

Pengaruh Pendekatan Pengurusan Konflik dan Kecerdasan Emosi Terhadap *Emotional Labor* dalam Kalangan Pemimpin Kesatuan Sekerja Wanita di Sabah

Ag Mohd Ruslaimie Masli dan Kee. Y. Sabariah Mohd Yusoff
Universiti Malaysia Sabah
DOI: <https://doi.org/10.51200/jpks.v2i1.6765>

Kajian ini bertujuan menilai pengaruh pendekatan pengurusan konflik dan kecerdasan emosi terhadap *emotional labor* dalam kalangan pemimpin kesatuan sekerja wanita di Sabah. Kajian ini melibatkan 50 orang pemimpin wanita daripada 16 kesatuan sekerja di Sabah. Analisis regresi mudah digunakan untuk melihat pengaruh pendekatan pengurusan konflik dan kecerdasan emosi terhadap *emotional labor*. Hasil kajian mendapati responden mengamalkan pendekatan pengurusan konflik dan kecerdasan emosi serta *emotional labor* dalam memimpin kesatuan sekerja. Walau bagaimanapun, pendekatan pengurusan konflik dan kecerdasan emosi hanya mempengaruhi *emotional labor* melalui *surface acting* yang menunjukkan model kajian hanya signifikan terhadap satu dimensi. Oleh itu, wujud faktor-faktor lain yang mempengaruhi *emotional labor* melalui *deep acting* dan *genuine emotion* dalam kalangan pemimpin kesatuan sekerja wanita di Sabah.

Kata kunci: pendekatan pengurusan konflik, kecerdasan emosi, *emotional labor*, pemimpin

Penglibatan wanita terhadap sektor pekerjaan memainkan peranan penting dalam sebahagian sumber tenaga manusia. Miles (2016) berpendirian keterlibatan wanita dalam sektor pekerjaan memberikan manfaat kepada pembangunan negara. Namun demikian, wanita sering menjadi mangsa diskriminasi di tempat kerja. Hal ini mendorong ke arah usaha jaminan dan pembelaan hak-hak pekerja wanita melalui gerakan kesatuan sekerja. Crinis (2007) menjelaskan penyertaan wanita dalam kesatuan sekerja membantu golongan itu sendiri terhadap isu-isu melibatkan ketidakadilan, diskriminasi penindasan di tempat kerja. Peranan wanita dalam kepimpinan kesatuan sekerja membantu hak-hak pekerja wanita mendapat pembelaan sewajarnya (Broadbent & Ford, 2007). Walau bagaimanapun, wanita memerlukan emosi dan tingkah laku yang stabil bagi memenuhi komitmen kerja dan gerakan kesatuan sekerja. Franzway (2000) menjelaskan pendekatan *emotional labor* dapat dijadikan panduan seseorang pekerja bagi mengatur emosi dan tingkah laku dalam organisasi. Pemimpin wanita dalam kesatuan sekerja sentiasa berhadapan dengan konflik yang memerlukan sesuatu pendekatan pengurusan konflik bagi memastikan sesuatu isu pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan situasi. Individu yang berhadapan dengan konflik akan membentuk tingkah lakunya agar konflik dapat diselesaikan dan mendapat hasil yang diinginkan (Yusoff & Johari, 2014). Selain itu, mereka berhadapan dengan konflik yang sering menimbulkan emosi yang negatif. Hal ini memerlukan kecerdasan emosi yang mampu mengawal dan membuang perasaan negatif agar memastikan individu bertindak secara rasional terutamanya dalam membuat keputusan (Haizan Mahbob & Idros Wan Sulaiman, 2015). Objektif kajian ini mengkaji tahap amalan pendekatan pengurusan konflik dan kecerdasan emosi terhadap *emotional labor* serta mengkaji pengaruh pendekatan pengurusan konflik dan kecerdasan emosi terhadap *emotional labor* dalam kalangan pemimpin kesatuan sekerja wanita.

Literatur

Emotional Labor

Konsep *emotional labor* diperkembangkan oleh Hochschild (1983) yang merujuk kepada peraturan emosi dan tingkah laku yang direka bagi individu dalam melaksanakan komitmen tugas bagi memenuhi matlamat organisasi. *Emotional labor* terbahagi kepada dua dimensi iaitu *surface acting* dan *deep acting*. Berdasarkan konteks kajian *emotional labor*, kebanyakan sarjana lepas lebih menumpukan kajian terhadap sektor pekerjaan seperti pekerja kru kabin penerbangan (Hur, Moon & Han., 2014), pekerja makanan segera (Hazrina, Yap & Ahmad, 2015), jururawat (Kinman & Leggetter, 2016) dan guru (Tosten & Toprak, 2017).

