

Tahap Konflik Peranan Pemimpin Sekolah Menengah Di Negeri Kelantan

The Level of Role Conflict among Secondary School Leaders in Kelantan

Norhana Mohamad Saad

Yaakob Daud

Mua'azam Mohamad

Email: wana2423@gmail.com

Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah

Abstract

The purpose of this study was to identify the level of role conflict among the leaders of secondary schools in Kelantan. A total of 125 middle leaders consisting of senior assistants, senior teachers, heads of units and heads of six core subjects for the Malaysian Certificate of Education (SPM) Examination from secondary schools in the state of Kelantan, Malaysia participated in this research. The adapted instrument from Rizzo et al. (1970) was applied to gather data for this research. The results of analysis were interpreted using descriptive and inferential statistics. Besides that, the Exploratory Factor Analysis was performed to examine the validity of the dimensions for the role conflict in the Malaysian context. The findings of the research revealed that the level of role conflict among the school leaders in Kelantan was at the average level. The result also divulged a significant difference in role conflict based on gender and working experience among the leaders. However, there was no significant difference in role conflict based on age. Several suggestions had been submitted in the effort to reduce the role conflict among the school leaders so as to increase motivation to continue to be committed to the task of promoting the continuity of the nation's education transformation.

Key words: *Level of role conflict, school leaders, middle leaders*

Abstrak

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti tahap konflik peranan pemimpin sekolah di sekolah menengah di negeri Kelantan. Sejumlah 125 orang pemimpin pertengahan yang terdiri daripada Penolong-penolong kanan, guru-guru kanan dan ketua-ketua panitia bagi enam (6) subjek teras SPM di sekolah menengah di negeri Kelantan telah mengambil bahagian dalam kajian ini. Instrumen soal selidik tahap konflik peranan diadaptasi daripada Instrumen Rizzo et al. (1970) telah digunakan untuk mengumpul data. Data kajian dianalisis menggunakan kaedah deskriptif dan inferensi. Ujian Exploratory Factor Analysis (EFA) dilakukan untuk menguji kesahan dimensi konflik peranan yang sesuai digunakan di Malaysia. Keputusan kajian menunjukkan tahap konflik peranan dalam kalangan pemimpin sekolah di sekolah menengah di negeri Kelantan berada pada tahap sederhana. Keputusan kajian turut menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan konflik peranan berdasarkan jantina

dan pengalaman berkhidmat dalam kalangan pemimpin sekolah. Namun, keputusan kajian menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap konflik peranan berdasarkan umur. Beberapa cadangan dikemukakan untuk mengurangkan konflik peranan dalam kalangan pemimpin sekolah sekaligus meningkatkan motivasi untuk terus komited kepada tugas bagi meneruskan kelestarian transformasi pendidikan negara.

Kata kunci: *Tahap konflik peranan, pemimpin sekolah, pemimpin pertengahan*

Pengenalan

Pendidikan terus utuh sebagai agenda kebangsaan bagi pembentukan negara bangsa. Bagi mencapai hasrat ini, Kementerian Pendidikan Malaysia terus komited untuk meningkatkan penyediaan pendidikan yang terbaik di Malaysia seterusnya di peringkat antarabangsa (Kementerian Pendidikan Malaysia, Laporan KPM 2015). Merujuk kepada anjakan 5 dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 pihak kementerian telah memberi penekanan untuk memastikan kepimpinan berkualiti ditempatkan di sekolah. Oleh yang demikian, kepimpinan sekolah yang berkompentensi tinggi diharap mampu memberi perkhidmatan terbaik mereka untuk memajukan sekolah sekaligus meneruskan kelangsungan aspirasi pendidikan negara.

Konflik peranan merupakan peranan yang tidak berfungsi dengan baik lantas menyebabkan tekanan, bertukar kerja, ketidakpuasan kerja, kebimbangan dan menurunkan prestasi (Gross, Mason, & McEachern, 1958; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964). Sementara pemimpin pertengahan merupakan golongan yang berada antara dua sempadan perjawatan iaitu pemimpin atasan dan pekerja bawahan yang sering terlibat dengan konflik dan perubahan jangkaan atau kehendak daripada pelbagai pihak (Shi, Markoczy & Dess, 2009). Walau bagaimanapun, seorang pemimpin pertengahan yang proaktif dan mempunyai motivasi sendiri yang tinggi dapat menghadapi dan mengawal setiap kemungkinan situasi yang berlaku (Joo & Lim, 2009).

