

**FAKTOR DEMOGRAFIK TERHADAP KONFLIK PERANAN DALAM
KALANGAN PEMIMPIN SEKOLAH MENENGAH DI KELANTAN**

*DEMOGRAPHIC FACTORS ON ROLE CONFLICTS AMONG SECONDARY SCHOOL
LEADERS IN KELANTAN*

Norhana Mohamad Saad
Mua'azam Mohamad
Universiti Utara Malaysia
wana2423@gmail.com

Abstrak

Sistem pendidikan di Malaysia sentiasa berhadapan dengan perubahan akibat perkembangan pesat bidang teknologi dan komunikasi serta tuntutan semasa yang semakin mencabar. Konflik pertindihan dengan pelbagai peranan dalam kalangan pemimpin sekolah semakin kerap berlaku sehingga mereka tidak dapat memenuhi jangkaan atau tuntutan organisasi. Oleh itu, tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti tahap konflik peranan pemimpin sekolah khususnya di sekolah menengah di Kelantan. Sejumlah 125 orang pemimpin sekolah yang terdiri daripada kalangan penolong kanan, guru kanan dan ketua panitia bagi enam subjek teras Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) di sekolah menengah di Kelantan telah mengambil bahagian dalam kajian ini. Instrumen soal selidik konflik peranan yang diadaptasi daripada Instrumen Rizzo et al. (1970) telah digunakan untuk mengumpul data kajian. Dalam kajian ini data dianalisis dengan menggunakan Program Statistical Package of Sosial Science (SPSS) version 21 bagi mendapatkan dapatan data deskriptif dan inferensi kajian. Ujian Exploratory Factor Analysis (EFA) turut dilakukan untuk menguji kesahan dimensi bagi mengenal pasti item-item konflik peranan yang sesuai digunakan dalam konteks Malaysia. Keputusan kajian menunjukkan tahap konflik peranan dalam kalangan pemimpin sekolah di sekolah menengah di Kelantan berada pada tahap sederhana. Di samping itu, keputusan kajian turut menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan konflik peranan berdasarkan jantina dan pengalaman berkhidmat dalam kalangan pemimpin sekolah. Seterusnya keputusan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap konflik peranan berdasarkan umur. Penyelidik telah mencadangkan agar pihak KPM mengambil langkah sewajarnya untuk mengurangkan konflik peranan dalam kalangan pemimpin sekolah dengan menyediakan skop peranan yang lebih berfokus serta melantik pembantu guru bagi melancarkan tugas berkaitan pengurusan dan pentadbiran.

Kata Kunci: Tahap konflik peranan, pemimpin sekolah.

Abstract

The education system in Malaysia is constantly facing changes due to the rapid development of technology and communication as well as the ever-increasing demands. Conflicts of various roles among school leaders are so frequent that they cannot meet the expectations or demands of the organization. Therefore, the purpose of this study was to identify the level of role conflict among the leaders of secondary schools in Kelantan. 125 school leaders consisting of senior assistants, senior teachers, heads of units and heads of six core subjects for Sijil Pelajaran Malaysia Examination (SPM) from secondary schools in the state of Kelantan, Malaysia had participated in this research. The role conflict questionnaire adapted from Instruments Rizzo et al. (1970) was used to collect survey data. In this study data were analyzed using Statistical Package of Social Science (SPSS) version 21 to obtain descriptive data and study inference. The Exploratory Factor Analysis (EFA) test was also performed to test the validity of the dimensions to identify the role conflict items that are appropriate to use in the Malaysian context. The results of the study show that the level of role conflict among school leaders in Kelantan secondary schools is at a moderate level. In addition, the findings also show that there are significant differences in role conflict based on gender and service experience among school leaders. Subsequent study results showed that there were no significant differences in level of role conflict based on age. Researcher has suggested that the MOE take appropriate steps to reduce the role conflict among school leaders by providing a more focused role and appointing teachers to launch management and administration tasks.

Key words: Level of role conflict, school leaders.

PENGENALAN

Pendidikan terus utuh sebagai agenda kebangsaan bagi pembentukan negara bangsa. Bagi mencapai hasrat ini, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) terus komited untuk meningkatkan penyediaan pendidikan yang terbaik di Malaysia seterusnya di peringkat antarabangsa (KPM, 2015). Salah satunya adalah merujuk kepada anjakan 5 dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 pihak kementerian telah memberi penekanan untuk memastikan kepimpinan berkualiti ditempatkan di sekolah. Ini kerana pemimpin sekolah merupakan barisan hadapan yang menentukan kejayaan sekolah malah diperluas keterlibatannya kepada Senior Leader Team (SLT) dan Middle Leader Team (MLT)(KPM, 2018).

