Kecemerlangan Pentadbiran: Dasar dan Amalan dalam Islam*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara, h. 171.

“Dan kalaulah Tuhanmu (wahai Muhammad) menghendaki, tentulah ia menjadikan umat manusia semuanya menurut agama yang satu. (Tetapi ia tidak berbuat demikian) dan kerana itulah mereka terus-menerus berselisihan.”

(Surah Hūd, 11:118)

Namun begitu, Islam tetap mengambil sikap berhati-hati agar konflik yang berlaku tidak melampaui batas. Konflik yang melangkahi adab-adab yang telah digariskan Islam dan tidak terkawal akan membawa kepada pertelingkahan sehingga muncul keadaan yang tidak harmoni dalam sesebuah organisasi. Ini akan memberikan impak negatif terhadap prestasi organisasi. Firman Allah S.W.T. berikut menjelaskan keadaan ini:

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَأَصْبِرُوا

إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ

“Dan taatlah kamu kepada Allah dan Rasul-Nya, dan janganlah kamu berbantah-bantah; kalau tidak nescaya kamu menjadi lemah dan hilang kekuatan, dan sabarlah (menghadapi segala kesukaran dengan cekal hati); sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.”

(Surah al-Anfāl, 8:46)

MODEL GAYA PENGURUSAN KONFLIK M. AFZALUR RAHIM:¹² PEMODIFIKASIAN MENURUT PERSPEKTIF ISLAM

M. Afzalur Rahim telah mengutarakan sebuah model gaya pengurusan konflik yang berasal dari model yang dicipta oleh Robert R. Blake dan Jane Srygley Mouton pada tahun 1964.¹³ Mereka telah membahagikan gaya pengurusan konflik ini kepada lima jenis iaitu penyelesaian masalah, memudahkan, paksaan, berundur dan perkongsian. Seterusnya model ini telah diubahsuai oleh Kenneth W. Thomas pada tahun 1976.¹⁴ Thomas telah membahagikan gaya pengurusan konflik kepada lima gaya iaitu penjarahan, paksaan, mengalah, bekerjasama

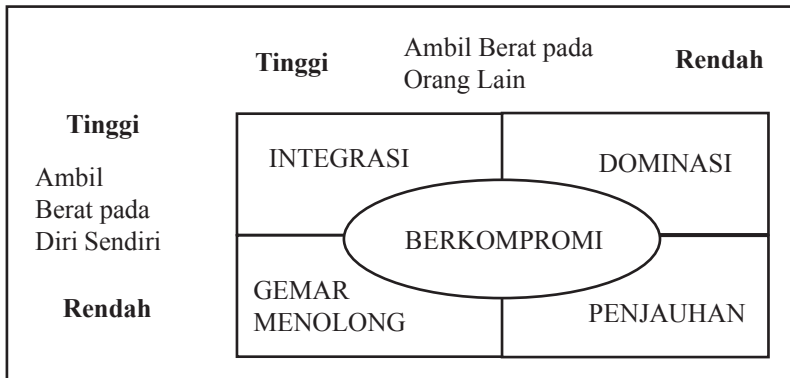
¹² Juga dikenali sebagai ‘*The Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II)*’

¹³ Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Texas: Gulf Publishing Company, h. 66.

¹⁴ Thomas, K. W. (1976). “Conflict and Conflict Management,” dalam Marvin D. Dunnette (ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand-McNally, hh. 889-935.

dan berkompromi. Pada tahun 1983, M. Afzalur Rahim telah muncul dengan model gaya pengurusan konflik yang sedikit berlainan daripada model Kenneth W. Thomas. Model ini mengandungi lima gaya pengurusan konflik iaitu integrasi, gemar menolong, dominasi, penjaualan dan berkompromi. Rahim telah menggunakan dua dimensi asas iaitu dimensi mengambil berat pada diri sendiri dan dimensi mengambil berat pada orang lain bagi menjelaskan lima gaya ini. Kedua-dua dimensi ini diukur berdasarkan kadar tinggi atau rendah sebagaimana yang ditunjukkan dalam Rajah 1.

Rajah 1: Gaya Pengurusan Konflik Menurut M. Afzalur Rahim



Sumber: M. Afzalur Rahim (1983). "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict", *Academy of Management Journal*. 26 (2), 368-376.

