

KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DAN HUBUNGANNYA DENGAN MOTIVASI

Oleh
Shukri bin Haji Zain
Pensyarah
Fakulti Perniagaan dan Ekonomi
Universiti Pendidikan Sultan Idris
Tanjung Malim, Perak

Abstrak

Kajian ini bertujuan meninjau hubungan antara komunikasi kepemimpinan dengan motivasi warga organisasi. Pembolehubah komunikasi kepemimpinan yang dikaji dibataskan kepada dua dimensi iaitu; komunikasi kepemimpinan autoritatif dan komunikasi kepemimpinan kolaboratif terbuka. Manakala motivasi instrinsik (kepunyaan) dan motivasi ekstrinsik (sikap penglibatan) merupakan dua dimensi yang terlibat dalam pembolehubah motivasi. Di samping itu, kajian ini cuba menentukan sama ada terdapat perbezaan tahap motivasi warga organisasi berdasarkan ciri-ciri demografi. Sampel kajian terdiri dari 127 orang warga di Maktab Perguruan Tun Abdul Razak, Kota Samarahan, Sarawak. Dengan menggunakan soal selidik, penganalisan data dibuat dengan memanfaatkan ujian statistik korelasi Pearson, ujian-t dan ANOVA sehala, di samping peratus, kekerapan, min dan mod. Hasil kajian mendapati komunikasi kepemimpinan mempunyai hubungan yang signifikan dengan motivasi warga ($r=0.52$, $p<0.05$). Didapati dimensi komunikasi kepemimpinan kolaboratif terbuka mempunyai hubungan yang lebih ketara ($r=0.65$) berbanding komunikasi kepemimpinan autoritatif membina ($r=0.52$). Manakala kedua-dua dimensi motivasi instrinsik dan motivasi ekstrinsik menunjukkan hubungan yang signifikan dengan komunikasi kepemimpinan ($r=0.61$, $r=0.58$; $p<0.05$). Ujian-t dan ANOVA sehala yang dijalankan ke atas pembolehubah demografi, menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara tahap motivasi warga berdasarkan ciri-ciri demografi terpilih. Penemuan kajian memberi petunjuk bahawa warga berpuashati dengan persekitaran organisasi dari segi gaya komunikasi kepemimpinan ketua. Dalam usaha menjana motivasi warga berasaskan kedua-dua dimensi komunikasi kepemimpinan, kajian ini mencadangkan implimentasi dua langkah strategik; iaitu teorem komunikasi dan skema penjernihan hubungan insan.

Pengenalan

Dalam konteks sosialisasi, kewujudan kumpulan dan masyarakat, secara fitrahnya menuntut keperluan adanya ketua selaku pemimpin atau tokoh. Lazimnya ketua mempunyai pengikut dan kumpulan yang mempertanggungjawabkannya untuk mengurus dan memimpin mereka ke arah pencapaian aspirasi tertentu atau hala tuju khusus demi kesejahteraan (Barker, Wahler & Watson, 1995) bersama. Ini bermakna, dalam setiap kumpulan ada pemimpin dan

orang yang dipimpin (Ezhar Tamam, 1999). Proses interaksi antara dua kumpulan ini merupakan suatu mekanisme semulajadi, tetapi masih tertakluk kepada kemahiran kepemimpinan sama ada yang dipelajari atau dari penghayatan bakat karismatik individu itu sendiri.

Sehubungan itu, komunikasi kepemimpinan berkait rapat dengan gaya (Shukri, 1998 & 2004), kaedah dan strategi yang digunakan oleh pemimpin semasa menjalankan tugas formal dan tidak formal mereka (Ezhar Tamam, 1999). Gaya komunikasi kepemimpinan (Shukri, 2000 & 2002, Md Yusof Anim, 1997, Conrad, 1985 & Roberts & O'Reilly, 1981) adalah antara faktor penting yang menyumbang kepada keberkesanan kumpulan (Ezhar Tamam, 1999) khususnya dalam dimensi motivasi (Zeffane, 1995, Dowd, 1987 & Buchanan, 1974) dan moral (Bhul Vindar, 1997, Dwivedi, 1986 & Teoh, 1982) warga terhadap organisasi yang diwakilinya. Bersesuaian dengan situasi tersebut, gaya orientasi manusia (kolaboratif terbuka) dan gaya orientasi tugas (autoritatif membina) akan dianalisis sebagai alternatif kepada amalan komunikasi kepemimpinan autokratik mutlak atau laissez-faire (Hussien Mahmood, 1993).