Kesinambungan daripada sistem pendidikan di Malaysia yang sentiasa berhadapan dengan perubahan dan tuntutan semasa (Rabindarang, Bing & Yin, 2015), pemimpin sekolah tidak terkecuali daripada berhadapan dengan konflik peranan apabila berhadapan dengan tuntutan kerja berganda yang tidak sesuai antara satu sama lain (Banda & Mutambo, 2016; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964; Mohd Faizal Hassan, Hamidah Sulaiman & Ghazali Sulaiman, 2018). Ini adalah disebabkan pemimpin sekolah merupakan penghubung antara pemimpin atasan dan guru-guru serta pelajar menyebabkan mereka sering berhadapan dengan pelbagai peranan yang perlu dilaksanakan secara serentak (Banda & Mutambo, 2016; NAHT, 2019).

Sehubungan itu, kajian ini mentakrifkan pemimpin sekolah sebagai guru-guru yang dilantik dan bertanggungjawab dalam menentukan hala tuju kepimpinan, pengurusan organisasi, pengurusan kurikulum dan kokurikulum serta kemenjadian murid (Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti, 2010). Oleh yang demikian, 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 Pembelajaran dan Pemudahcaraan (PdPc) dengan berkesan? Hal ini menimbulkan konflik pertindihan peranan dalam kalangan pemimpin sekolah sehingga mereka akhirnya tidak dapat memenuhi pelbagai permintaan organisasi seterusnya menimbulkan rasa ketidakpuasan kerja (Roslee Talip, 2012; Rusmini Ku Ahmad, 2006).

PERNYATAAN MASALAH KAJIAN

Cabaran dan tuntutan perubahan dasar yang digariskan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia sering berubah menyebabkan timbulnya perasaan tidak puas hati dalam profesion keguruan (Philip Sia Kah Shu & Azlin Norhaini Mansor, 2017). Malah kajian antarabangsa yang melibatkan pemimpin sekolah turut mendapati kepelbagaian peranan yang dipertanggungjawabkan menyebabkan tekanan emosi dan meninggalkan kesan psikologi negatif kerana sering tertekan dengan kekangan masa menyiapkan kerja dan masa yang sepatutnya diluahkan untuk keluarga (Maqsood, Sohail, Qureshi & Kausar, 2017; NAHT, 2019).

Pemimpin sekolah mempunyai pelbagai peranan utama sebagai ketua jabatan, penyelar program, penyelar pengajaran, motivator dan mentor kepada guru-guru, pembangun profesional ke arah penambahbaikan keberhasilan dalam pendidikan (NAHT, 2019; Robinson & Aronica, 2015). Tugas mencabar sebagai pemimpin instruksional, pegawai penilai yang menyelia dan memantau guru-guru di bawah penyeliaan, mereka turut perlu melakukan secara berkala jelajah pembelajaran (*Learning Walks*), bimbingan dan pementoran (*Coaching and Mentoring*) serta perlu mengemaskini data-data secara atas talian mengikut masa yang telah ditetapkan oleh pihak yang berkenaan (KPM, 2016).

Konflik terhadap kemampuan untuk melaksanakan pelbagai peranan, konflik terhadap perbezaan jangkaan organisasi dan konflik terhadap kekurangan sumber turut dilihat sebagai penyumbang kepada tahap konflik peranan dalam kalangan pemimpin sekolah (Anwar, Rosman, Muhammad, Muhammad & Faisal, 2014). Realitinya pemimpin sekolah masih terbeban dengan tugas pengkeranian dan pentadbiran yang meliputi jumlah jam bekerja, tanggungjawab yang perlu dilaksanakan, pekerjaan rutin dan bukan rutin yang melampaui keupayaan dan kemampuan untuk dilakukan dalam satu masa (Lia Indah Ahmad & Ruslan Amir, 2018). Tambahan pula konflik peranan akan memberi kesan negatif terhadap stres peranan (Mohd Faizal Hassan, Hamidah Sulaiman & Ghazali Darusalam, 2018).

Oleh yang demikian, penyelidik merasakan adalah menjadi satu keperluan untuk menjalankan kajian terperinci tentang konflik peranan dalam kalangan pemimpin sekolah. Dalam kajian ini juga penyelidik telah melakukan ujian Exploratory Factor Analysis (EFA) untuk mengenalpasti item-item yang sesuai digunakan dalam konteks Malaysia. Selain itu, kajian ini juga dapat memperlihatkan faktor-faktor demografik iaitu jantina, umur dan pengalaman berkhidmat yang mempengaruhi konflik peranan dalam kalangan pemimpin sekolah. Justeru, dapatan

kajian diharapkan dapat menyumbang kepada pihak pemimpin atasan dan pemegang taruh serta pembuat dasar dalam pendidikan agar meneliti kesesuaian peranan yang dipertanggungjawabkan kepada pemimpin sekolah.