Manakala pemimpin sekolah dalam kajian ini merujuk kepada pemimpin pertengahan sekolah yang terdiri daripada penolong-penolong kanan, guru-guru kanan, ketua-ketua panitia mata pelajaran bagi enam mata pelajaran teras SPM, setiausaha-setiausaha bagi unit kurikulum, ko kurikulum dan hal ehwal murid. Justeru, kebanyakan pemimpin sekolah yang dilantik ini terdiri daripada guru-guru yang komited, berkebolehan memimpin dan berkompentensi tinggi sejajar dengan amanah yang diberi oleh pihak sekolah atau pemegang taruh. Namun sejauh manakah pemimpin sekolah dapat memenuhi tuntutan peranan kepimpinan yang semakin mencabar berbanding tugas hakiki mereka iaitu melaksanakan PdPc dengan berkesan? Ini menimbulkan konflik peranan dalam kalangan pemimpin sekolah sehingga mereka akhirnya tidak dapat memenuhi jangkaan seterusnya menimbulkan rasa ketidakpuasan kerja.

Kajian Literatur

Kajian lepas oleh Kahn et al. (1964) mendapati bahawa konflik peranan memberi kesan yang besar dalam tekanan organisasi. Konflik peranan adalah tekanan kerja yang sering berlaku terutamanya dalam kalangan pemimpin pertengahan kerana mereka melakukan pelbagai tugas dalam satu masa dalam organisasi (Shi et al., 2009). Kebanyakan pengkaji barat turut mengkaji tentang konflik peranan yang berlaku dalam organisasi (Aamodt, 2009; Duncan & Riley, 2005; Hecht, 2007; Martin & MacNeil, 2007).

Kahn et al. (1964) dan Gross et al. (1958) menyatakan konflik peranan merupakan peranan yang tidak berfungsi dengan baik lantas menyebabkan tekanan, bertukar kerja, ketidakpuasan kerja, kebimbangan dan menurunkan prestasi. Manakala Knowles dan Saxberg (1971) mendapati konflik peranan telah menyebabkan peningkatan dalam kebimbangan, kekecewaan dan menurunkan kecekapan untuk individu berkenaan. Namun, sekiranya konflik peranan ditangani dan diurus dengan baik kesannya dapat menggalakkan individu untuk bekerja lebih rajin dan memberi impak positif kepada keberkesanan organisasi (Jones, 1993).

Menurut Rizzo et al. (1970) konflik peranan ditakrifkan sebagai ketidakserasian dalam memenuhi keperluan dan jangkaan daripada peranan yang dinilai berdasarkan satu set keadaan yang memberi kesan kepada pencapaian peranan. Manakala Kopelman, Greenhaus dan Connolly (1983) mentakrifkan konflik peranan sebagai tahap tekanan yang dialami seseorang terhadap suatu peranan kemudian diikuti dengan ketidakserasian dengan peranan yang lain. Menurut Kahn et al. (1964) pula konsep konflik peranan terbahagi kepada empat (4) dimensi iaitu *interrole conflict*, *intrarole conflict*, *intersender conflict* dan *intrasender conflict*.

1) *Interrole Conflict*

Interrole conflict adalah konflik antara beberapa peranan kepada orang yang sama dan memerlukan keperluan berbeza atau ketidakserasian tingkahlaku atau perubahan dalam tingkahlaku sebagaimana diperlukan dalam situasi tersebut (Kahn et al., 1964). Konflik ini berlaku terhadap penyandang peranan kerana merasakan dirinya terpaksa menjalankan lebih daripada satu tugas dalam sistem peranan sehingga menimbulkan bebanan peranan (*role overload*).

2) *Intrarole Conflict*

Intrarole conflict adalah ketidakserasian antara jangkaan yang dibuat oleh penyandang peranan dan jangkaan yang berkaitan dengan kedudukan mereka (Gross et al., 1958). Konflik ini berlaku antara standard atau nilai personal penyandang peranan dengan dirinya sahaja dalam memenuhi suatu jawatan atau peranan. Konflik ini hanya melibatkan penyandang peranan dengan kemampuannya melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sahaja.

3) *Intersender Conflict*

Intersender conflict berlaku apabila jangkaan dan permintaan yang berbeza antara penghantar peranan (Kahn et al., 1964). Manakala Gross et. al (1958) mentakrifkan *intersender conflict* sebagai situasi konflik yang berlaku apabila jangkaan dan kehendak individu tidak sama dengan keperluan organisasi.