Pernyataan Masalah

Di dalam kebanyakan organisasi, masalah yang berkaitan dengan komunikasi kepemimpinan adalah sesuatu yang tidak dapat dielakkan. Ketua yang memandang ringan peranan komunikasi dengan warga organisasinya selalu mengaitkan faktor kesibukan dan perbezaan status sebagai alasan (Bateman & Snell, 1996). Kesibukan mendorong ketua lebih gemar berkomunikasi secara autoritatif mutlak; iaitu dengan mengeluarkan rangkaian arahan kepada warga organisasi semata-mata untuk dipatuhi dan dilaksanakan. Ini menjadikan gaya kepemimpinan ketua juga bersifat autoritarian. Situasi ini menjelaskan bahawa antara komunikasi dan kepemimpinan terdapat suatu kesatuan interaksi yang tidak terpisah.

Dalam konteks organisasi pendidikan seperti institut perguruan dan sekolah; Shukri (2002, 2000, 1997a & 1997b) menganggap bahawa komunikasi kepemimpinan merupakan salah satu entiti pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) dan pengurusan yang mencerminkan welstanchaung keterampilan pengetua selaku pemimpin organisasi. Komunikasi kepemimpinan dalam kerangka institut perguruan menimbulkan persoalan sama ada kepemimpinan pengetua mengamalkan pendekatan komunikasi kepemimpinan autoritatif mutlak atau menyesuakannya dalam acuan komunikasi kepemimpinan autoritatif membina. Menurut Hussien Mahmood (1993) kajian tentang perubahan atau kemajuan organisasi mendapati bahawa sesuatu inovasi memerlukan keadaan yang dapat menggerakkannya, supaya ia dapat dilaksanakan. Salah satu penggerak adalah dengan cara kepemimpinan demokrasi (George, 1984; Winn, 1985) oleh pemimpin sesebuah organisasi itu (Hussien Mahmood, 1993) agar matlamat penambahbaikan komunikasi keorganisasian terlaksana secara sistematik.

Gaya kepemimpinan dan komunikasi ketua dalam organisasi pendidikan seperti institut perguruan lazimnya melibatkan amalan komunikasi berorientasikan tugas. Staf dan guru permulaan selaku warga maktab melalui pengalaman dan proses perhubungan dengan ketua mengikut matlamat dan gaya komunikasi yang berbeza. Tumpuan arahan berbentuk pengurusan kurikulum dan pelaksanaan misi, visi dan matlamat organisasi menunjukkan komunikasi kepemimpinan lebih menekankan implimentasi tugas. Aspek penglibatan staf dan guru permulaan sering terbatas kepada 'apa' tatacara implimentasi, bukannya 'mengapa' dan 'bagaimana' membina keputusan dan dasar yang berkaitan implimentasi berkenaan. Ini

bermakna pendekatan komunikasi ke bawah menjadi pilihan utama ketua dalam organisasi. Pengurusan praktikum merupakan salah satu komponen pengurusan pendidikan penting yang terlibat langsung dengan pendekatan komunikasi ke bawah yang bercirikan autoritatif mutlak (Shukri, 2004).