Jika dilihat kepada sifat atau gaya yang terdapat dalam model ini, ianya bertepatan dengan konsep Islam. Islam menganjurkan umatnya supaya melakukan integrasi. Allah melarang umat Islam berpecah belah dan bermusuh seperti yang berlaku pada bangsa Yahudi dan Nasrani, sebagaimana yang dinyatakan dalam al-Quran:

إِنَّ الَّذِينَ فَرَّقُوا دِينَهُمْ وَكَانُوا شِيَعًا لَسْتَ مِنْهُمْ فِي شَيْءٍ إِنَّمَا أَمْرُهُمْ إِلَى

اللَّهِ ثُمَّ يُنَبِّئُهُم بِمَا كَانُوا يَفْعَلُونَ ﴿١٥٩﴾

"*Sesungguhnya orang-orang yang memecah belah agamanya dan mereka (terpecah menjadi beberapa golongan). Tidak ada sedikit pun tanggungjawabmu terhadap mereka. Sesungguhnya urusan mereka hanyalah (terserah) kepada Allah, kemudian Allah akan memberitahukan kepada mereka apa yang telah mereka perbuat.*"

(Surah al-An'ām, 6:159)

Jadi, umat Islam wajib berpegang kepada al-Quran dan al-Sunnah serta bersatu padu¹⁵ dalam semua perkara termasuklah melaksanakan konsep integrasi sekiranya berlaku sebarang konflik. Integrasi merujuk kepada pendekatan menang-menang dalam mengurus konflik organisasi. Individu yang ingin melihat bahawa tiada satu pun idea dikorbankan dalam menyelesaikan konflik akan terarah menggunakan cara ini. Mereka melihat konflik sebagai satu perkara semulajadi dan mempunyai idea yang kreatif.

Islam juga menggalakkan manusia supaya gemar menolong sesama mereka. Ini bertepatan dengan firman Allah S.W.T:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ

“...dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebaikan dan taqwa, dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran...”

(Surah al-Māidah, 5:2)

Orang yang baik hati sentiasa bantu membantu orang lain ke arah kebaikan. Allah menyeru umat Islam supaya tolong menolong dalam perkara kebajikan dan memberi faedah pada masyarakat. Bantuan yang diberi oleh mereka adalah dalam bentuk harta, bimbingan, bakti, nasihat, simpati, amalan baik dan jasa.¹⁶ Sekiranya berlaku sebarang konflik di antara dua pihak dalam sesebuah organisasi, pihak yang mempunyai sifat ini akan lebih mengambil berat pada orang lain. Mereka tidak mementingkan diri sendiri, lebih gemar bertolak ansur dan memberikan penilaian yang positif pada orang lain.

Selain daripada itu, berkompromi juga adalah satu sifat yang dianjurkan oleh Islam. Umat Islam mestilah bersikap berlapang dada serta menghormati pandangan atau pendapat orang lain. Berkompromi merujuk kepada tingkah laku pertengahan dalam kedua-dua dimensi (rujuk Rajah I). Penggunaan gaya ini tidak dapat memaksimumkan kehendak pihak-pihak yang berkonflik atau dengan perkataan lain, kehendak mereka hanya dapat dicapai secara sederhana sahaja. Berkompromi adalah suatu kaedah penyelesaian konflik yang selalu digunakan dan diterima umum. Ini diterangkan dalam firman Allah yang berbunyi:

لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ ۗ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ ۗ

¹⁵ Mahmud, H. Y. (1992). *Tafsir Quran Karim*. Selangor: Klang Book Centre, h. 206.

¹⁶ Mohamad, A. S. (1989). *Tafsir al-Quran*, Juz. 14. Kuala Lumpur: Pustaka al-Mizan, h. 191.

“Tidak ada paksaan untuk (memasuki) agama (Islam); sesungguhnya telah jelas jalan yang benar daripada jalan yang sesat...”

(Surah al-Baqarah, 2:256)

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا
يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ آمِنُوا فَاذْهَبُوا فَتَذْهَبُوا يَفْعَلُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

“Hai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu: ‘berlapang-lapanglah dalam majlis’, maka lapangkanlah. Nescaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: ‘berdirilah kamu, maka berdirilah, nescaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa darjat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

(Surah al-Mujādalah, 58:11)

Berdasarkan ayat di atas juga dapat dibuat kesimpulan terhadap satu lagi gaya iaitu dominasi. Gaya ini bertentangan dengan gaya gemar menolong. Kadar gaya dominasi adalah tinggi bagi dimensi mengambil berat pada diri sendiri dan rendah bagi dimensi mengambil berat pada orang lain (rujuk Rajah I). Mana-mana individu yang menggunakan gaya ini bagi menyelesaikan konflik biasanya tegas dan menolak pandangan orang lain. Ia mengambil pendekatan penguasaan dan paksaan yang menunjukkan satu pendekatan menang-kalah. Menurut Abdullah Basmeih,¹⁷ salah satu asas agama Islam adalah tidak adanya paksaan. Pertikaian haruslah diselesaikan dengan cara hemah dan bijaksana melalui amalan yang baik mengikut ajaran Islam.