Penelitian kajian lepas telah membawa kepada konteks kajian yang baru oleh Humphrey, Pollack dan Hawver (2008) bahawa *emotional labor* boleh diketengahkan dalam konteks kepimpinan dan mencadangkan keperluan untuk mengetengahkan dimensi *genuine emotion*. Hal ini memberikan pendekatan konsep yang berbeza dalam kajian sebelumnya bagi memberikan pengetahuan baru terhadap *emotional labor* dalam konteks kepimpinan. Perilaku seorang ketua memerlukan tingkah laku dan emosi bagi memimpin ahli-ahli kumpulan. Oleh itu, amalan *emotional labor* membolehkan pemimpin organisasi mengatur emosi tujuan kawalan bagi berhadapan pekerja bawahan dalam organisasi dalam persekitaran kerja yang dinamik (Brotheridge & Grandey, 2002).

Grandey (2003) mendefinisikan *surface acting* sebagai individu yang berpura-pura terhadap tindakan ini melalui intonasi suara, lisan, dan tingkah laku yang boleh dilihat secara zahir. Amalan *surface acting* ini bagi memastikan agar tindakan pemimpin dapat diikuti oleh ahli kumpulan demi mencapai matlamat bersama. *Deep acting* biasanya individu mengekspresikan emosi yang

baik dengan menggambarkan perasaan sebenar (ikhlas) dalam berinteraksi. Manakala *genuine emotion* merujuk kepada tingkah laku semula jadi atau spontan yang ditunjukkan individu berdasarkan situasi yang sesuai (Ashforth & Humphrey, 1993).

Emotional labor dan Kepimpinan Kesatuan Sekerja

Kesatuan sekerja adalah gabungan kelompok pekerja atau majikan yang bekerja di Malaysia dan ahli-ahlinya terdiri daripada pekerja atau majikan dalam pertukangan, perkhidmatan dan perindustrian yang tertentu (Akta Kesatuan Sekerja 1959).

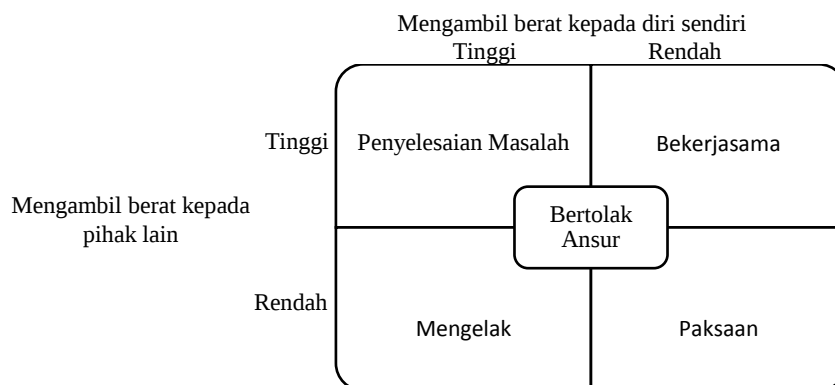
Kajian Franzway (2000) mendapati pemimpin kesatuan sekerja wanita mempunyai komitmen tempat kerja serta peranan kepimpinan dalam kesatuan sekerja yang memerlukan masa yang panjang terhadap waktu bekerja di samping aktif dalam berkesatuan. Perkara ini menuntut individu menstabilkan emosi yang baik dalam memenuhi komitmen dan waktu bekerja yang padat. Oleh itu, *emotional labor* telah menjadi kawalan ke atas pemimpin kesatuan sekerja untuk memberikan khidmat yang terbaik kepada ahli kesatuan dalam membela hak pekerja serta menyelesaikan isu melalui perundingan kolektif yang memerlukan pemimpin kesatuan sekerja dalam membuat keputusan. Perkara ini jelas memerlukan emosi yang stabil. Selain itu, kajian *emotional labor* sebelum ini menumpukan pekerjaan di sektor

perkhidmatan. Sehingga kini, kajian Franzway menumpukan *emotional labor* terhadap kepimpinan kesatuan sekerja masih kurang diketengahkan. Hal ini secara tidak langsung membentuk jurang kajian yang perlu dikaji sebagai penerokaan baharu terhadap teori *emotional labor*.

Pendekatan Pengurusan Konflik

Antonioni (1999) mendefinisikan konflik adalah keadaan dua pihak yang mempunyai perbezaan matlamat. Kaimenyi (2014) menyatakan konflik boleh diurus dengan pendekatan tertentu serta pendekatan itu hendaklah bersesuaian mengikut keadaan konflik berlaku. Berdasarkan kajian lepas, teori *Dual Concern* diperkenalkan oleh Blake dan Mouton (1964) bagi tujuan pengurusan konflik dengan mengambil berat kepentingan diri dan pihak lain. Menggunakan konsep yang sama daripada idea asal oleh Blake dan Mouton (1964), Rahim dan Bonoma (1979) dalam Kassim dan Ibrahim (2014) menggunakan dua dimensi pengurusan konflik iaitu aspek mengambil berat tentang kepentingan diri sendiri dan mengambil berat akan kepentingan pihak lain.

Dimensi ini merangkumi lima cara pengurusan konflik iaitu bertolak ansur, penyelesaian masalah, bekerjasama, mengelak dan paksaan. Rajah 1 menerangkan tentang teori *dual concern* berdasarkan Rahim dan Bonoma (1979) dalam Kassim dan Ibrahim (2014).