Sehubungan itu, amalan komunikasi kepemimpinan autoritatif membina dan kolaboratif terbuka perlu diberi perhatian serius oleh ketua sebagai salah satu wahana yang menurut Pace & Faules (1989) mampu memotivasikan warga institusi ke arah tercapainya tahap kepuasan dan kejelekitan yang positif kepada organisasi mereka. Amalan komunikasi yang mengenyampingkan faktor hubungan manusia mempertanggungjawabkan pelbagai gelagat tidak sihat kalangan warga organisasi. Ia kelihatan dalam bentuk konflik interpersonal, isolated behavioral dan head is hate yang mengakibatkan terjejasnya moral bekerja untuk organisasi. Ini akan mempengaruhi tahap motivasi mereka untuk menghayati dan menjayakan wawasan organisasi ke arah kecemerlangan. Justeru itu, kajian ini berusaha untuk menjawab beberapa persoalan berkaitan amalan komunikasi kepemimpinan dalam institut perguruan.

Antaranya ialah untuk mendapat jawapan adakah komunikasi kepemimpinan yang positif berasaskan komunikasi kolaboratif terbuka dan autoritatif membina diamalkan dalam organisasi?. Malah, adakah warga institut perguruan yang terdiri dari pensyarah dan guru permulaan mempunyai motivasi yang tinggi terhadap organisasi mereka?. Seterusnya, kajian cuba meninjau sama ada amalan komunikasi kepemimpinan sedia ada oleh ketua membuatkan warga institut perguruan menyenangi (kejelekitan) organisasi mereka?.

Di samping itu, soalan khusus kajian ialah adakah terdapat perbezaan tahap motivasi warga organisasi berdasarkan ciri-ciri geografi terpilih seperti jantina, umur dan kategori warga organisasi?.

Kerangka Konsep

Kepemimpinan

Gribben (1972) berpendapat bahawa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi sesuatu kelompok dalam situasi dan masa yang tertentu untuk memberi pengalaman dan kepuasan sejajar dengan gaya kepemimpinan yang diamalkan. Ini bermakna kepemimpinan sebagai satu mekanisme mempengaruhi individu atau kelompok lebih bertendensi ke arah proses pelaksanaan pertanggungjawaban bagi mencapai matlamat organisasi (Hersey & Blanchard, 1977). Keterampilan kepemimpinan ketua dalam organisasi tidak bergantung sepenuhnya kepada pembolehubah kuasa yang dimilikinya. Kuasa berfungsi sebagai instrumen terarah untuk merupabentukkan amalan pengurusan dan pentadbiran dalam persekitaran organisasi yang telah ditetapkan arah tujuhnya dari segi misi, visi dan matlamat tertentunya.

Sehubungan itu, Hollander (1984) merujuk world view kepemimpinan yang berketerampilan kepada keupayaan ketua itu menyebarluaskan kekuatan pengaruhnya secara fitrah atau artificial atau melalui gabungan antara kedua-duanya sehingga terjalin perhubungan dua hala bersama subordinat. Perhubungan ini menurut Shukri (2000 & 2002) berupaya menerbitkan kepelbagaian hala interaksi merentas antara kumpulan (multiple inter relationships) dan wujud dalam bentuk rangkaian perkongsian interpersonal (interpersonal sharing networking). Ini mendorong proses penyebatian pengaruh berlaku secara suka rela

dan sadar. Implikasinya, subordinat tidak tertekan oleh unsur paksaan prosedural atau manipulasi kuasa oleh ketua. Ini merupakan asas penting pembinaan motivasi warga terhadap organisasi yang dianggotainya (Shukri, 2000). Ia mampu menyebatkan norma sosial organisasi ke dalam norma sendiri warga organisasi melalui nilai motivasi intrinsik berbentuk kepatuhan subordinat. Lazimnya, kepatuhan subordinat melalui proses penycbatian norma sosial organisasi dan kepemimpinan berorientasikan perhubungan manusia terjadi berasaskan kerelaan dan tahap motivasi yang positif terhadap organisasi.