4) *Intrasender Conflict*

Kahn et al. (1964) mentakrifkan *intrasender conflict* sebagai preskripsi berbeza dan ketidakserasian preskripsi daripada penghantar peranan dalaman. Kebiasaannya *intrasender conflict* berlaku apabila permintaan atau arahan pihak kepimpinan untuk melaksanakan sesuatu peranan tetapi tidak memberikan masa atau sumber yang mencukupi untuk pemimpin pertengahan menyempurnakannya.

Pernyataan Masalah Kajian

Cabaran dan tuntutan perubahan dasar yang digariskan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia sering berubah menyebabkan timbulnya perasaan tidak puas hati dalam kalangan guru terhadap kerjaya mereka (Philip Sia Kah Shu & Azlin Norhaini Mansor, 2017). Golongan guru yang komited kebiasaannya merupakan pemimpin pertengahan di sekolah terlibat sepenuhnya dalam merancang dan melaksana sesuatu dasar atau program yang telah ditetapkan oleh pihak atasan. Malah peranan pemimpin sekolah telah diperluas dengan mentadbir urusan pengisian maklumat secara atas talian yang perlu dikemaskini dari semasa ke semasa mengikut bidang masing-masing (SKPMg2, 2016). Selain itu, tugas penyeliaan instruksional terhadap Pembelajaran dan Pemudahcaraan (PdPc) guru-guru perlu dilaksanakan secara berkala (Surat Pekeliling Ikhtisas, SPI 4/1986) selain daripada tugas hakiki melaksanakan PdPc dengan berkesan turut menimbulkan konflik peranan dalam kalangan pemimpin sekolah.

Manakala, Laporan oleh Jawatankuasa Khas Menangani Masalah Beban Guru (2010) turut menyatakan dapatan bahawa guru antara responden kajian tidak mempunyai spesifikasi tugas dan peranan yang sebenar, tidak jelas tentang masa sepatutnya mereka bertugas dan mereka (guru) lebih dibebankan dengan kerja-kerja perkeranian berbanding memantapkan PdPc (PPPM, 2013 – 2025). Malah merujuk kepada perbandingan antarabangsa dalam *Teaching And Learning International Survey (TALIS)* didapati bahawa guru-guru di Malaysia bekerja hampir 45.2 jam seminggu iaitu berada di kedudukan ke sembilan (9) tertinggi dalam kalangan 36 buah negara (OECD, 2016), berbanding guru-guru di Finland hanya menghabiskan 32.2 jam seminggu untuk bekerja.

Tambahan pula, jika diteliti peruntukan masa mengajar dan merancang PdPc guru di Malaysia adalah 23.5 jam manakala untuk tugas-tugas lain seperti pengurusan sekolah, pentadbiran am, kokurikulum dan tugas lain adalah sebanyak 19.7 jam. Namun jika dibandingkan dengan Finland yang

cemerlang dalam pencapaian pendidikannya, peruntukan masa mengajar dan merancang PdPc adalah sebanyak 25.7 jam manakala tugas-tugas sampingan guru hanyalah 2.9 jam sahaja. Hal ini menunjukkan guru-guru di Malaysia telah memperuntukkan banyak masa untuk kerja sampingan berbanding fokus untuk merancang dan melaksana PdPc berkesan. Pertindihan tugas ini telah menyumbang kepada ketidakpuasan kerja dan menimbulkan konflik peranan semasa melaksanakan pelbagai tugas tersebut.

Objektif Kajian

Secara umumnya, kajian ini adalah untuk mengenal pasti tahap konflik peranan dalam kalangan pemimpin sekolah di sekolah menengah di negeri Kelantan. Kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti kesesuaian dimensi konflik peranan yang diadaptasi daripada instrumen asal oleh Rizzo et al. (1970) untuk digunakan di Malaysia. Justeru, penyelidik telah melakukan ujian *Exploratory Factor Analysis (EFA)* untuk mengenalpasti dimensi-dimensi yang sesuai dalam konteks Malaysia. Selain itu, kajian ini juga ingin melihat perbezaan tahap konflik peranan pemimpin sekolah berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, umur dan pengalaman berkhidmat.

Persoalan Kajian

1. Apakah tahap konflik peranan dalam kalangan pemimpin sekolah di sekolah menengah di negeri Kelantan?
2. Apakah dimensi konflik peranan yang sesuai digunakan di Malaysia?
3. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan tahap konflik peranan pemimpin sekolah berdasarkan jantina di sekolah menengah di negeri Kelantan?
4. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan tahap konflik peranan pemimpin sekolah berdasarkan umur di sekolah menengah di negeri Kelantan?
5. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan tahap konflik peranan pemimpin sekolah berdasarkan pengalaman berkhidmat di sekolah menengah di negeri Kelantan?