Rajah 1. Pendekatan teori *dual concern* berdasarkan Rahim dan Bonoma (1979) (dalam Kassim & Ibrahim, 2014).

Bertolak Ansur

Pendekatan ini memerlukan keprihatinan untuk diri dan orang lain agar membuat keputusan yang diterima oleh semua pihak (Kassim & Ibrahim, 2014; Thomas & Kilmann, 1974). Individu memerlukan sikap prihatin terhadap diri sendiri dan pihak lain bagi memudahkan sesuatu keputusan dapat diterima oleh semua pihak agar membantu meredakan konflik.

Penyelesaian Masalah

Individu perlu mengambil berat terhadap diri sendiri dan orang lain. Kedua-dua pihak berkonflik sentiasa terbuka untuk mencari kata sepakat meskipun berbeza pendapat (Kaimenyi, 2014). Sikap terbuka terhadap diri sendiri dan orang lain diperlukan untuk menyelesaikan

konflik dengan mencari kesepakatan yang membawa situasi menang-menang antara kedua-dua pihak.

Bekerjasama

Pendekatan ini bersifat rendah mengambil berat diri sendiri dan tinggi untuk orang lain. Ia cenderung untuk memenuhi keperluan orang lain manakala mengabaikan atau mengorbankan keperluan mereka sendiri (Kaimenyi, 2014; Wilmot & Hocker, 2001). Individu mengutamakan keperluan orang lain, perkara ini diburukkan ketika keperluan diri sendiri diabaikan bagi memenuhi keperluan orang lain meskipun wujud kerjasama kedua-dua pihak.

Mengelak

Pendekatan ini berada pada tahap rendah terhadap diri dan orang lain. Tindakan mengelak dalam menangani isu dan masalah yang timbul kebiasaannya melibatkan isu terpendam (Kaimenyi, 2014). Individu yang berkonflik cuba lari daripada masalah dan tidak berusaha untuk menangani masalah yang kecil.

Paksaan

Pendekatan ini tahap rendah dalam mengambil berat terhadap pihak lain tetapi tinggi terhadap diri sendiri. Ia selalu berakhir dengan keputusan kalah menang (Rahim & Magner, 1995 ; Kassim & Ibrahim, 2014). Pendekatan ini lebih mengutamakan diri sendiri berbanding sebelah pihak yang berkonflik. Segala keputusan akhirnya hanya untuk kepentingan diri sendiri.

Rutner dan Riemenschneider (2015) dalam kajiannya ke atas pekerja Teknologi Maklumat berkenaan pendekatan pengurusan konflik dan *emotional labor* mendapati *surface acting* signifikan terhadap pendekatan mengelak bersifat rendah terhadap diri dan orang lain. Manakala, *surface acting* juga signifikan melalui pendekatan bekerjasama yang mengambil berat diri sendiri dan tinggi untuk orang lain, Kajian ini mendapati *deep acting* signifikan terhadap bertolak ansur yang mementingkan semua pihak serta pendekatan penyelesaian masalah yang bersifat tinggi untuk diri sendiri dan orang lain. Namun, *Deep acting* juga mempunyai hubungan antara pendekatan mengelak dan bekerjasama yang bersifat rendah terhadap diri sendiri. Rutner dan Riemenschneider (2015) merumuskan konflik berlaku disebabkan keletihan di tempat kerja yang membawa kepada emosi negatif terhadap individu. *Emotional labor* secara tidak langsung menjadi set peraturan emosi mereka untuk memastikan konflik yang berlaku dapat dikawal melalui pendekatan pengurusan konflik.

Kecerdasan Emosi

Mayer dan Salovey (1997) mendefinisikan secara umum kecerdasan emosi adalah keupayaan individu memahami dan mengawal emosi diri dan orang lain.

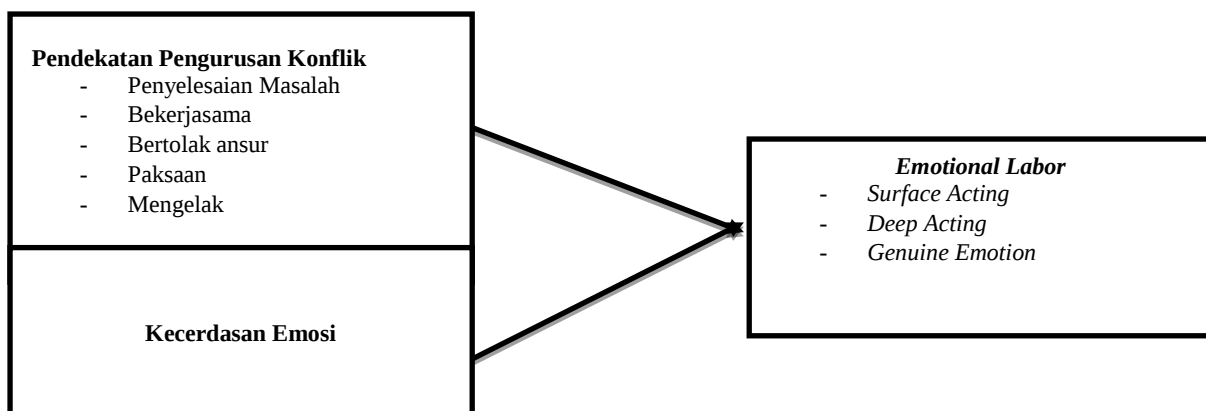
Kecerdasan emosi akan mempengaruhi seseorang dalam membuat keputusan yang bijak dan meningkatkan daya pemikiran menggunakan emosi yang positif (Mayer et al., 1999).