Gaya yang terakhir iaitu penjuahan menunjukkan tahap yang rendah dalam kedua-dua dimensi (rujuk Rajah I). Penjuahan bererti memutuskan untuk tidak terlibat dalam konflik, menyisihkan pertengkaran, mengelakkan permusuhan atau mewujudkan keadaan yang neutral. Pendekatan penjuahan akan membiarkan konflik diselesaikan di tempat lain. Allah melarang manusia

¹⁷ Basmeih, A. (2000). *Tafsir Pimpinan ar-Rahman kepada Pengertian al-Quran 30 Juz*. Kuala Lumpur: Darul Fikr, h. 101.

daripada berbuat aniaya iaitu menindas orang lain dan melakukan kezaliman serta permusuhan.¹⁸ Ini jelas dalam firman Allah:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩١﴾

“Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pengajaran.”

(Surah al-Nahl, 16:90)

Oleh yang demikian, artikel ini cuba mengkaji gaya pengurusan dan pengendalian konflik yang berlaku dalam institusi perbankan luar pesisir di pusat kewangan luar pesisir antarabangsa dengan menggunakan model ‘*The Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II)*’ yang telah dimodifikasikan menurut perspektif Islam. Pemilihan model ini adalah lantaran sifat atau gaya pengurusan konflik yang terdapat dalam model ini yang sama dengan apa yang dianjurkan oleh Islam.

Walaupun sudah terdapat model gaya pengurusan konflik Islam yang khusus, tetapi kajian ini cuba mengasimilasikan aplikasi yang digunakan oleh Barat dengan teori Islam. Selain daripada itu, kajian ini juga turut melihat perbezaan gaya konflik dari sudut agama, status dan jantina.

KAJIAN-KAJIAN LEPAS

Kajian-kajian yang berkaitan gaya pengurusan konflik menggunakan model *ROCI-II*¹⁹ sebenarnya sudah banyak dilakukan dan hanya sedikit kajian yang membicarakan pengurusan konflik dari sudut pandangan Islam. Tetapi masih tidak terdapat lagi kajian yang membicarakan gaya pengurusan konflik berlandaskan ajaran Islam yang menggunakan model *ROCI-II*.

Kajian yang dilakukan oleh M. Afzalur Rahim terhadap 1,219 eksekutif bertujuan untuk menguji kebolehpercayaan dan kesahan skala ukuran gaya pengurusan konflik yang direka olehnya. Dalam kajian, ini kesahan empirikal

¹⁸ Mohamad, A. S. (1989), *op. cit.*, h. 191.

¹⁹ Sehingga artikel ini ditulis sudah terdapat 80 artikel jurnal yang menggunakan model *ROCI-II* ini.

terhadap skala diuji dengan faktor ukuran seperti status jawatan dan jantina.²⁰ Friedman, Tidd, Currall & Tsai telah menggunakan model ini dalam mengkaji kesan konflik antara perorangan terhadap konflik kerja dan tekanan. Kajian yang dilakukan terhadap 85 orang di jabatan perubatan klinikal di sebuah universiti mendapati bahawa seseorang yang mempunyai gaya konflik integrasi mengalami konflik kerja yang rendah, manakala seseorang yang mempunyai gaya konflik dominasi dan penjarahan menghadapi konflik kerja yang tinggi. Kajian ini juga mendapati seseorang yang menggunakan integrasi dan gemar menolong dalam gaya konflik mereka mengalami kurang tekanan, tetapi sebaliknya bagi mereka yang mempunyai gaya konflik dominasi dan penjarahan. Tetapi kajian ini tidak menyentuh satu lagi gaya konflik iaitu berkompromi.²¹