Hipotesis Kajian

Berdasarkan persoalan kajian, tiga hipotesis telah dibentuk:

- H₀₁: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap konflik peranan pemimpin sekolah berdasarkan jantina.
- H₀₂: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap konflik peranan pemimpin sekolah berdasarkan umur.
- H₀₃: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap konflik peranan pemimpin sekolah berdasarkan pengalaman berkhidmat.

Metodologi

Kajian ini merupakan kajian kuantitatif yang melibatkan sejumlah 125 orang pemimpin sekolah yang terdiri daripada penolong kanan, guru kanan, ketua-ketua panitia bagi enam (6) subjek teras di sekolah menengah di negeri Kelantan. Instrumen soal selidik tahap konflik peranan diadaptasi daripada Rizzo et al. (1970). Dalam kajian ini data dianalisis dengan menggunakan Program *Statistical Package of Sosial Science* (SPSS) version 21. Data dianalisis menggunakan kaedah deskriptif dan inferensi. Di samping itu, penyelidik turut melakukan *Exploratory Factor Analysis* (EFA) untuk mengetahui kesahan konstruk bagi dimensi-dimensi konflik peranan dan kesesuaiannya digunakan di Malaysia. Menurut Hair, Black, Babin & Anderson (2010) untuk melakukan ujian EFA dengan *factor loading* 0.50 bilangan sampel minima yang diperlukan adalah sebanyak 120 responden.

Dapatan Kajian

1) Analisis Faktor bagi Konflik Peranan

Dapatan *Exploratory Factor Analysis* (EFA) terhadap pembolehubah konflik peranan dalam ujian matrik beridentiti bagi ujian *Bartlett's Test of Sphericity* didapati signifikan ($p < .05$) dan nilai KMO ialah 0.76. Analisis faktor sesuai sekiranya nilai KMO lebih besar daripada 0.60 (Sheridan Oakes, 2003). Di samping itu, nilai keseragaman (*Communalities*) bagi setiap item adalah melebihi 0.50. Ini menunjukkan bahawa penggunaan analisis faktor adalah sesuai dan sampel yang digunakan adalah mencukupi dan munasabah. Penyelidik kemudiannya melakukan teknik *rotation* bagi memastikan item-item tidak berkaitan antara satu sama lain. *Rotated Component Matrix* menunjukkan bahawa korelasi antara item-item dengan faktornya selepas pemutaran *Varimax*.

Hasil putaran tersebut menunjukkan bahawa terdapat tiga (3) faktor utama yang menyumbang kepada konflik peranan. Faktor-faktor tersebut adalah faktor *intrarole conflict*, *intersender conflict* dan *intrasender conflict*. Ketiga-tiga faktor ini menyumbang sebanyak 52.27 peratus perubahan varians bagi data kajian.

Faktor 1 mengandungi 4 item (item KP7, KP13, KP14 dan KP15), faktor 2 mengandungi 4 item (item KP2, KP10, KP11 dan KP12) dan faktor 3 mengandungi 4 item (item KP1, KP3, KP4 dan KP9). Jadual 1.1 di bawah pula menunjukkan nilai *factor loading*, *eigenvalues* (nilai eigen) berserta nilai varians masing-masing bagi ketiga-tiga faktor yang dihasilkan dari ujian putaran *varimax* analisis faktor ke atas dimensi-dimensi konflik peranan.

Jadual 1: Nilai Factor Loading, Eigenvalue dan Variance Explained Bagi Dimensi utama Konflik Peranan

Pemboleh ubah	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Item KP7	.612		
Saya perlu mengabaikan peraturan dan polisi untuk melaksanakan tugas.			
Item KP13	.762		
Saya menerima tugas tanpa sumber-sumber yang mencukupi untuk menyelesaikannya			
Item KP14	.807		
Saya melakukan kerja-kerja yang tidak begitu perlu			
Item KP15	.664		
Saya melaksanakan kerja-kerja menurut nilai-nilai yang sesuai dengan saya.			
Item KP2		.608	
Saya menghasilkan kerja yang terlalu senang dan membosankan.			
Item KP10		.501	
Saya bekerja dalam dua atau lebih kumpulan yang bertindak dengan cara yang berbeza.			
Item KP11		.763	
Saya menerima permintaan/arahan yang berbeza dari dua atau lebih orang			
Item KP12		.709	
Saya melakukan sesuatu yang boleh diterima oleh seseorang tetapi tidak oleh orang lain.			
Item KP1			.769
Saya mempunyai masa yang cukup untuk menyelesaikan kerja saya			
Item KP3			.545
Saya menjalankan kerja-kerja yang sepatutnya dijalankan dengan cara yang berbeza.			
Item KP4			.598
Sikap saya adalah sama tanpa mengira kumpulan mana saya sertai			
Item KP9			.580
Saya diberi beban tugas yang berpatutan.			
Eigenvalue	29.54	12.84	9.89
Variance Explained	29.54	42.38	52.27