Memiliki kecerdasan emosi yang tinggi akan membantu pekerja memahami bagaimana dan mengapa mereka bertindak balas terhadap keadaan tertentu dalam sesuatu organisasi. Individu yang mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi akan berusaha mencapai matlamatnya melalui visi dan semangat yang tinggi. Kecerdasan emosi yang baik menjadi pendorong keberkesanan *emotional labor* dalam diri individu (Grandey, 2003). Oleh itu, kecerdasan emosi secara saintifik mampu meningkatkan keupayaan untuk menilai dan mengawal emosi (Slaski & Cartwright, 2002).

Kajian yang dijalankan oleh Ramachandran et al. (2011) terhadap 131 orang pekerja daripada empat buah resort di Malaysia dalam melihat pengaruh kecerdasan emosi terhadap *emotional labor*. Hasil kajian mereka ini tidak menemui keputusan yang signifikan bahawa kecerdasan emosi itu mempengaruhi *deep acting* dan *surface acting* dalam emosi pekerja. Namun, kajian yang dijalankan oleh Kim et al. (2012) terhadap 371 pekerja dari 10 buah hotel di Korea Selatan melihat kecerdasan emosi mempengaruhi *emotional labor*. Hasil kajian mereka menunjukkan bahawa kecerdasan emosi hanya signifikan kepada satu elemen emosi pekerja iaitu *surface acting*.

Berdasarkan ulasan kajian ini, ternyata *surface acting* dan *deep acting* berada di konsep yang berbeza; Kecerdasan emosi tidak mempengaruhi kedua-dua konsep ini serentak. Kecerdasan emosi masih diperlukan dalam kawalan emosi bekerja yang bertujuan untuk mengawal emosi yang seimbang di ruang pekerjaan. Pekerja yang tinggi kecerdasan emosi mudah memahami pelanggan hasil daripada paparan emosi. Menurut pernyataan Abraham (2003) dalam Ramachandran et al. (2011), pengurusan emosi yang ditonjolkan secara positif di tempat kerja akan menjadi penghubung kecerdasan emosi bagi membentuk tingkah laku yang bermanfaat kepada pekerja di bahagian perkhidmatan pelanggan.

Berdasarkan kajian lepas, kerangka konseptual menunjukkan perkaitan antara pendekatan pengurusan konflik dan kecerdasan emosi terhadap *emotional labor*.



Rajah 1.2 . Pengaruh di antara pendekatan pengurusan konflik dan kecerdasan emosi terhadap *emotional labor*.

Sumber : Grandey (2003) dan Ashforth dan Humphrey (1993), Rahim dan Bonoma (1979) , Mayer dan Salovey (1993)

Metode

Kajian ini melibatkan 50 orang pemimpin dari 16 kesatuan sekerja di Sabah. Teknik persampelan menggunakan kajian populasi (*census sampling*). Ia mengambil kira jumlah keseluruhan populasi setiap unit atau kategori untuk dijadikan sebagai sampel kajian (Bryman, 2012). Jumlah keseluruhan pemimpin wanita setiap kesatuan dijadikan sampel kajian ini. Senarai kesatuan sekerja diperolehi melalui Jabatan Hal Ehwal Kesatuan Sekerja Negeri Sabah antaranya ialah Sabah Plantation Industry Employees' Union, Kesatuan Pekerja-Pekerja Industri Air Sabah, Kesatuan Pekerja-Pekerja Industri Perikanan Sabah, Kesatuan Pekerja-Pekerja Hotel, Resort Dan Restoran Sabah, Kesatuan Kakitangan Perkeranian Pos Sabah (M) Bhd, Kesatuan Pekerja-Pekerja Telekom Malaysia Sabah Bhd, Kesatuan Pekerja-Pekerja Malaysia Airports Bhd. Sabah, Kesatuan Jurutera-Jurutera Sabah Electricity Sdn. Bhd, Kesatuan Pekerja-Pekerja Sabah Electricity Sdn. Bhd. Sabah, Kesatuan Pekerja-Pekerja Sabah Ports Sdn. Bhd, Kesatuan Pekerja-Pekerja Cement Industries (Sabah) Sdn. Bhd, Kesatuan Pegawai-Pegawai Bank Sabah Sdn.