Goodwin pula telah mengkaji gaya pengurusan konflik yang digunakan oleh juruaudit dalam menyelesaikan pertikaian dengan pelanggan berhubung isu-isu penyata kewangan. Ciri-ciri seperti saiz pelanggan dan kekuatan urus tadbir korporat mereka diambil kira dalam kajian ini. Hasil kajian ini didapati juruaudit lebih suka menggunakan gaya integrasi dalam menyelesaikan pertikaian. Gaya berkompromi dan dominasi juga turut digunakan, namun gaya konflik gemar menolong dan penjarahan jarang diaplikasikan. Saiz pelanggan dan kekuatan mekanisme urus tadbir korporat mempunyai signifikan dalam kajian ini tetapi secara relatifnya memberikan kesan yang kecil di dalam pemilihan gaya pengurusan konflik.²²

Manakala kajian yang dilakukan oleh Gudergan, Mathies, Kyngdon & Kozicki (2003) menyatakan model Rahim menegaskan bahawa kelakuan perundingan dipengaruhi oleh sasaran atau dengan siapa seseorang itu berunding. Dalam mengkaji kelakuan rundingan, mereka telah menggunakan satu gaya dari model ini iaitu penjarahan dan menggabungkannya dengan gaya rundingan dari penulis lain seperti kebersaingan, kolaboratif dan penyesuaian.²³ Kajian yang dilakukan oleh Bilsky dan Jehn²⁴ pula cuba menggabungkan

²⁰ M. Afzalur Rahim (1983), "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict", *Academy of Management Journal*, 26 (2), hh. 368-376.

²¹ Friedman, R., Tidd, S. T., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000), "What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style on Workplace Conflict and Stress", *The International Journal of Conflict Management*, 11 (1).

²² Goodwin, J. (2002), "Auditor's Conflict Management Styles: An Exploratory Study", *Abacus*, 38 (3).

²³ Gudergan, S. P., Mathies, C., Kyngdon, A. & Kozicki S. (2003), "Negotiation Style Measurement Scale Development and Testing", *Draft Report of Preliminary Findings*.

²⁴ Bilsky, W. & Jehn, K. A. (2002). "Organizational Culture and Individual Values: Evidence for a Common Structure", dalam Myrtek, M. (ed.), *Die Person im biologischen und sozialen Kontext*. Gottingen: Hogrefe.

psikologi sosial dengan nilai silang-budaya. Hasil daripada ini, mereka cuba menyelidik hubungan di antara model nilai asas²⁵ dan model gaya konflik.²⁶ Hasilnya, nilai peningkatan diri (pencapaian dan kuasa) didapati sama dengan dominasi dalam gaya konflik. Begitu juga dengan nilai keterbukaan untuk berubah dalam model nilai adalah sama dengan integrasi dalam model gaya pengurusan.

METODOLOGI

Dalam kajian ini, organisasi kewangan yang bernaung di bawah Pusat Kewangan Luar Pesisir Antarabangsa Labuan dipilih sebagai responden. ‘*Labuan Offshore Financial Services Authority*’ ataupun singkatannya LOFSA telah ditubuhkan di bawah akta ‘*Labuan Offshore Financial Services Authority Act 1996*’ pada 15 Februari 1996 dan memulakan perniagaannya pada bulan 1 Mac pada tahun yang sama.²⁷ Sebelum penubuhan LOFSA, sebahagian daripada pentadbiran IOFC telah diuruskan oleh agensi-agensi kerajaan. LOFSA telah menggunakan dua pendekatan yang selaras dengan strategi penubuhan IOFC, iaitu mempelbagai barangan dan perkhidmatan yang selaras dengan aktiviti kewangan luar pesisiran pantai serta menyediakan rang undang-undang dan sistem pengurusan yang teratur untuk menghadapi saingan daripada syarikat lain. Pada Januari 2008, LOFSA di tukar nama kepada ‘*Labuan International and Financial Centre*’ (Labuan IBFC).

Satu instrumen kajian telah dibangunkan dengan mengadaptasi ‘*The Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II)*’ bagi mendapatkan data-data primer. Setiap responden dijamin kerahsiaan maklumat yang diberikan dan diberi peluang untuk tidak terlibat dalam soal selidik ini sekiranya mereka enggan. *ROCI-II* digunakan bagi mengukur dan menilai lima gaya konflik individu iaitu integrasi, gemar menolong, berkompromi, dominasi dan penjarahan. *ROCI-II* diwakili oleh lima skala Likert (1 = Tidak Pernah....5 = Sangat Selalu). Dalam *ROCI-II*, responden diminta untuk menilai darjah kelakuan yang ditunjukkan oleh mereka apabila menghadapi sesuatu situasi konflik. Kesahan daripada instrumen ini menghasilkan skala kebolehpercayaan

²⁵ Schwartz, S. H. (1992), “Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries”, dalam M. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 25. New York: Academic Press.