Berdasarkan data yang diperolehi, muatan faktor bagi setiap dimensi adalah antara 0.50 dan 0.81 serta *eigenvalue* melebihi 1. Oleh itu dapatlah dirumuskan bahawa item-item dalam dimensi-dimensi berkenaan mempunyai kesahan yang tinggi dan sesuai di gunakan di Malaysia.

2) Kesahan dan kebolehpercayaan instrumen

Menurut Mohd Majid Konting (1998) satu instrumen mempunyai kesahan yang tinggi apabila darjah pengukuran yang sepatutnya diukur adalah tinggi. Pandangan ini selari dengan Creswell (2014) dan Pallant (2013) kesahan suatu instrumen adalah tinggi apabila instrumen itu dapat mengukur apa yang sepatutnya diukur.

Jadual 2: Nilai kebolehpercayaan Bagi Pemboleh ubah Konflik Peranan Selepas Analisis Faktor

Dimensi Konflik Peranan	Nilai Cronbach Alfa
<i>Intrarole conflict</i> (4 item)	.72
<i>Intersender conflict</i> (4 item)	.70
<i>Intrasender conflict</i> (4 item)	.70

Berdasarkan analisis dalam Jadual 2, selepas melakukan analisis faktor, didapati bahawa meskipun instrumen konflik peranan yang diadaptasi daripada Rizzo et al. (1970) adalah sah dan dipercayai, namun penyelidik mendapati terdapat tiga (3) dimensi sahaja daripada empat (4) dimensi asal yang sesuai digunakan untuk kajian dalam kalangan pemimpin sekolah di Malaysia.

Konflik peranan pemimpin sekolah melihat kepada tiga (3) dimensi iaitu *intrarole conflict*, *intersender conflict* dan *intrasender conflict*. Terdapat empat persoalan kajian bagi menjawab dapatan kajian.

Tahap konflik peranan pemimpin sekolah di sekolah menengah di negeri Kelantan

Jadual 3 menunjukkan bahawa tahap konflik peranan guru di sekolah menengah di negeri Kelantan secara keseluruhannya adalah sederhana, iaitu dengan nilai min 3.02. Manakala nilai min bagi dimensi *Intrarole conflict* adalah 2.95 (tahap sederhana), *intrasender conflict* guru adalah 3.78 (tahap sederhana) dan *intersender conflict* adalah 2.53 (Tahap sederhana).

Jadual 3: Analisis Skor Min dan Sisihan Piawai Tahap konflik peranan pemimpin sekolah

Dimensi Konflik Peranan	Min	Sisihan piawai	Tahap
<i>Intrarole conflict</i>	2.95	.53251	Sederhana
<i>Intrasender conflict</i>	3.78	.56638	Sederhana
<i>Intersender conflict</i>	2.53	.52768	Sederhana
Keseluruhan	3.02	.33838	Sederhana

Tahap *Intrasender conflict* didapati paling tinggi berbanding dua dimensi lain menunjukkan pemimpin sekolah sering berhadapan dengan konflik penghantar dalaman. Misalnya pihak kepimpinan sekolah menetapkan suatu tugas atau projek disiapkan tetapi masa yang diberikan amat singkat malah amat mustahil untuk disiapkan. Justeru konflik dalam diri pemimpin sekolah berlaku disebabkan tidak dapat melaksanakan suatu peranan dengan baik disebabkan faktor kekangan masa atau sumber yang tidak mencukupi.

Perbezaan tahap konflik peranan pemimpin sekolah berdasarkan jantina

Hipotesis Ho1: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan konflik peranan guru berdasarkan jantina.

Berdasarkan Jadual 4, keputusan ujian-t ialah $t(123) = .011, p > .05$. Statistik ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan tahap konflik peranan antara pemimpin sekolah lelaki (min = 3.09, SP = .32) dengan guru perempuan (min = 2.96, SP = .27). Oleh itu hipotesis nol ditolak kerana terdapat perbezaan yang signifikan tahap konflik peranan antara pemimpin sekolah lelaki dan perempuan.