Bhd., Kesatuan Pekerja-Pekerja Bank Pertanian Malaysia Berhad Sabah, Sabah Commercial Banks Association, Kesatuan Eksekutif Bank Pertanian Malaysia Sabah dan Sabah Banking Employees Union. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan mengadaptasi instrumen *emotional labor* dibangunkan oleh Diefendorff, Croyle dan Gosserand (2005) melalui dimensi *surface acting* menggunakan 7 item dan *deep acting* sebanyak 4 item manakala *genuine emotion* diukur 3 item. Manakala instrumen pendekatan pengurusan konflik daripada De Dreu et al. (2001) melalui dimensi bekerjasama, bertolak ansur, penyelesaian masalah, paksaan dan mengelak menggunakan 4 item setiap dimensi. Instrumen kecerdasan emosi *Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)* oleh Wong dan Law (2002) menggunakan 16 item. Semua item ini diukur pada tahap individu dan berdasarkan skala likert lima mata di mana 1= sangat tidak setuju hingga 5= sangat setuju. Data dianalisis dengan menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science (SPSS)* versi 22. Statistik deskriptif dan analisis regresi pelbagai digunakan untuk menganalisis data yang diperolehi.

Keputusan

Jadual 1
Demografi Responden

Ciri-ciri Umum Responden	Ciri-ciri Khusus Responden	Peratusan
Jantina	Perempuan	100 %
Umur	20-29 tahun	10 %
	30-39 tahun	44 %
	40-49 tahun	28 %
	50-59 tahun	18 %
	60-69 tahun	10 %
Pendidikan	SPM	44 %
	STPM	14 %
	Diploma	26 %
	Ijazah	16 %
	Antara	10 %
Jawatan dalam kesatuan sekerja	Pengerusi	6 %
	Timb.Pengerusi	4 %
	Setiausaha	20 %
	Timb.Setiausaha	34 %
	Bendahari	10 %
Tempoh berkhidmat dalam organisasi	Ahli Jawatankuasa Tertinggi	26 %
	5-10 tahun	32 %
	11-15 tahun	26 %
	16-20 tahun	14 %
	21-25 tahun	16 %
Tempoh menyertai kesatuan sekerja	25 tahun ke atas	12 %
	5-10 tahun	46 %
	11-15 tahun	14 %
	16-20 tahun	18 %
	21-25 tahun	18 %
	25 tahun ke atas	4 %

Analisis demografi responden dari segi jantina 100 peratus hanya dalam kalangan wanita kerana kajian ini menumpukan kepimpinan wanita memimpin kesatuan sekerja. Dari segi umur peratusan tertinggi sebanyak 44 peratus terletak pada tempoh 30 hingga 39 tahun. 44 peratus memiliki kelulusan pendidikan taraf SPM.

Sebanyak 34 peratus responden wanita memegang jawatan Timbalan setiausaha dalam kesatuan sekerja. Tempoh berkhidmat dalam organisasi dalam kalangan responden 32 peratus dalam tempoh 5 hingga 10 tahun dan menyertai kesatuan sekerja dalam tempoh peratusan tertinggi 46 peratus antara 5 hingga 10 tahun.

Jadual 2

Purata Min Amalan terhadap Pendekatan Pengurusan Konflik dan Kecerdasan Emosi Terhadap Emotional Labor

Pemboleh ubah	Nilai Min	Sisihan Piawai	Tahap
<i>Surface acting</i>	3.02	.662	Sederhana
<i>Deep acting</i>	3.62	.694	Tinggi
<i>Genuine emotion</i>	3.52	.750	Tinggi
Penyelesaian Masalah	3.84	.499	Tinggi
Bekerjasama	3.27	.752	Sederhana
Bertolak ansur	4.03	.416	Tinggi
Paksaan	1.96	.764	Rendah
Mengelak	3.04	.639	Sederhana
Kecerdasan emosi	4.02	.421	Tinggi

Rosli dan Ghazali (2007) dalam Shamsudin (2012) menyatakan tahap berdasarkan min boleh dikategorikan mengikut tahap berikut iaitu min 2.59 adalah kurang penting, 2.60-3.40 adalah sederhana penting, 3.41-4.20 adalah tinggi penting dan 4.21 ke atas adalah paling penting. Berdasarkan jadual, amalan pemimpin wanita

melalui dimensi bertolak ansur berada pada tahap tertinggi diikuti kecerdasan emosi manakala *emotional labor* terhadap dimensi *surface acting* berada pada tahap sederhana penting berbanding *deep acting* dan *genuine emotion* berada pada tahap tinggi.

Jadual 3

Pengaruh Pendekatan Pengurusan Konflik dan Kecerdasan Emosi terhadap Surface Acting

Model	Pekali piawai β	t	Sig
Penyelesaian masalah	-.299	-2.06	.000
Bekerjasama	.068	.481	.633
Bertolak ansur	.329	2.465	.000
Paksaan	.434	3.022	.004
Mengelak	.207	1.309	.198
Kecerdasan emosi	-.068	-.538	.594
R ²	.359		
F	3.82		
Sig.	.004		

a. Peramal dalam Model: (Tetap), Pendekatan Pengurusan Konflik, Kecerdasan Emosi

b. Pemboleh Ubah Bersandar : *Surface acting*

Jadual 3 menunjukkan model kajian signifikan antara pendekatan pengurusan konflik dan kecerdasan emosi mempengaruhi *surface acting* ($R^2=.359$, $k=.004$). Namun demikian, model kajian ini mendapati hanya tiga pendekatan pengurusan konflik mempengaruhi *surface acting*, iaitu paksaan ($\beta=.434$, $k=.004$), bertolak ansur

($\beta=.329$, $k=.000$) dan penyelesaian masalah ($\beta=-.299$, $k=.000$). Dapatan kajian menunjukkan dimensi bertolak ansur dan paksaan memberi pengaruh positif yang signifikan ke atas *surface acting* manakala dimensi penyelesaian masalah didapati memberi pengaruh negatif yang signifikan ke atas *surface acting*.