Komunikasi Kepemimpinan

Secara khusus, komunikasi kepemimpinan merupakan intergrasi antara rupabentuk perhubungan yang teradun melalui gaya seseorang ketua mengasosiasikan kepemimpinannya kepada warga organisasi. Keterampilan ketua selaku pemimpin berkait rapat dengan keupayaannya menjana komunikasi membina dan berpengaruh. Dengan itu, komunikasi kepemimpinan menjelaskan suatu situasi perhubungan antara individu (Fielder, 1967) yang menunjukkan kuasa dan pengaruh yang diagih tidak sama rata sehingga seseorang individu boleh mengarah dan mengawal tindakan orang lain lebih daripada kawalan mereka daripada individu itu (Kamarudin, 1998).

Dalam sesebuah organisasi, komunikasi kepemimpinan merupakan komponen yang membantu perlaksanaan pengurusan dengan berkesan, terutamanya yang berkaitan fokus tugas, prosedur dan arahan kerja, kualiti produk atau perkhidmatan serta standard iklim tempat bertugas (Reech & Brandt, 1988, Roberts & O'Reilly, 1974 & Muchinsky, 1977) dan kepuasan petugas sebagai warga organisasi (Sim, 1994, Seah, 1989, Waitkin & Stephen, 1972, Snyder & Morris, 1984). Secara struktural, komunikasi dianggap komponen strategik yang menghubungkan manusia (pemimpin) kepada sistem keorganisasian yang kompleks lagi berpengaruh ke atas persekitaran dalaman dan persekitaran luaran organisasi (Shukri, 1997b).

Dalam menggerakkan sistem keorganisasian yang kompleks tersebut, amalan komunikasi kepemimpinan berasaskan gaya autoritatif membina dan kolaboratif terbuka adalah berperanan penting dari segi impaknya ke atas imej organisasi tersebut. Ini kerana sifat organisasi itu sendiri menurut Brech (1957) merupakan amalan perancangan pengurusan. Amalan ini menitik beratkan tentang penentuan dan spesifikasi segala tanggungjawab tertentu mengenai pergerakan dan pekerjaan tugas, di samping segala hubungan yang timbul berkaitan dengannya (Shukri, 2000 & 2002).

Motivasi

Perspektif psikologi lazimnya menghubungkan konsep motivasi dalam konteks dorongan yang lahir dalam diri individu sebagai sebab dan akibat daripada persekitarannya. Dorongan ini merangsang individu menterjemahkan tahap motivasi yang dicapai melalui beberapa pola khusus seperti perlakuan, tanggapan dan pemikiran. Sehubungan itu, menurut Hoy dan Miskel (1991) motivasi mempunyai beberapa unsur asas yang dominan, iaitu unsur yang membangkitkan tindakan, unsur yang mengarahkan tindakan dan unsur yang mengekalkan tindakan (Kamarudin, 1998). Motivasi juga dikatakan sebagai perkara yang menyebabkan seseorang itu menumpukan sepenuh tenaga dan usaha untuk melaksanakan sesuatu tugas (Adair, 1989).

Dalam konteks organisasi, terdapat dua jenis motivasi yang berperanan penting ke arah pembinaan persekitaran hubungan manusia (insan) yang berkesan. Pertamanya, motivasi intrinsik yang melibatkan timbulnya perasaan tanggung jawab, nilai kepunyaan dan kejelekitan warga terhadap organisasinya. Manakala motivasi ekstrinsik merujuk kepada keadaan persekitaran fizikal dan perhubungan yang mampu menentukan tahap sikap penglibatan warga terhadap aktiviti dan pelaksanaan polisi organisasi.

Tinjauan Literatur

Sorotan Kontekstual

Dalam konteks interaksi lingkungan inter dan intra kelompok dalam organisasi, komunikasi merupakan wahana penting kerana sifat komunikasi itu sendiri merangkumi proses pertukaran maklumat dari satu individu kepada satu individu yang lain atau dari satu kumpulan kepada satu kumpulan yang lain (Md. Yusof Anim, 1997). Pembangunan komunikasi keorganisasian berkembang melalui peranan ketua yang bertanggungjawab mentransformasikan sifat dan sikap kepemimpinannya terhadap persekitaran sumber manusia. Organisasi yang diterajui oleh pemimpin berkarisma, lazimnya merancang, melaksana dan mengurus komunikasi kepemimpinannya secara teratur. Dalam usaha memacu matlamat organisasi sama ada yang berasaskan perniagaan ataupun perkhidmatan, komunikasi kepemimpinan memperlihatkan perhubungan yang signifikan dengan gaya kepemimpinan seseorang ketua (Shukri, 1998).