Jadual 4: Keputusan Ujian-t Tahap Konflik Peranan Pemimpin Sekolah berdasarkan jantina

	Jantina	Bil.	Min	Sisihan Piawai	t	F
Konflik Peranan Guru	Lelaki	58	3.0908	.31609	0.011	0.99
	Perempuan	67	2.9552	.26827		

Perbezaan tahap konflik peranan pemimpin sekolah berdasarkan umur

Hipotesis Ho2: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap konflik peranan pemimpin sekolah berdasarkan umur.

Jadual 5 adalah keputusan ujian ANOVA satu hala tahap konflik peranan dalam kalangan pemimpin sekolah berdasarkan umur. Berdasarkan jadual 5, statistik ujian ANOVA satu hala ialah $F(3, 121) = .569$, $p < .05$. Dapatan ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap konflik peranan pemimpin sekolah berdasarkan umur. Oleh itu, hipotesis nol gagal ditolak.

Jadual 5: Keputusan Ujian ANOVA Satu Hala bagi Tahap Konflik Peranan Pemimpin Sekolah Berdasarkan Umur

Sumber Variasi	Jumlah Kuasa Dua	Darjah kebebasan	Min Kuasa Dua	F	Signifikan
Antara kumpulan	.153	3	.051	.569	.636
Dalam kumpulan	10.863	121	.090		
Jumlah	11.017	124			

*signifikan pada aras keertian 0.05

Perbezaan tahap konflik peranan pemimpin sekolah berdasarkan pengalaman berkhidmat

H₀₃: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap konflik peranan pemimpin sekolah berdasarkan pengalaman berkhidmat

Jadual 6 adalah keputusan ujian ANOVA satu hala tahap konflik peranan pemimpin sekolah mengikut pengalaman berkhidmat. Berdasarkan jadual 6, statistik ujian ANOVA satu hala ialah $F(2, 122) = 4.039$, $p < .05$. Dapatan ini menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan tahap konflik peranan pemimpin sekolah berdasarkan pengalaman berkhidmat.

Jadual 6: Keputusan Ujian ANOVA Satu Hala bagi Tahap Konflik Peranan Pemimpin Sekolah Berdasarkan Pengalaman Berkhidmat

Sumber Variasi	Jumlah Kuasa Dua	Darjah kebebasan	Min Kuasa Dua	F	Signifikan
Antara kumpulan	.684	2	.342	4.039	.020
Dalam kumpulan	10.332	122	.085		
Jumlah	11.017	124			

*signifikan pada aras keertian 0.05

Perbincangan

Kajian ini membuktikan bahawa pemimpin sekolah di sekolah menengah di negeri Kelantan mempunyai tahap konflik peranan yang sederhana. Meskipun kebanyakan penyelidik di negara barat telah mengkaji konflik peranan dalam organisasi (Aamodt, 2009; Duncan & Riley, 2005; Hecht, 2007; Martin & MacNeil, 2007) namun kajian dalam bidang perkhidmatan seperti pendidikan masih sedikit. Dapatan kajian turut menunjukkan bahawa meskipun analisis perbandingan antarabangsa dalam *Teaching And Learning International Survey (TALIS)* mendapati guru-guru di Malaysia bekerja hampir 45.2 jam seminggu (OECD, 2016), namun guru-guru terutamanya pemimpin sekolah yang mempunyai pelbagai peranan masih boleh menangani bebanan kerja dengan baik. Walau bagaimanapun, kepelbagaian tugas dalam kalangan guru terutamanya berkaitan kerja-kerja perkeranian harus dikurangkan dan memberi peruntukan masa yang lebih untuk memantapkan PdPc di dalam bilik darjah. Rentetan itu, konflik peranan dalam kalangan guru dapat dikurangkan kerana tugas mereka lebih berfokus kepada kemenjadian murid dan kecemerlangan akademik.

Seterusnya dapatan kajian turut menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan tahap konflik peranan dalam kalangan pemimpin sekolah berdasarkan jantina dan pengalaman berkhidmat. Dapatan ini selari dengan Getzel dan Guba (1955) bahawa tahap konflik peranan guru lelaki lebih tinggi berbanding perempuan. Kebanyakan pengkaji Barat mendapati konflik antara kerjaya dan keluarga sering menjadi cabaran kepada kaum wanita terutamanya yang telah berkeluarga. Banyak dapatan menunjukkan hubungan negatif yang signifikan antara *interrole conflict* dengan kepuasan kerja (Aranya & Ferris; 1984; Lui, Ngo & Sang, 2001). Walau bagaimanapun, sekiranya seseorang guru yang turut memegang pelbagai peranan sebagai pemimpin sekolah tetapi mempunyai kekuatan keperluan beraras tinggi (*High Order Need Strength*) maka mereka kebiasaannya dapat menangani tekanan dan mengatasi konflik peranan dengan baik (Conley & Woosley, 2000).