Jadual 4

Pengaruh Pendekatan Pengurusan Konflik dan Kecerdasan Emosi terhadap Deep Acting

Model	Pekali piawai β	t	Sig
Penyelesaian masalah	-.064	-.396	.694
Bekerjasama	.131	.829	.412
Bertolak ansur	.388	2.596	.000
Paksaan	.008	.048	.962
Mengelak	.071	.401	.690
Kecerdasan emosi	-.019	-.133	.895
R ²	.196		
F	1.66		
Sig.	.154		

a. Peramal dalam Model: (Tetap), Pendekatan Pengurusan Konflik, Kecerdasan Emosi

b. Pemboleh Ubah Bersandar: *Deep acting*

Jadual 4 menunjukkan model kajian yang tidak signifikan bagi pendekatan pengurusan konflik dan kecerdasan emosi terhadap *deep acting* ($R^2=.196$, $k=.154$). Walau bagaimanapun, pendekatan pengurusan konflik melalui dimensi bertolak ansur memberi

pengaruh positif yang signifikan terhadap *deep acting*. Pemimpin wanita masih mengekspresi emosi yang sebenar dan positif ketika berhadapan dengan konflik melalui dimensi bertolak ansur bagi meredakan ketegangan konflik demi kepentingan diri dan pihak lain.

Jadual 5 menunjukkan model kajian yang tidak signifikan bagi pendekatan pengurusan konflik dan kecerdasan emosi terhadap *genuine emotion* ($R^2=.164$, $k=.261$). Namun demikian, dimensi bertolak ansur mempunyai hubungan signifikan ($k=.000$) terhadap

genuine emotion. Amalan *genuine emotion* yang bersifat semula jadi, ia dipengaruhi gaya kepimpinan yang berbeza dalam kalangan pemimpin wanita untuk mengendalikan konflik secara dimensi bertolak ansur demi kepentingan diri dan pihak lain.

Jadual 5

Pengaruh Pendekatan Pengurusan Konflik dan Kecerdasan Emosi terhadap *Genuine Emotion*

Model	Pekali piawai β	t	Sig
Penyelesaian masalah	-.063	-.384	.703
Bekerjasama	.091	.568	.573
Bertolak ansur	.355	2.329	.000
Paksaan	.011	.070	.945
Mengelak	.119	.657	.515
Kecerdasan emosi	-.018	-.126	.901
R^2	.164		
F	1.34		
Sig.	.261		

a. Peramal dalam Model: (Tetap), Pendekatan Pengurusan Konflik, Kecerdasan Emosi

b. Pemboleh Ubah Bersandar: *Genuine Emotion*

Perbincangan

Berdasarkan tiga pemboleh ubah pendekatan pengurusan konflik yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap *surface acting* menunjukkan pemimpin wanita menggunakan dimensi paksaan bagi berhadapan konflik bersama ahli kesatuan sekerja agar konflik tidak berpanjangan. Segala tuntutan dan rungutan ahli kesatuan disuarakan kepada pihak pemimpin kesatuan. Wujud sesetengah pendapat dan pandangan ahli kesatuan tidak diterima oleh pemimpin kerana terdapat kekangan seperti polisi pekerjaan dan perundangan. Oleh itu, demi memastikan agar segala tindakan kesatuan sekerja tidak menjejaskan polisi pekerjaan yang sedia ada maka pemimpin memaksa ahli untuk memahami tugas kuasa mereka juga terbatas namun pemimpin cuba menunjukkan interaksi *surface acting* dalam kepimpinan agar terus diberi kepercayaan oleh ahli kesatuan.

Rahim dan Magner (1995) dalam Kassim dan Ibrahim (2014) jelas menyatakan pendekatan ini lebih mengutamakan diri sendiri berbanding sebelah pihak yang berkonflik. Namun demikian, dimensi bertolak ansur turut digunakan bagi memastikan konflik dihadapi oleh pemimpin wanita dengan pihak lain dapat dicapai atau dikendalikan dengan keputusan yang diterima oleh kedua-dua pihak. Dimensi penyelesaian masalah turut digunakan bagi tujuan penyelesaian konflik. Ia lebih bersifat menang-menang antara pemimpin wanita dengan pihak berkonflik. Nilai beta menunjukkan nilai negatif 30 peratus, pemimpin wanita menggunakan dimensi penyelesaian masalah ketika konflik berlaku dan gaya kepimpinan mereka dipengaruhi *deep acting* dan *genuine emotion*. Hal ini kerana hubungan (songsang) *surface acting* tersebut telah menurunkan tahap amalan *surface acting* dalam kalangan pemimpin wanita. Oleh itu, ketika pemimpin wanita cuba menyelesaikan konflik melalui penyelesaian masalah maka pemimpin wanita lebih dipengaruhi oleh *deep acting* dan *genuine emotion* ketika bersemuka dengan pihak yang berkonflik sama ada ahli kesatuan atau majikan.