KAJIAN LITERATUR

Kajian lepas oleh Kahn et al. (1964) mendapati bahawa konflik peranan memberi kesan yang besar dalam tekanan organisasi. Konflik peranan turut dilihat sebagai keadaan apabila seseorang pekerja tidak dapat memenuhi permintaan pekerjaan, melakukan sesuatu yang pekerja tidak mahu lakukan atau melakukan sesuatu yang dianggap bukan sebahagian daripada tugasnya sehingga menimbulkan pelbagai jenis konflik (Ismail, Wan Hafizainee, Fara Farihana, Rizal, Yusof, Maisarah, Mohd Hamran & Asmuni, 2014). Seterusnya, Luthans (2011) mendapati konflik peranan merupakan salah satu elemen tekanan kerja dalam reka bentuk dan struktur organisasi yang berkait rapat dengan personaliti individu. Individu yang mempunyai personaliti jenis A didapati lebih proaktif dan dapat menghadapi konflik peranan dengan baik dalam organisasi berbanding individu personaliti jenis B (Luthans, 2011).

Kebanyakan pengkaji di negara barat telah mengkaji konflik peranan dalam organisasi (Conant, 2017; Getahun, Tefara & Burichew, 2016; Luthans, 2011; Palomeno & Frezatti, 2016). Dalam kajian empirikal mereka mendapati banyak tekanan dalam pekerjaan bermula dengan konflik peranan dan permintaan, kekurangan kemahiran individu dalam berhadapan dengan pelbagai peranan dan arahan pihak atasan serta kekurangan sumber untuk memenuhi keperluan peranan mereka (Kahn et al., 1964; Palomeno & Frezzati, 2016).

Seterusnya Kahn et al. (1964) menyatakan konflik peranan terbahagi kepada empat dimensi iaitu konflik terhadap pelbagai peranan (interrole conflict), konflik terhadap kemampuan diri (intrarole conflict), konflik terhadap perbezaan jangkaan (intersender conflict) dan konflik terhadap sumber (intrasender conflict). Manakala Anwar et al. (2014) dan Luthans (2011) mendapati tiga dimensi konflik peranan iaitu konflik terhadap kemampuan untuk melaksanakan pelbagai peranan (interrole), konflik terhadap perbezaan jangkaan organisasi (intrarole) dan konflik terhadap kekurangan sumber (intrasender) turut dilihat sebagai penyumbang kepada tahap konflik peranan dalam kalangan pemimpin sekolah

Empat dimensi konflik peranan menurut Kahn et al. (1964) adalah sebagaimana berikut:

1) Konflik terhadap pelbagai peranan (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). Merujuk kepada situasi di sekolah, peranan utama pemimpin sekolah adalah untuk memastikan Pembelajaran dan Pemudahcaraan (PdPc) dapat dilaksanakan dengan baik selaras tugas sebagai perancang, pengawal, pembimbing, pendorong, penilai dan menjadikan murid sebagai pembelajar aktif perlu dilaksanakan dengan baik (JNJK, 2017). Di samping itu mereka juga mempunyai banyak peranan dalam pengurusan dan pentadbiran.

2) Konflik Terhadap Kemampuan Diri (Intrarole Conflict)

Intrarole conflict adalah ketidakserasian antara jangkauan yang dibuat oleh penyandang peranan dan jangkauan yang berkaitan dengan kedudukan mereka (Gross et al., 1958). Konflik ini hanya melibatkan penyandang peranan dengan kemampuannya melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sahaja. Dalam situasi di sekolah, konflik ini sering berlaku apabila pemimpin sekolah yang mempunyai kepakaran dan kompetensi yang berbeza terpaksa melakukan peranan dalam bidang yang di luar kepakaran mereka. Misalnya pemimpin sekolah yang mempunyai kepakaran dalam kokurikulum tidak dapat menunjukkan prestasi cemerlang dalam melaksanakan tugas dalam bidang kurikulum. Justeru, situasi ini menimbulkan konflik kepada pemimpin sekolah apabila melakukan sesuatu di luar kemampuannya.

3) Konflik Terhadap Perbezaan Jangkauan (Intersender Conflict)

Intersender conflict berlaku apabila jangkauan dan permintaan yang berbeza antara penghantar peranan (Kahn et al., 1964). Merujuk situasi di sekolah, konflik ini kebiasaannya meliputi perasaan tidak puas hati penerima arahan apabila terpaksa memenuhi permintaan yang berbeza-beza daripada beberapa pihak antaranya pihak pengetua, penolong kanan dan guru kanan sebaliknya mereka perlu membuat pertimbangan profesional terhadap kemampuan rakan sepasukan, guru-guru serta pelajar.