Implikasi Kajian

Konflik peranan telah dikenalpasti memberikan impak yang negatif terhadap kepuasan kerja seseorang pemimpin sekolah (Dhaifallah Obaid Almutairi, 2013). Kahn et al. (1964) mendapati bahawa seseorang pekerja berasa tidak puas hati dan seronok bekerja sekiranya mereka dihipit dengan harapan yang tidak konsisten dan munasabah. Malah menurut Conley dan Woosley (2000), konflik peranan akan mengundang tekanan dalam melaksanakan suatu tugas dan akhirnya menyebabkan gejala ponteng kerja, ketidakpuasan kerja, kurang penglibatan dalam kerja, kurang bermotivasi dan tidak mempunyai matlamat yang tinggi dalam pekerjaan mereka.

Meskipun terdapat beberapa dapatan yang menyokong konflik peranan yang didapati menggalakkan kreativiti dan penyelesaian masalah yang lebih kreatif dan inovatif (Jenssen, 2000; Tang & Chang, 2010) namun kewujudan konflik peranan yang terlalu banyak menyebabkan motivasi untuk bekerja akan menurun

sebaliknya meningkatkan tekanan masa, kebimbangan terhadap kerja dan tekanan terhadap pekerjaan terutamanya golongan pemimpin pertengahan (Yongkang, Weixi, Yalin, Yipeng & Liu, 2014).

Sehubungan itu, kajian ini boleh dijadikan panduan sebagai usaha untuk mengurangkan tahap konflik peranan dalam kalangan pemimpin sekolah terutamanya melibatkan *intrasender conflict*. Konflik dalaman organisasi yang melibatkan arahan pihak kepimpinan atasan yang sering menetapkan suatu tugas untuk dilaksanakan tanpa mengambil kira faktor sumber dan masa yang sangat terhad dan mustahil untuk dipenuhi mengikut spesifikasi yang telah ditetapkan. *Intrasender conflict* juga akan memberi kesan kepada individu tersebut kerana merasakan diri mereka tidak kompeten serta menjejaskan reputasi mereka kerana tidak dapat memenuhi kehendak organisasi. Tahap konflik peranan perlu dikurangkan dari semasa ke semasa bagi meningkatkan keseronokan dan kepuasan kerja serta menggalakkan pemimpin sekolah yang berkemampuan tinggi dan komited terhadap tugas untuk terus menyumbang ke arah kejayaan dan kecemerlangan sekolah.

Rumusan

Selaras dengan matlamat KPM untuk melahirkan pemimpin sekolah yang komited dan berdaya maju, pengurangan terhadap bebanan tugas dalam kalangan pemimpin sekolah harus diambil berat dan dikaji semula. Sebagai usaha untuk mengurangkan tahap konflik peranan dan pertindihan peranan dalam kalangan pemimpin sekolah, pihak KPM seharusnya lebih fokus kepada bidang yang memberi impak berkesan terhadap profesionalisme guru, kemenjadian pelajar dan kecemerlangan sekolah secara keseluruhannya.

Rujukan

- Aranya, N. & Ferris, K.R. (1984), "A reexamination of accountants' organizational-professional conflict", *Accounting Review*, 59 (1), 1-15.
- Brown, D. & Sargeant, M.A. (2007). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Religious Commitment of Full-Time University Employees. *Journal of Research on Christian Education* 16 (2).
- Chang, M.-L. (2009). An Appraisal Perspective of Teacher Burnout: Examining the Emotional Work of Teachers. *Educational Psychology Review*, 21, 193–218.
- Conley, S.C., Woosley, S. (2000). Teacher role stress, higher order needs and work outcomes. *Journal of Educational Administration*, 38 (2), 179-201.
- Cresswell, J.W., & Clark, V.P. (2014). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Duncan, D., & Riley, D. (2005). Staff Bullying in Catholic Schools. *Australian and New Zealand Journal of Law and Education*, 10, 1327-7634.