Selain itu, model kajian pendekatan pengurusan konflik dan kecerdasan emosi terhadap *emotional labor* melalui *deep acting* dan *genuine emotion* adalah tidak signifikan. Hal ini menunjukkan keputusan hasil kajian ini adalah bercanggah dengan kajian Rutner dan Riemenschneider (2015) dan Ramachandran et al. (2011) yang membuktikan kajian mereka *deep acting* signifikan terhadap pendekatan pengurusan konflik kerana melalui *deep acting* mudah individu menzahirkan interaksi emosi yang sebenar sesuai dengan keadaan dalam usaha menyelesaikan konflik yang berlaku. Namun yang demikian, wujud pemboleh ubah yang signifikan di mana pemboleh ubah antara dimensi bertolak ansur antara *deep acting* dan *genuine emotion* menunjukkan pemimpin wanita secara keseluruhannya memastikan konflik yang berlaku berakhir dengan keputusan yang bermanfaat kepada semua pihak. Melalui pendekatan ini, amalan *emotional labor* juga digunakan secara keseluruhan melalui tiga dimensi dengan bergantung dengan situasi konflik yang berlaku.

Berdasarkan kajian lepas, Ismail dan Razak (2012) menyatakan ketidakupayaan individu mengendalikan *emotional labor* secara bersungguh-sungguh mengganggu keseimbangan hidup mereka. Akibatnya, keadaan ini boleh meningkatkan luapan emosi di organisasi tersebut. Hal ini kerana wanita mempunyai tanggungjawab keluarga yang perlu digalas di samping mempunyai komitmen pekerjaan (Franzway, 2000). Sekiranya wanita tidak mampu mengimbangi kedua-dua komitmen tersebut maka akan mewujudkan tekanan. Kirton dan Greene (2002) mendapati ketidakseimbangan kerjaya dan kehidupan boleh menjejaskan komitmen mereka terhadap tugas dan pergerakan kesatuan sekerja, maka usaha mengembangkan peranan wanita dalam gerakan kesatuan sekerja hendaklah ke arah sistem pengurusan teknologi (ICT) yang membantu hal ehwal kesatuan sekerja di samping pendidikan yang berterusan dalam perkembangan kerjaya mereka. Brotheridge (2006) menyatakan perbezaan individu daripada segi sikap dan emosi juga menyebabkan kecerdasan emosi sukar diramal keberkesannya dalam diri individu. Di samping itu, Saeed, Shazia, Anis-ul-Haq dan Niazi

(2014) menyatakan bahawa perbezaan personaliti individu berbeza mempengaruhi kepimpinan. Kepimpinan wanita dalam kesatuan sekerja berhadapan dengan isu gender apabila ahli dalam kalangan lelaki yang selalunya mendominasi jumlah keahlian kesatuan sekerja.

Kesimpulan

Kesimpulannya, pendekatan pengurusan konflik melalui dimensi bertolak ansur berada antara dimensi penyelesaian masalah dan dimensi paksaan yang kerap digunakan oleh kepimpinan wanita dalam memimpin dan menjalankan tanggungjawab yang berkaitan kesatuan sekerja. Meskipun dimensi *surface acting* yang signifikan dalam model kajian ini, *emotional labor* tetap digunakan secara keseluruhan sebagai tindakan yang membantu gaya kepimpinan wanita dalam kesatuan sekerja. Pemboleh ubah kecerdasan emosi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *emotional labor*.

Berdasarkan kajian ini, pendekatan pengurusan konflik dan *emotional labor* boleh diketengahkan pada kajian seterusnya kerana wujud pengaruh yang signifikan antara kedua pemboleh ubah ini. Kajian *emotional labor* terhadap perspektif kepimpinan masih kurang diketengahkan kerana para sarjana lepas masih menumpukan tingkah laku pekerja dalam sektor perkhidmatan melalui pendekatan yang dibuat oleh Hochschild (1983). Oleh hal yang demikian, kajian empirikal Humphrey, Pollack, dan Hawver (2008) menyokong bahawa *emotional labor* masih kurang dalam kajian kepimpinan organisasi. Oleh itu, kajian perlu diperluaskan di masa hadapan kerana secara praktikalnya organisasi atau kesatuan sekerja memerlukan tadbir urus dan sumbangan daripada kepimpinan wanita kerana golongan wanita pada masa kini sudah mampu menggalas tugas kepimpinan.