²⁶ Rahim, M. A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*. Westport, CT: Praeger.

²⁷ Labuan Offshore Financial Service Authority (t.t). *Labuan Asia's Premier International Offshore Financial Centre*. Labuan: LOFSA, h.5.

dari .67 hingga .77.²⁸ Berdasarkan 10 kaji selidik umum menggunakan *ROCI-II*, Welder-Hatfield (1988) mendapati hasil menyokong instrumen ini dari segi bentuk, keselarian dan kesahannya.²⁹

ANALISIS KAJIAN

Kajian ini melibatkan sampel bersaiz 62 individu daripada kesemua individu yang berkhidmat dalam pelbagai institusi perbankan luar pesisir di Pusat Kewangan Luar Pesisir Antarabangsa Labuan. Hampir semua responden memberikan kerjasama di dalam proses pengumpulan data, dengan 71% adalah responden perempuan, 29% adalah responden lelaki dengan sebahagian besar 52% responden berada dalam lingkungan umur 26 hingga 35 tahun, manakala 42% masing-masing adalah terdiri daripada responden Melayu dan Cina. Profil responden ditunjukkan melalui Jadual 2.

Jadual 2: Profil Responden Kajian

Profil Demografi Responden		Frekuensi (Peratus)	Min	Sisihan Piawai
Jantina	Lelaki	18 (29%)	1.71	0.458
	Perempuan	44 (71%)		
Umur	Bawah 25 tahun	8 (13%)	2.24	0.694
	26 hingga 35 tahun	32 (52%)		
	36 hingga 45 tahun	21 (34%)		
	46 tahun ke atas	1 (1%)		
Bangsa	Melayu	26 (42%)	1.89	1.010
	Cina	26 (42%)		
	India	1 (1%)		
	Lain-lain	9 (15%)		
Agama	Islam	29 (47%)	2.06	1.240
	Buddha	16 (26%)		
	Hindu	1 (1%)		
	Kristian	16 (26%)		

²⁸ Friedman, R., Tidd, S. T., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000), *op. cit.*

²⁹ *Ibid.*

Profil Demografi Responden		Frekuensi (Peratus)	Min	Sisihan Piawai
Pendidikan	Sarjana	3 (5%)	3.52	0.593
	Sarjana Muda	24 (39%)		
	Diploma/STPM/SPM	35 (56%)		
Gaji	RM1000 ke bawah	5 (8%)	3.0	0.992
	RM1001-RM2000	15 (24%)		
	RM2001-RM3000	17 (27%)		
	RM3001 ke atas	25 (40%)		
Jawatan	Pengurus	42 (68%)	1.32	0.471
	Subordinat	20 (32%)		

Jadual 3 pula menunjukkan pandangan secara umum responden terhadap kebaikan dan keburukan konflik yang mereka hadapi di mana 71% daripada responden menyifatkan konflik yang berlaku dan yang mereka hadapi adalah baik untuk meningkatkan idea dan inovasi (34%) selain berpandangan bahawa konflik juga boleh membawa organisasi ke arah perubahan yang positif (18%). Hanya sebilangan kecil (16%) responden berpendapat konflik yang dihadapi boleh menghilangkan semangat kerjasama antara hierarki organisasi.

Jadual 3: Pandangan Umum Responden Tentang Konflik

Item	Frekuensi (Peratus)	Min	Sisihan Piawai
Pandangan responden tentang konflik			
Baik	44 (71%)	1.29	0.458
Buruk	18 (29%)		
Kebaikan konflik (N = 46)			
Alternatif kepada penyelesaian masalah	9 (15%)	2.26	0.905
Meningkatkan idea dan inovasi	21 (34%)		
Mengubah struktur organisasi kearah kebaikan	11 (18%)		
Lain-lain	5 (8%)		
Keburukan konflik (N = 27)			
Hilang kerjasama	10 (16%)	2.37	1.214
Prestasi merosot	3 (5%)		
Gangguan komunikasi	8 (13%)		
Lain-lain	6 (10%)		

Apabila ditinjau dari aspek jenis konflik yang sering dihadapi, Jadual 4 memberikan gambaran bahawa sejumlah 44% responden menyatakan konflik sesama rakan sekerja merupakan penyumbang utama kepada teretusnya konflik kerja dalam organisasi mereka. Hanya 26% menyifatkan sebahagian konflik wujud rentetan daripada konflik peribadi dan 20% hasil terbitan konflik pengurus-subordinat.