4) Konflik Terhadap Sumber (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. Dalam situasi di sekolah, pemimpin sekolah sering berhadapan dengan masalah tidak mempunyai sumber masa dan kewangan yang cukup untuk melaksanakan sesuatu tugas yang perlu disiapkan dalam tempoh tertentu (Anjilus, Roslee Talip & Singh, 2019; Mohamad Firdaus Mohamad Taib & Mohamed Yusof Mohamed Nor, 2017).

PERSOALAN KAJIAN

1. Apakah item-item konflik peranan yang sesuai digunakan dalam kajian ini?
2. Apakah tahap konflik peranan dalam kalangan pemimpin sekolah di sekolah menengah di Kelantan?
3. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan tahap konflik peranan pemimpin sekolah berdasarkan jantina, umur dan pengalaman berkhidmat di sekolah menengah di Kelantan?

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini merupakan kajian kuantitatif yang melibatkan sejumlah 125 orang pemimpin sekolah yang terdiri daripada penolong kanan, guru kanan, ketua-ketua panitia bagi enam subjek teras di sekolah menengah di Kelantan. Data diperolehi menggunakan persampelan rawak bertujuan (purposive random sampling) di mana penyelidik menetapkan responden yang akan menjawab soalan soal selidik terdiri daripada pemimpin sekolah terpilih. Instrumen soal

selidik konflik peranan diadaptasi daripada Rizzo et al. (1970) yang mempunyai 15 item dengan lima skala likert. Oleh itu, penyelidik melakukan Exploratory Factor Analysis (EFA) untuk mengetahui kesahan konstruk bagi item-item konflik peranan dan kesesuaiannya dalam konteks Malaysia. Menurut Hair, Black, Babin & Anderson (2010) untuk melakukan ujian EFA dengan factor loading 0.50 bilangan sampel minima yang diperlukan adalah sebanyak 100 responden. Instrumen Rizzo et al. (1970) dipilih kerana penggunaannya yang meluas dalam mengukur konflik peranan dalam organisasi pendidikan (Anwar et al., 2014; Almutairi, 2013; Safaria, Ahmad Othman & Muhammad Nubli Abdul Wahab; 2011). Dalam kajian ini data dianalisis dengan menggunakan Program Statistical Package of Sosial Science (SPSS) version 21 bagi mendapatkan data deskriptif dan statistik inferensi.

DAPATAN KAJIAN

Profil Responden

Dapatan kajian menunjukkan terdapat 58 (46.44%) pemimpin sekolah lelaki dan 67(53.6%) pemimpin sekolah perempuan dalam lingkungan umur kurang 30 tahun sehingga 60 tahun. Majoriti responden berumur dalam lingkungan 40 hingga 50 tahun. Manakala daripada segi kelulusan akademik, kebanyakan responden berkelulusan ijazah sarjana muda iaitu seramai 109 (87.2%) manakala ijazah sarjana seramai 16 orang (12.8%). Seterusnya, kebanyakan responden mempunyai pengalaman berkhidmat dalam lingkungan 11 hingga 20 tahun iaitu seramai 60 orang (48%) manakala terdapat 55 responden (44%) mempunyai pengalaman berkhidmat melebihi 20 tahun. Jadual 1 menunjukkan profil responden.

Jadual 1

Responden berdasarkan Jantina, Umur, Kelayakan akademik dan Pengalaman berkhidmat (N=125)

Maklumat Demografik	Kategori	N	%
Jantina	Lelaki	58	46.4
	Perempuan	67	53.6
Umur	Kurang daripada 30 tahun	1	0.8
	31 – 40 tahun	22	17.6
	41 – 50 tahun	75	60
	51 – 60 tahun	27	21.6
Kelayakan Akademik	Ijazah Sarjana	16	12.8
	Ijazah Sarjana Muda	109	87.2
Pengalaman Berkhidmat	6 – 10 tahun	10	8.0
	11- 20 tahun	60	48
	Lebih daripada 20 tahun	55	44

Soalan kajian pertama:

Apakah item-item konflik peranan yang sesuai digunakan di dalam kajian ini?

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, Steed & Ong, 2010). 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 faktor utama yang menyumbang kepada konflik peranan. Oleh kerana terdapat percampuran item dalam beberapa dimensi, maka penyelidik telah menamakan dimensi tersebut dengan nama baharu yang lebih tepat mengikut kesesuaian kajian (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Sebagaimana cadangan Ramayah, Cheah, Chuah, dan Memon (2018) EFA adalah analisis faktor yang dilakukan bagi membolehkan penyelidik menentukan dimensi yang tepat berdasarkan analisis statistik bagi semua item yang terlibat dengan kajian ini. Hasil ujian EFA telah mendapati terdapat 12 item dengan tiga dimensi iaitu Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK), Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ) dan Konflik Terhadap Sumber (KTS). 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 2 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 2