Rujukan

- Abraham, C. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes behaviour and outcomes—an examination among senior managers, *Journal of Managerial Psychology*, 18(7–8), 788–813.
- Akta Kesatuan Sekerja (1959). Dicapai Disember 18, 2018, <http://www.agc.gov.my/agcportal/uploads/files/Publications/LOM/EN/Act%20262.pdf>.
- Antonioni, D. (1999). Relationship between the Big Five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 336–355.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88–115.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, Texas: Gulf Publishing Co.
- Blake, R. R., & Jane, S. (1964). Mouton: The managerial grid. Houston: Gulf Publishing Co.
- Broadbent, K., & Ford, M. (Eds.). (2007). *Women and labour organizing in Asia: Diversity, autonomy and activism*. London: Routledge.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17–39.
- Brotheridge, C. M. (2006). The role of emotional intelligence and other individual difference variables in predicting emotional labor relative to situational demands. *Psicothema*, 18(1), 139–144.
- Bryman, A. (2012). *Social research method*. Unite State: Oxford University Press.
- Crinis, V. (2007). Malaysia: Women, labour activism and unions. In *Women and Labour Organizing in Asia* (pp. 68–83). Abingdon, Oxon: Routledge.
- De Dreu, C. K. W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 645–668.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339–357.
- Franzway, S. (2000). Women working in a greedy institution: Commitment and emotional labour in the union movement. *Gender, Work & Organization*, 7(4), 258–268.
- Grandey, A. A. (2003). When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86–96.
- Hazrina Ghazali, Yap & Ahmad. (2015). Emotional labour; Standard scripts; Dress codes; Acting; Fast food industry; Kuala Lumpur. *Journal of Tourism Hospitality & Culinary Arts*, 7(1), 16–31.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialisation of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 151–168.
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Han, S. J. (2014). The role of chronological age and work experience on emotional labor: The mediating effect of emotional intelligence. *Career Development International*, 19(7), 734–754.
- Ismail, A., & Razak, A. A. (2012). Hubungan di antara emosi pekerja dan luapan emosi: Kajian empirikal di sebuah universiti awam. *Jurnal Kemanusiaan*, 10(1), 26–40.
- Kaimenyi, C. K. (2014). The influence of conflict management styles on leadership approaches within small-scale businesses in Kenya. *Journal of Business and Management*, 16(9), 55–59.
- Kassim, M. A. M., & Ibrahim, H. I. (2014). Conflict management styles and organizational commitment: A study among bank employees in Penang. *International Journal of Business, Economics and Law*, 4(1), 45–53.
- Kim, T., Jung-Eun Yoo, J., Lee, G., & Kim, J. (2012). Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1029–1046.
- Kinman, G., & Leggetter, S. (2016). Emotional labour and wellbeing: what protects nurses?. In *Healthcare* (Vol. 4, No. 4, p. 89). Multidisciplinary Digital Publishing Institute.
- Kirton, G., & Greene, A. M. (2002). New directions in managing women’s trade union careers: Online

- learning. *Women in Management Review*, 17(3/4), 171–179.
- Mahbob, M. H., & Sulaiman, W. I. W. (2015). Kepentingan kecerdasan emosi dalam komunikasi keorganisasian dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. *Malaysian Journal of Communication*, 31(2), 533–546.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (1999). *Competing model of intelligence. Handbook of Human Intelligence*. New York: Cambridge.
- Miles, L. (2016). The social relations approach, empowerment and women factory workers in Malaysia. *Economic and Industrial Democracy*, 37(1), 3–22.
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: Firstorder factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80, 122–132.
- Ramachandran, Yashotha, Peter J. Jordan, Ashlea C. Troth, & Sandra A. Lawrence. (2011). Emotional intelligence, emotional labour and organisational citizenship behaviour in service environments. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 4(2), 136–157.
- Rutner, P., & Riemenschneider, C. K. (2015). The impact of emotional labor and conflict-management style on work exhaustion of information technology professionals. *Communications of the AIS*, 36(13), 231–259.
- Saeed Tahir, Shazia Almas, M. Anis-ul-Haq, & GSK Niazi. (2014). Leadership styles: Relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214–225.
- Shamsudin, A. S. (2012). *The relationship between emotional intelligence, islamic work ethic and leadership practices among middle level administrators in Malaysian public universities*. (Unpublished doctoral thesis). Universiti Utara Malaysia, Kedah.
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: An exploratory study of retail managers. *Stress and Health*, 18(2), 63–68.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *The Thomas Kilmann conflict mode instrument*. Tuxedo, New York: Xicom.
- Tosten, R., & Toprak, M. (2017). Positive psychological capital and emotional labor: A study in educational organizations. *Cogent Education*, 4(1), 1–11.
- Wilmot, W. W., & Hocker, J. L. (2001). *Interpersonal conflict*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The leadership Quarterly*, 13(3), 243–274.
- Yussof, K. Y. S., & Johari, H. (2014). Pendekatan pengurusan konflik dan hubungannya dengan amalan *Interest Based Bargaining (IBB)*: Kajian ke atas pemimpin kesatuan sekerja sektor perindustrian di Sabah. *Journal of Techno Social*, 6(2), 63–80.