Jadual 4: Jenis-jenis Konflik yang Sering Dihadapi

Bentuk Konflik Yang Paling Sering Dihadapi	Frekuensi (Peratus)
Konflik sesama rakan sekerja	49 (44%)
Konflik dengan pengurus	22 (20%)
Konflik berkaitan gaji	15 (13%)
Lain-lain konflik peribadi	26 (23%)

*N = 112

Dari segi *crosstab* antara pandangan baik-buruk konflik mengikut dua kategori responden pula, Jadual 5 memberikan gambaran bahawa sebahagian besar iaitu 31 orang pengurus daripada sejumlah 42 orang pengurus berpendapat bahawa konflik kerja yang wujud dalam organisasi mereka membawa kebaikan. Pandangan deskriptif ini tidak berbeza dengan subordinat apabila sebahagian 13 daripada 20 orang subordinat yang kelazimannya terdiri daripada kerani akaun dan pekerja sokongan, berpendapat konflik yang wujud juga membawa kebaikan kepada organisasi. Cuma sebahagian besar mereka melihat konflik ini sebagai halangan kepada usaha kerjasama dengan pihak atasan mereka.

Jadual 5: Jadual Silang antara Baik-Buruk Konflik Mengikut Jawatan Responden

Konflik	Jawatan		Jumlah
	Pengurus	Subordinat	
Baik	31	13	44
Buruk	11	7	18
Jumlah	42	20	62

Manakala apabila ditinjau dari aspek dimensi konflik kerja dan perbezaan pandangan antara responden mengikut jawatan, didapati dimensi konflik yang bersifat berkompromi ($p < 0.05$, $F = 4.095$) menunjukkan taburan min yang signifikan berbeza berbanding dimensi konflik yang lainnya seperti

ditunjukkan oleh Jadual 6. Ini bermakna aspek berkompromi adalah aspek yang sering menimbulkan konflik antara responden pelbagai jawatan.

Jadual 6: Ujian T-Test Dimensi Konflik Mengikut Jawatan

		Ujian Levene's untuk Keserataan Varians						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Perbezaan Min	Perbezaan ralat
Integrasi	Persamaan Variasi	.051	.823	.732	60	.467	.09905	.13528
	Variasi Berbeza			.732	37.461	.469	.09905	.13529
Penjauhan	Persamaan Variasi	1.118	.295	.942	60	.350	.15317	.16264
	Variasi Berbeza			.872	31.197	.390	.15317	.17562
Dominasi	Persamaan Variasi	.014	.907	1.739	60	.087	.25119	.14446
	Variasi Berbeza			1.698	35.337	.098	.25119	.14790
Berkompromi	Persamaan Variasi	4.095	*.047	3.030	60	.004	.40476	.13359
	Variasi Berbeza			3.420	51.053	.001	.40476	.11836
Gemar Menolong	Persamaan Variasi	.004	.948	.126	60	.900	.01548	.12254
	Variasi Berbeza			.118	31.744	.907	.01548	.13130

KESIMPULAN

Berdasarkan kepada analisis di atas dapat disimpulkan bahawa konsep bekerjasama ataupun berkompromi, bertolak ansur dan tolong-menolong antara satu sama lain amat digalakkan dan dititikberatkan dalam Islam.

Oleh hal yang demikian, konsep ini amat bertepatan sekali dengan hasil kajian yang dijalankan dan diperolehi di mana dimensi berkompromi menunjukkan taburan min yang signifikan. Majoriti pengurus beranggapan bahawa konflik merupakan sesuatu yang baik dan mendatangkan faedah kepada individu dan organisasi itu sendiri berbanding golongan subordinat. Perkara ini jelas kelihatan di mana konflik yang sering timbul adalah konflik antara rakan sekerja dan sejawatan berbanding dengan konflik lain.