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 tugas yang tidak begitu perlu			
Item KP15	.664		
Saya melaksanakan tugas 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 yang berbeza daripada dua atau lebih pihak			
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 tugas saya			
Item KP3			.545
Saya menjalankan tugas yang sepatutnya dijalankan dengan kaedah 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 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 3

Nilai kebolehpercayaan Bagi Pemboleh ubah Konflik Peranan Selepas Analisis Faktor

Dimensi Konflik Peranan	Nilai Cronbach Alfa
Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK) - 4 item	.72
Konflik terhadap perbezaan jangkauan (KTJ) - 4 item	.70
Konflik terhadap sumber(KTS) - 4 item	.70
Konflik Peranan	.76

Berdasarkan analisis dalam Jadual 3, selepas melakukan analisis faktor, didapati bahawa meskipun instrumen konflik peranan yang diadaptasi daripada Rizzo et al. (1970) adalah sah dan dipercayai. Selain itu dapatan ini selari dengan CFA yang dilakukan oleh Anwar et al. (2014) dalam kajian mereka menggunakan instrumen yang sama dengan cronbach alfa 0.85 manakala Safaria et al. (2011) memperoleh cronbach alfa 0.86 dalam kajian mereka. Ini menunjukkan instrumen ini mempunyai kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi.

Soalan Kajian Kedua

Apakah tahap konflik peranan dalam kalangan pemimpin sekolah di sekolah menengah di Kelantan?

Jadual 4

Skor Min dan Sisihan Piawai Tahap konflik peranan dalam kalangan pemimpin sekolah

Pemboleh ubah	Min	Sisihan piawai	Tahap
Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK)	2.95	.53	Sederhana
Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ)	3.78	.57	Sederhana
Konflik terhadap sumber(KTS)	2.53	.53	Sederhana
Konflik Peranan (Keseluruhan)	3.02	.34	Sederhana

Berdasarkan Jadual 4 menunjukkan bahawa tahap konflik peranan pemimpin sekolah di sekolah menengah di negeri Kelantan secara keseluruhannya adalah sederhana ($M=3.02$, $SP=.34$). Manakala nilai min bagi dimensi Konflik Terhadap Kemampuan Melaksana Pelbagai Peranan (KTK) adalah 2.95 (tahap sederhana), Konflik Terhadap Perbezaan Jangkaan (KTJ) adalah 3.78 (tahap sederhana) dan Konflik terhadap sumber(KTS) adalah 2.53 (Tahap sederhana).

Soalan Kajian Ketiga

Adakah terdapat perbezaan yang signifikan tahap konflik peranan pemimpin sekolah berdasarkan jantina, umur dan pengalaman berkhidmat?

Jadual 5

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		

Berdasarkan jadual 5, statistik 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 pemimpin sekolah perempuan (min = 2.96, $SP = .27$).

Jadual 6

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

Jadual 6 adalah keputusan ujian ANOVA satu hala tahap konflik peranan dalam kalangan pemimpin sekolah berdasarkan umur. Berdasarkan jadual 6, 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.

Jadual 7

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

Jadual 7 adalah keputusan ujian ANOVA satu hala tahap konflik peranan pemimpin sekolah mengikut pengalaman berkhidmat. Berdasarkan jadual 7, 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.

PERBINCANGAN

Kajian ini membuktikan bahawa pemimpin sekolah di sekolah menengah di negeri Kelantan mempunyai tahap konflik peranan yang sederhana. Dapatan ini selari dengan dapatan kajian oleh Lia Indah Ahmad dan Ruslan Amir (2018) dan Mohd Faizal et al. (2018) yang mendapati tahap konflik peranan dalam kalangan pemimpin sekolah adalah sederhana. Dalam kajian mereka telah mendapati pemimpin sekolah masih terbeban dengan tugas pengkeranian dan pentadbiran yang meliputi jumlah jam bekerja serta tanggungjawab yang melampaui kemampuan untuk dilaksanakan pada satu masa (Lia Indah Ahmad dan Ruslan Amir, 2018). Tahap konflik peranan yang sederhana menggambarkan bahawa kebanyakan pemimpin sekolah mungkin menghadapi konflik terhadap pelbagai peranan di sekolah dalam menjalankan tugas-tugas bukan akademik seperti pengurusan dan pentadbiran sahaja.