Malah kajian yang telah dijalankan tentang organisasi yang berkesan khususnya organisasi firma, telah menunjukkan bahawa produktiviti sesebuah firma banyak bergantung kepada gaya komunikasi (Shukri, 1998) dan kepemimpinan ketuanya yang dikatakan lebih bercorak kepada gaya orientasi tugas dan orientasi manusia daripada yang bercorakkan kepemimpinan laissez-faire atau autokratik (Hussien Mahmood, 1993).

Kepemimpinan berfokus hubungan manusia kurang mendapat perhatian serius bagi organisasi berorientasikan produk. Kepentingan mencapai matlamat standard produk dan manfaat pencapaian perolehan syarikat meletakkan hala tuju komunikasi kepemimpinan bertujuan meminimumkan kerosakan dan kendala sumber manusia.

Dalam sektor pendidikan, amalan kepemimpinan terarah kepada pematuan standard perkhidmatan. Sehubungan itu, pengabaian komunikasi kepemimpinan berorientasi manusia (kolaboratif) dan orientasi tugas (autoritatif) bertendensi mewujudkan iklim organisasi yang kurang menyumbang kepada persekitaran kondusif (Shukri, 2004, Waitkin & Stephens, 1972, Snyder & Morris, 1984). Warga organisasi yang terarah dengan ketua yang berkomunikasi secara autoritatif mutlak lazimnya mencirikan gelagat khusus (Shukri, 2004 & 2002) berhubung tahap kepuasan (Sharma, 1986, Niehoff, Enz & Grover, 1990 & Muchinski, 1977) dan motivasi yang rendah kepada tugas dan organisasi. Sindrom "burn out" menjadi indikator kewujudan gelagat khusus tersebut (Wells, 1994, Tarr, 1992 & Roberts & O'Reilly, 1981).

Staf dan guru permulaan sebagai warga organisasi memerlukan maklumat lengkap melalui amalan komunikasi kepemimpinan yang mementingkan penglibatan dan perhubungan (Shukri, 2004 & 2002) secara fitrah. Penekanan yang kurang terhadap beberapa dimensi komunikasi yang melibatkan warga secara bersama dalam membuat keputusan organisasi

(Mowday, Porter & Steers, 1982, Buchanan, 1974, Conrad, 1985, Morse & Phelps, 1980) membentuk situasi tersisih dan tidak dihargai di kalangan warga (Shukri, 2002, Farrel & Petersens, 1981, Benton, 1995, Adler & Rodman, 1986 & Derinto, 1978). Ini merupakan implikasi amalan perhubungan yang bertentangan fitrah apabila ketua cenderung berkolaboratif dengan subordinat secara terpilih dan dalam persekitaran tertutup.

Dalam huraian tentang kepemimpinan pengetua yang berkesan, Hussien Mahmood (1993) mengenengahkan pernyataan kepemimpinan orientasi manusia dan orientasi tugas sebagai lebih sesuai berbanding yang berasaskan orientasi autokratik dan laissez-faire. Ini menepati sebahagian daripada rumusan Dennis (1975) dalam kajiannya yang mendapati warga organisasi secara umumnya mengharapkan komunikasi kolaboratif dan membina. Melalui amalan komunikasi kepemimpinan kolaboratif terbuka dan autoritatif membina (orientasi tugas) setiap warga organisasi institut perguruan sama ada pensyarah ataupun guru pelatih diberi peluang menunjukkan kejelekitan dan penglibatan mereka dalam organisasi. Kedua-dua aspek ini merupakan pemangkin kepada peningkatan tahap motivasi warga institut perguruan berkenaan. Kajian oleh Reech & Brandt (1988) menunjukkan dimensi komunikasi secara terbuka dan membina antara ketua dengan subordinat mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan warga institusi tersebut. Avery & Baker (1990) pula mendapati situasi ini akan meningkatkan komitmen warga melalui peningkatan tahap motivasi mereka.