RUJUKAN

- Alkalali, A. M. (1997). *Kamus Melayu Arab*. Selangor: Thinker's Library.
- Basmeih, A. (2000). *Tafsir Pimpinan ar-Rahman kepada Pengertian al-Quran 30 Juz*. Kuala Lumpur: Darul Fikr.
- Bilsky, W. & Jehn, K. A. (2002). "Organizational Culture and Individual Values: Evidence for a Common Structure", dalam Myrtek, M. (ed.). *Die Person im biologischen und sozialen Kontext*. Gottingen: Hogrefe.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Texas: Gulf Publishing Company.
- Don, H., Solum, J. W. & Woodman R. W. (2001). *Organizational Behavior*, 9th edition. Ohio: South-Western College Publishing.
- Friedman, R., Tidd, S. T., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). "What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style on Workplace Conflict and Stress", *The International Journal of Conflict Management*, 11 (1).
- Goodwin, J. (2002). "Auditor's Conflict Management Styles: An Exploratory Study", *Abacus*. 38 (3).
- Gudergan, S. P., Mathies, C., Kyngdon, A. & Kozicki S. (2003). "Negotiation Style Measurement Scale Development and Testing", *Draft Report of Preliminary Findings*.
- Hornby, A. S. (1995). *Oxford Advanced Learner's Dictionary*. Walton Street, Oxford: Oxford University Press.
- Ibrāhīm, M. (ed) (t.t). *al-Mu'jam al-Wasīṭ*. Istanbul: al-Maktabah al-Islāmiyyah.
- Jaafar, M. (1999). *Kelakuan Organisasi*, edisi ke-3. Kuala Lumpur: Leeds Publications.
- James, G. L. (2003). *Organizations: Behavior, Structure, Process*, 11th edition. New York: McGraw Hill.
- Labuan Offshore Financial Service Authority (t.t). *Labuan Asia's Premier International Offshore Financial Centre*. Labuan: LOFSA.
- Mahmud, H. Y. (1992). *Tafsir Quran Karim*. Selangor: Klang Book Centre.
- Martin, M. & Megan, T. (ed) (1995). *Times Chambers, Combined Dictionary Thesaurus*. Singapore: Chambers Harrap Publisher Ltd.
- Mohamad, A. S. (1989). *Tafsir al-Quran*, Juz. 14. Kuala Lumpur: Pustaka al-Mizan.

- Mohd Shahr, S. (1991). "Konflik Organisasi: Pandangan dan Penyelesaian Mengikuti Alternatif Islam", dalam Shafie Mohd Salleh dan Mohd Affandi Hassan (ed.). *Kecemerlangan Pentadbiran: Dasar dan Amalan dalam Islam*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara.
- Ozcelik, S. (2001). "The Islamic Conflict Resolution in Interpersonal and Intergroup Conflicts: Islamic Mediation (*Wasata*), Islamic Peace-Making (*Sulha*), and Islamic Third-Party Role". (The National Conference on Peace and Conflict Resolution, NCPCR 2001-10th Biennial Conference, The George Mason University, Fairfax, VA, June 7-10, 2001).
- Rafik, I. B. (2002). *Managing Conflict in Islamic Organizations*. Nevada, USA: University of Nevada.
- Rahim, M. A. (1983). "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict". *Academy of Management Journal*. 26 (2).
- Rahim, M. A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*. Westport, CT: Praeger.
- Robbins, S. R. (1994). *Essentials of Organizational Behavior*, 4th edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Schwartz, S. H. (1992). "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries", dalam M. Zanna (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. 25. New York: Academic Press.
- Sharifah Hayaati, S. I. & Mohd Mauli Azli, A. B. (2006). "Etika Penyelesaian Konflik dalam Pentadbiran Islam: Suatu Perbandingan", *Jurnal Syariah*. 14 (1), 1-22.
- Southworth, D. (2000). "Using Job Performance as a Component of Civil Service Examinations", *Public Personnel Management*. 29 (3).
- Stoner, J. A. & Wankel, C. (1986). *Management*, 3rd edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Subhasish, D., Chanin, M. & Iannidis, A. (2000). "Group Decision Making Using Knowledge-Based Systems- An Experimental Study", *Simulation & Gaming*. 31 (4).
- Taha Jabir Fayyad, A. (1989). *Adab Perbezaan Pendapat dalam Islam*. Muhammad Rivai Batubara (terj.). Kuala Lumpur: Dewan Pustaka Islam.
- Thomas, K. W. (1976). "Conflict and Conflict Management", dalam Marvin D. Dunnette (ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand-McNally.