Tambahan pula amalan kerja berpasukan dalam kalangan pemimpin sekolah mampu menghasilkan prestasi kerja yang lebih berkesan serta mengurangkan konflik dan tekanan dalam pekerjaan (Mohd Faizal et al., 2018; Siti Halijah Ngadiman & Mohamad Faizal Jamaludin, 2018). Selain itu, dapatan kajian turut memberi gambaran bahawa kebanyakan pemimpin sekolah di sekolah menengah di Kelantan mempunyai personaliti Jenis A iaitu proaktif dalam setiap tindakan dan boleh melaksanakan pelbagai peranan dalam satu masa (Luthans, 2011). Hal ini turut menggambarkan kebanyakan pemimpin sekolah yang dilantik adalah berdasarkan pengetahuan, pengalaman, kepakaran dan kemahiran interpersonal yang baik bagi menjalankan peranan masing-masing. Sebagaimana dapatan kajian Lia Indah Ahmad dan Ruslan Amir (2018) turut mendapati pemimpin sekolah yang mempunyai sikap positif yang tinggi dalam profesion mereka akan lebih mudah menghadapi konflik pertindihan peranan di sekolah.

Meskipun kebanyakan penyelidik di negara barat telah mengkaji konflik peranan dalam organisasi khususnya di bidang kewangan, perakaunan, perubatan, perindustrian dan perniagaan (Baah, 2015; Ika Wulan, 2016) namun kajian dalam bidang perkhidmatan seperti pendidikan masih sedikit (Almutairi, 2013; Anwar et al., 2014; Maqsood et al., 2017). Dapatan kajian turut menunjukkan pemimpin sekolah di sekolah menengah di negeri Kelantan masih dapat menangani konflik peranan dengan baik. Walau bagaimanapun, kepelbagaian tugas dalam kalangan pemimpin sekolah terutamanya berkaitan kerja-kerja bukan akademik harus dikurangkan dan memberi peruntukan masa yang lebih untuk memantapkan PdPc di dalam bilik darjah (Lia Indah Ahmad & Ruslan Amir, 2018). Rentetan itu, konflik peranan dalam kalangan pemimpin sekolah dapat dikurangkan kerana tugas mereka lebih berfokus kepada kemenjadian murid dan sekolah berkualiti berdasarkan kepakaran bidang masing-masing (KPM, 2018).

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 Nurul Arshikin Mohamad Jalil dan Salina Mohammed Rashid (2016) dan Maqsood et al. (2017) yang mendapati terdapat perbezaan tahap konflik peranan antara lelaki dan perempuan dalam bidang pendidikan. Dapatan kajian mereka terhadap pensyarah akademik di universiti telah mendapati tahap konflik antara kerjaya dan keluarga bagi pensyarah perempuan lebih tinggi berbanding lelaki disebabkan pelbagai peranan yang perlu dipikul serentak sehingga meninggalkan emosi negatif kerana terbeban dengan tugas yang sepatutnya diselesaikan di tempat kerja namun terpaksa diselesaikan di rumah. Sebagaimana kebanyakan pengkaji barat turut mendapati konflik antara kerjaya dan keluarga sering menjadi cabaran kepada kaum perempuan terutamanya yang telah berkeluarga kerana memikul pelbagai peranan serentak (Luthans, 2011; Maqsood et al., 2017). Seterusnya, dapatan kajian mendapati pemimpin sekolah yang lebih lama berkhidmat mempunyai tahap konflik peranan yang rendah berbanding yang baru berkhidmat. Dapatan ini menyokong Banda dan Mutambo (2016) yang mendapati semakin lama berada dalam profesion keguruan menjadikan seseorang lebih cekap dan kompeten serta mengurangkan konflik peranan dalam menjalankan tugas di sekolah. Seterusnya dapatan kajian menyokong dapatan kajian lepas yang mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan umur (Bako, 2014; Hand, 2010). Dalam kajian yang berasingan, Bako (2014) mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan konflik peranan staf akademik di universiti disebabkan kebanyakan kerja diselesaikan secara berpasukan. Seterusnya Hand (2010) turut mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap konflik

peranan pemimpin sekolah berdasarkan umur. Hal ini bermaksud semua pemimpin sekolah tidak mengira faktor umur mempunyai tahap konflik peranan yang hampir sama mungkin disebabkan amalan kerja berpasukan yang baik (Nor Azimah Surip, Khadijah Abdul Razak & Ab. Halim Tamuri, 2019). Selaras dengan saranan KPM untuk menjadikan Professional Learning Community (PLC) sebagai amalan terbaik, gandingan pemimpin sekolah yang lebih berumur dan berpengalaman untuk membimbing yang lebih muda ternyata mampu mengurangkan sebarang konflik dalam melaksanakan tugas (KPM, 2018).

IMPLIKASI KAJIAN

Konflik peranan telah dikenalpasti memberikan impak yang negatif terhadap kepuasan kerja seseorang pemimpin sekolah (Almutairi, 2013). Konflik terhadap kemampuan melaksana pelbagai peranan (KTK) sering membelenggu fikiran pemimpin sekolah di samping perlu memenuhi tugas yang digariskan dalam Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (JNJK, 2017). Justeru penyelidik mencadangkan agar pihak KPM serta pembuat dasar mengambil langkah sewajarnya untuk mengurangkan konflik peranan dalam kalangan pemimpin sekolah dengan menyediakan skop peranan yang lebih berfokus serta melantik pembantu guru bagi melancarkan tugas berkaitan pengurusan dan pentadbiran.