Tinjauan Shukri (2004; 2002; 1997a dan 1997b) dalam pengurusan praktikum, mendapati amalan komunikasi autoritatif mutlak adalah lazim. Petunjuknya ialah penglibatan guru permulaan dalam perancangan dan proses kerja serta membuat keputusan adalah terhad. Urusan penempatan praktikum yang melibatkan distribusi dan kebajikan guru permulaan ke sekolahpun didapati amalan sedia ada berasaskan penurunan keputusan kepada mereka semata-mata. Guru permulaan tidak diberi peluang berada dalam jawatankuasa kerja atau jawatankuasa induk praktikum bagi membolehkan suara dan penyertaan mereka dalam strata dasar dan membuat keputusan organisasi diambil kira. Masalah-masalah yang timbul ekoran penyisihan peranan dan peluang penglibatan guru permulaan di peringkat prosedural jawatankuasa ialah ketidakpuasan dan motivasi yang rendah semasa menjalani latihan mengajar. Situasi ini kelihatan melalui sikap sambil lewa ke atas persediaan mengajar, kehadiran, pemencilan hubungan serta konflik interpersonal terhadap persekitaran sekolah, guru dan pensyarah pembimbing (Shukri, 2004).

Manakala pensyarah di luar jawatankuasa induk dan jawatankuasa kerja praktikum kurang berpeluang menyertakan diri dan memainkan peranan berkesan dalam aspek perancangan praktikum. Ketua menurunkan arahan melalui seorang setiausaha praktikum yang memanjangkannya pula ke mesyuarat jawatankuasa kerja yang bertujuan makluman kepada khalayak penerima keputusan sahaja. Sementara itu, pensyarah dalam jawatankuasa kerja sekadar ditaklimatkan tentang keputusan atasan dan untuk implimentasi (Shukri, 2004). Keadaan komunikasi ke bawah ini menjelaskan bahawa kepemimpinan autoritatif mutlak berusaha mengurangkan risiko peribadi daripada apa yang ditanggapinya sebagai ancaman dan kemungkinan yang boleh timbul jika semua warga diberi peluang menghayati komunikasi kepemimpinan kolaboratif terbuka yang menekankan sumbang saran berbentuk pendapat, kritikan membina dan cadangan konstruktif.

Namun begitu, amalan interaksi di antara setiausaha jawatankuasa kerja praktikum dan ketua lazimnya berlaku melalui komunikasi kepemimpinan kolaboratif tertutup. Perancangan dalam 'akuarium' atau 'bilik gelap' didapati mempengaruhi dan mengatasi

keputusan atau perancangan oleh jawatankuasa kerja itu sendiri (Shukri, 2004). Sindrom 'empat mata' ini menunjukkan dominasi kepemimpinan autoritatif mutlak atau kolaboratif tertutup. Ini menjelaskan tidak semua komunikasi kolaboratif itu positif sifatnya.

Manipulasi ketua melalui sindrom 'empat mata' dalam 'akuarium' atau 'bilik gelap' adalah contoh amalan komunikasi kepemimpinan kolaboratif tertutup. Amalan ini mampu mengubah iklim organisasi yang professional kepada budaya kerja tidak beretika (Shukri, 2004). Ketua yang terlibat dalam konteks ini dikelilingi oleh individu-individu oportunist yang bersikap play safe. Mereka berfungsi sebagai penasihat kepada ketua dan hanya menyampaikan maklumat yang dianggap menyenangkan hati ketua (Rasberry & Lemoine, 1986) walaupun perlu mencemar reputasi atau peribadi rakan sekerja lain kerana percaya cara tersebut dapat melindungi ketua mereka dari gangguan masalah. Ini merupakan contoh sindrom play safe (Shukri, 2000) dari kalangan individu parasit organisasi yang menurut Aldag & Stearns (1987) meletakkan komunikasi dengan ketua demi survival diri (Shukri, 2004).