- Fisher CD, Gitelson R (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *J. Appl. Psychol.*, 68: 320-333.
- Getzels, J.W. and Guba, E.G. (1955), The Structure of Roles and Role Conflict in the Teaching Situation, *The Journal of Educational Sociology*, 29, 30 – 40
- Gross, N., Mason, W. S., & McEachern, A. W. (1958). *Explorations in role analysis*. New York: Wiley, 1958.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall: Pearson Education.
- Hecht, B. (2007). Role Conflict and Role Overload: Different Concepts, Different Consequences. *Sociological Inquiry*, 71, 111 – 121.
- House, R. J., Schuler, R. S., and Levanoni, E. (1983). Role Conflict and Ambiguity Scales: Reality or Artifacts? *Journal of Applied Psychology*, 68 (2), 334-337,
- Janssen O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupation Organisation Psychology.*, 73, 287-302.
- Jones ML (1993). Role conflict: Cause of burnout or energizer? *Social Work*, 38, 136-141.
- Jones, Gareth R. (2007). *Organizational theory, design, and change, 5th edition*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Joo, B.-K., & Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16, 48-60.
- Judeh, M. (2011). Role ambiguity and role conflict as mediators of the relationship between socialization and organizational commitment. *International business research*, 4 (3), 171-181.
- Kahn RL, Wolfe DM, Quinn RP, Snoek JD, Rosenthal RA (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Keller, R. T. (1975). Role conflict and ambiguity: correlates with job satisfaction and values. *Personnel Psychology*, 28, 57-64.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012). *Laporan Awal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya: KPM.
- King, L. A., & King, D. W. (1990). Role conflict and role ambiguity: A critical assessment of construct validity. *Psychological Bulletin*, 107 (1), 48-64.
- Krejcie, R.V., & Morgan D.W. (1970). Determining sample size for research. *Education and psychological measurement*, 30, 607 –610.
- Lee, T. P. (2010). *Role conflict as mediator of the relationship between Total Quality Management Practices and Role Ambiguity*. (Doctoral Thesis) – Faculty of

Management, Multimedia University Malaysia, Malaysia. Retrieved from <http://shdl.mmu.edu.my/1792/>

Lenaghan JA, Sengupta K (2007). Role conflict, role balance and affect: A model of well-being of the working student. *J. Behav. Appl. Manage.* 9 (1), 88-109.

Ling, A.W., Bahron, A., & Boroch, R.P. (2014). A Study on Role Stress and Job satisfaction Among Bank Employees in Kota Kinabalu, Sabah. *International Journal of Research in Management & Business Studies*, 1 (2), 19-23.

Martin, G. E., & MacNeil, A. (2007). Define roles and resolve role conflict. *The Connexions Project*. Retrieved <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/>

Onyemah, Vincent. (2008). Role Ambiguity, Role Conflict, and Performance: Empirical Evidence of an Inverted-U Relationship, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28, (3), 299–313.

Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD (2016). <http://www.oecd.org/>

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Ed. ke -3. Thousand aks: Sage Publications.

Philip Sia Kah Shu & Azlin Norhaini Mansor. (2017). *Kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru sekolah rendah di Daerah Kota Belud, Sabah*. Bangi: Tesis UKM.

Rizzo JR, House RJ, Lirtzman SI (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Admin. Sci. Quart.*, 15, 150-163.

Rusmini Ku Ahmad. (2006). *Hubungan Antara Kepimpinan, Komitmen guru, Kompetensi Guru, Amalan-amalan Terbaik dan Keberkesanan Sekolah*, Tesis PHD, Universiti Utara Malaysia.

Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A skill building approach* (3rd. ed.), New York. John Wiley & Sons, Inc.

Sheridan, J. C., & Lyndall, G. S. (2003). *SPSS analysis without anguish*. Version 11.0 For Windows. John Wiley & Sons Australia, Ltd.

Shi, W., Markoczy, L., & Dess, G. G. (2009). The role of middle management in the strategy process: Group affiliation, structural holes, and tertius lungens. *Journal of Management*, 35, 1453-1480.

Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (2016). Kementerian Pendidikan Malaysia.

Tang, Y.T., & Chang, C.H. (2010). *Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity*. <http://www.academicjournals.org/AJBM>

Tarrant T, Sabo CE (2010). Role conflict, role ambiguity, and job satisfaction in nurse executives. *Nursing Admin. Quart.* 34 (1), 78-82.

- Van Sell M, Brief AP , Schuler RS (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. *Human Relation*, 34, 43-71.
- Yongkang, Z., Weixi, Z., Yalin, H., Yipeng, X. & Liu, T.(2014). The relationship among role conflict, role ambiguity, role overload and job stress of Chinese Middle-level cadres. *Scientific Research*. <http://www.scirp.org/journal/chnstd>.