Seterusnya, kajian ini turut mendapati konflik terhadap sumber (KTS) turut memberi impak kepada pemimpin sekolah kerana sering berhadapan dengan kekangan sumber seperti kewangan untuk melaksana program serta masa yang terhad. Selari dengan kajian oleh NAHT (2019) yang mendapati kebanyakan pemimpin sekolah tertekan dengan pelbagai peranan di sekolah kerana tidak mempunyai masa yang cukup menyelesaikan tugas di sekolah sehingga menjejaskan masa yang berharga bersama keluarga di rumah. Justeru, sejajar dengan konflik pertindihan peranan menyebabkan kebanyakan pemimpin sekolah memilih untuk bersara lebih awal daripada profesion kegunaan (NAHT, 2019; Roslee Talip, 2012).

Sehubungan itu, kajian ini boleh dijadikan panduan sebagai usaha untuk mengurangkan tahap konflik peranan dalam kalangan pemimpin sekolah terutamanya melibatkan Konflik terhadap kemampuan melaksana pelbagai peranan (KTK) dan Konflik terhadap sumber (KTS). KTK yang berterusan akan memberi kesan negatif kepada pemimpin sekolah kerana menimbulkan ketidakseronokan bekerja. 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. Konflik terhadap perbezaan jangkaan (KTJ) 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 berkompentensi tinggi dan komited terhadap tugas untuk terus menyumbang ke arah kejayaan dan kecemerlangan sekolah.

Walaupun bagaimanapun, kajian ini secara umumnya hanyalah satu generalisasi tentang konflik peranan yang berlaku dalam kalangan pemimpin sekolah di sekolah menengah di Kelantan sahaja. Justeru, dapatan berbeza mungkin diperoleh jika dijalankan dalam kalangan guru-guru atau pemimpin sekolah di Malaysia secara keseluruhannya. Selain itu, maklumat yang diperoleh oleh penyelidik juga adalah terbatas kepada kesediaan dan kejujuran responden menjawab soal selidik dengan jujur. Oleh yang demikian, penyelidik mencadangkan agar

kajian terperinci dilakukan pada masa hadapan dengan menggabungkan konflik peranan dengan pemboleh ubah lain dan melibatkan bilangan responden yang lebih ramai.

RUMUSAN

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

RUJUKAN

- Almutairi, D. O. (2013). Role conflict and job satisfaction: A study on Saudi Arabia Universities. *International Proceedings of Economics Development & Research*, 60(24), 115 - 118.
- Anjilus, W., Roslee Talip, & Singh, S.B.S. (2019). Hubungan gaya kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja guru akademik tingkatan 6. *Labuan E-Journal Of Muamalat and Society*, 13(S1), 1-14.
- Anwar, K., Rosman, M.Y., Muhammad, M. K., Muhammad, Y., & Faisal, K. (2014). Psychometric analysis of role conflict and ambiguity scales in Academia. *International Education Studies*, 7(8), 104 -112.
- Baah, K.D. (2015). Work-family conflict, demografic characteristics and job satisfaction among Ghanaian corporate leaders. *International Journal of Business*, 20(4).
- Bako, M. J. (2014). *Role ambiguity and role conflict amongst university academic and administrative staff: A Nigerian case study*. (Dissertation) to the University of Bedfordshire.
- Banda, M., & Mutambo, P. P. (2016). Sociological perspective of the role of the teacher in the 21st. Century. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, 3(1), 162-175.
- Belias, D., Koustelios, A. Sdrolias, L., & Aspridis, G. (2014). Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in the Greek banking organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 324 – 333.
- Conant, E. B. (2017). The impact of role conflict on job satisfaction of independent school athletic directors. *Journal of Amateur Sport*, 3(1).
- Cresswell, J.W. (2014). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Getahun, T., Tefera, B. F., & Burichew, A. H. (2016). Teacher's job satisfaction and its relationship with organizational commitment in Ethiopian primary schools: focus on primary schools of Bonga Town. *European Scientific Journal*, 12(13), 380 - 401.
- 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.
- Kahn, R.L, Wolfe, D.M, Quinn, R.P, Snoek, J.D, Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.
- Hand, L. E. (2010). *Role factors, leadership styles and stress among Catholic primary school executives*. Masters Thesis. Bond University.
- Ika Wulan Ndari. (2016). *Pengaruh role of conflict dan role of ambiquity terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional perawat Rsud Bagas Waras Klaten*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Ismail, A., Wan Hafizainee, W.M., Fara Farihana, S., Rizal, A.B., Yusof, I., Maisarah, A., Mohd Hamran, M., & Asmuni, A.G. (2014). Role stressor as an antecedent of employees' family conflict: Empirical evidence. *Asian journal of public administration*, 6, 1-309.
- Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti. (2010). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia*. Putrajaya. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti. (2017). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2*. Putrajaya. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2015). *Laporan Tahunan 2015*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2016). *Laporan Tahunan 2016*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2018). *Laporan Tahunan 2018*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Lia Indah Ahmad & Ruslin Amir. (2018). *Tekanan dan kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah menengah daerah Pasir Gudang*. E-Prosiding Persidangan Antarabangsa Sains Sosial dan Kemanusiaan. Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. (12th ed.). New York: McGraw Hill.