Komunikasi efektif adalah penting kepada ketua organisasi. Ini kerana komunikasi ialah proses yang melaluinya fungsi-fungsi pengurusan seperti perancangan, pengorganisasian, pimpinan dan pengawalan dilaksanakan. Menurut Stoner & Wankel (1989) komunikasi ialah aktiviti rutin kepemimpinan organisasi yang menuntut seseorang pemimpin itu menumpukan sebahagian besar dari waktu mereka. Keberkesanan komunikasi organisasi bergantung kepada keupayaan pemimpin merekabentuk rangkaian komunikasi (Stoner & Wankel, 1989) atau struktur dalam berbagai-bagai cara. Menurut Lesikar (1977) terdapat 4 faktor yang mempengaruhi keberkesanan pemimpin mengurus komunikasi organisasi, iaitu saluran-saluran komunikasi formal, struktur autoriti organisasi, pengkhususan kerja dan "hak milik maklumat". Manakala Barge & Hirokawa (1989) dalam huraian mereka tentang keberkesanan komunikasi kepemimpinan telah mengklasifikasikan dua jenis kompetensi komunikasi yang perlu dikuasai pemimpin, iaitu kompetensi tugas dan kompetensi perseorangan (Ezhar Tamam, 1999). Menurut Wok (1994) penguasaan dan pengawalan komunikasi seperti ini dapat mengelakkan sindrom pemikiran kelompok, sebaliknya menerbitkan sifat komunikasi kepemimpinan yang baik (Hussien, 1988).

Berdasarkan analisis kajian berkaitan komunikasi kepemimpinan, dapat dirumuskan bahawa setiap model komunikasi mempunyai asas teori yang mendasari fundamental dalam penentuan dan haluan komunikasi kepemimpinan sesebuah organisasi. Persekitaran sebenar organisasi berbeza-beza mengikut latar belakang iklim dan budaya organisasi serta citra warga selaku insan yang menganggotainya (Shukri, 2004 & 2002, Owens, 1991, Goldhaber, 1990, Pace & Falues, 1989). Maka pendekatan mengurus komunikasi juga turut berkembang dan tidak wajar terbatas kepada pendekatan atau kemahiran konvensional yang berfokuskan ketua semata-mata. Kepemimpinan (Fleishman, Harris & Burt, 1955) harus mengambil kira keperluan dan perubahan kualiti sumber manusia (Ozawa, 1981) dalam perancangan dan implimentasi orientasi tugas.

Sorotan Konseptual

Pendekatan hubungan manusia merupakan salah satu amalan pengurusan organisasi yang menekankan perspektif pembangunan sumber manusia. Bagaimanapun, teori hubungan manusia yang terjana sekian lama lebih tertumpu kepada standard norma dan iklim organisasi sebagai fundamental. Sehubungan itu, Shukri (2004, 2002 & 2000) merekabentuk semula teori tersebut kepada teori hubungan insan yang menjuzukkan standard agama dan

etika. Melalui standard ini, manusia merupakan insan yang percayakan Tuhan (beriman) dan bermaruah (akhlak). Maka perhubungan pemimpin dan subordinat tidak sekadar dalam persekitaran misi organisasi tetapi harus mempertimbangkan keperluan psikologi dan fisiologi mereka secara dogmatic dimension (fitrah agama) dan virtue (etika). Dalam pendekatan ini, dimensi hubungan langsung di antara ketua dan subordinat diberi penekanan utama sebagai mengusahakan persekitaran komunikasi harmoni. Berdasarkan Rajah 2 (rujuk lampiran 1), terdapat 3 pendekatan komunikasi dalam organisasi yang terhasil daripada gaya kepemimpinan ketua, iaitu;

i) Komunikasi Kepemimpinan Autoritatif

Mutlak

Ia merujuk kepada amalan komunikasi ke bawah yang menekankan arahan dan kuasa secara mutlak oleh ketua ke atas subordinat. Ruang komunikasi ke atas tertutup dan subordinat tidak dilibatkan dalam sebarang proses membuat keputusan organisasi. Menurut Goldhaber (1983) mesej yang disebarkan daripada atasan ke kumpulan bawahan bersifat formal. Penekanan lebih ke atas disiplin, perintah dan matlamat dasar (Shukri, 2004, 2002 & 2000).