- Maqsood, H., Sohail, T., Quraishi, U., & Kauser, T. (2017). Work-Family conflict, job stress and job satisfaction among teachers. *International Journal of Arts and Social sciences*, 1(4).
- Mohamad Firdaus Mohamad Taib, & Mohamed Yusof Mohamed Nor. (2017). Persepsi guru terhadap dasar penjenamaan semula tingkatan enam. *Prosiding Simposium Psikologi dan Kesihatan Sosial-I 2017*. Universiti Malaysia Sabah, 321 - 330.
- Mohd Faizal Hassan, Hamidah Sulaiman & Ghazali Darusalam. (2018). *Pengaruh faktor terpilih terhadap stres peranan dalam kalangan guru sekolah kebangsaan di Daerah Jerantut, Pahang*. Prosiding Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan Universiti Awam.
- Mohd. Majid Konting. (1998). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- NAHT. (2019). *About time: life as a middle leader*. Muat turun daripada: https://www.naht.org.uk/_resources/assets/attachment/full/0/94279.pdf
- Noor Azimah Surip, Khadijah Abdul Razak & Ab. Halim Tamuri. (2019). tahap amalan kerjasama Guru Pendidikan Islam (GPI) melalui syura dalam Pengurusan Pendidikan Dakwah di Sekolah. *Tinta Artikulasi Membina Ummah* 5(1), 19 - 29.
- Nurul Arshikin Mohamad Jalil & Salina Mohammed Rashid. (2016). Tahap konflik pekerjaan-keluarga dalam kalangan pensyarah di Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor. *Proceeding of the 2nd International Conference on Economics & Banking*, 329-339.
- Pallant, J. (2016). *SPSS survival manual* (6th ed.). England, UK: Open University Press.
- Palomino, M.N., & Frezatti, F. (2016). Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controller, *Revista de Administração*, 51(2), 165 -181.
- Philip Sia Kah Shu, & Azlin Norhaini Mansor. (2017). *Kepimpinan Transformasional Guru Besar Dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah Di Daerah Kota Belud, Sabah*.UKM.
- Rabindarang, S., Bing, K.W., & Yin, K.Y. (2015). The Demands and Influence of Leadership on Educational Changes. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 40(1), 83-88.
- Ramayah, T., Cheah, J., Chuah, F., Ting, H., & Memon, M.A. (2018). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 3.0*. (2nd ed.). Pearson Malaysia Sdn Bhd.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quartely*, 15(2), 150-163. Retrieved from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/3980478/role-conflict-ambiguity-complex-organizations>.

- Robinson, K., & Aronica, L. (2015). *Creative schools revolutionizing education from the ground up*. Australia Penguin UK.
- Roslee Talip. (2012). *Pengaruh pembangunan staf terhadap pementapan profesionalisme keguruan guru di Negeri Sabah*. (Tesis Kedoktoran). Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial: Universiti Malaysia Sabah.
- Rusmini Ku Ahmad. (2006). *Hubungan antara kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, amalan-amalan terbaik dan keberkesanan sekolah* (Tesis PhD). Universiti Utara Malaysia.
- Safaria, T., Ahmad Othman, & Muhammad Nubli Abdul Wahab. (2011). Role Ambiguity, Role Conflict, the Role of Job Insecurity as Mediator toward Job Stress among Malay Academic Staff: A SEM Analysis. *Journal of Social Sciences* 3(3): 229-235.
- Sheridan J. C., Steed, L., & Ong, C. (2010). *SPSS Version 17.0 for Windows: Analysis without anguish*. Australia: John Wiley and Sons Publications.
- Siti Aisyah Panatik, & Siti Khadijah Zainal Badri. (2012). Konflik kerja keluarga, kesihatan mental dan kecenderungan tukar ganti kerja dalam kalangan guru. *Jurnal Teknologi Sains Sosial*, 59, 51- 56.
- Siti Halijah Ngadiman, & Mohd Faizal Jamaludin. (2018). Hubungan di antara Kemahiran Kerja Berpasukan dan Kemahiran Komunikasi dalam Kalangan Pelajar Semesta Akhir Politeknik. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 3(19), 01- 18.