Membina

Apabila organisasi dijana oleh ketua melalui semangat berpasukan di landasan keluhuran, maka prosedur implimentasi tugas walaupun dibuat secara arahan dari atas ke bawah, tetapi ia masih dibuka kepada hubungan balas daripada subordinat. Melalui S2-P1 pada Rajah 2; ketua menentukan kaedah tugas (P) dan empowerment melalui penyelia (LL) yang bertanggungjawab melaksanakan strategi penambahbaikan organisasi (B). Dengan menyeragamkan proses komunikasi (MM) oleh P1 dan LL, subordinate (S1) berpeluang mengolah semula pemikiran tugas atau/ dan memberi maklum balas perlaksanaan tugas kepada penyelia yang akan memanjangkannya ke atas (S1 - MM - LL - P1). Walau bagaimanapun, tidak semua maklumat subordinat sampai kepada ketua kerana ada kemungkinan berlaku penapisan di peringkat penyelia (LL).

Dalam pendekatan komunikasi membina ini, setidak-tidaknya ketua memberi peluang interaksi tentang tugas kepada subordinat melalui peranan hubungan dengan penyelia. Namun begitu, dalam konteks ini ketua akan turun ke bawah menemui subordinat secara peribadi bertujuan membina hubungan tugas secara langsung. Keadaan ini akan membuatkan subordinat rasa dihargai. Motivasi instrinsik yang dicapai meningkatkan tahap kepatuhan mereka kepada arahan dan tugas organisasi.

ii) Komunikasi Kepemimpinan Kolaboratif

Kolaboratif Tertutup

Dimensi ini melibatkan interekasi langsung di peringkat ketua jabatan (penyelia) pada paksi komunikasi mendatar (KM 1 - KM 2) dengan ketua (P1). Komunikasi ini dianggap tertutup kerana ketua jabatan atau personel utama dalam jawatankuasa utama dalam strata jabatan mewujudkan hubungan dengan ketua (S1 - P1) untuk memberi gambaran tugas atau maklumat peribadi subordinat. Dengan memanipulasi subordinat melalui proses komunikasi

yang tidak seragam, personel biasanya membuat perbincangan empat mata dengan ketua (P1) dalam situasi sulit, tertutup dan sebelah pihak. Situasi ini dikenali sebagai perbincangan "bilik gelap" (YY) kerana personel (LL) bertendensi merumuskan maklumat bias tentang subordinat. Lazimnya, maklumat bias tersebut dikumpul oleh "LL" berdasarkan gosip dan buah mulut akibat proses komunikasi yang tidak seragam. Terdapat kecenderungan di kalangan subordinat bersaing mendekati personel untuk mendapat manfaat peribadi. Kerap berlaku, kumpulan ini menjadi proksi kepada personel yang bertanggungjawab menyebarkan gosip dan maklumat bias kepada ketua.

Sindrom bilik gelap mempunyai kaitan dengan persaingan di kalangan personel di peringkat KM 1 - KM 2 untuk mendapat posisi strategik dalam organisasi. Mereka saling berusaha menarik ketua (P1) ke garis hubungan peribadi (P2). Jika Q berjaya melakukannya, maka personel ini akan menonjolkan perhubungan peribadi tersebut secara terang-terangan kepada personel-personel lain di garis KM 1 - KM 2 dan subordinate (ruang di bawah garis KM 1 - KM 2). Gelagat penonjolan peribadi ini disebut sebagai sindrom "akuarium" (XX).

Komunikasi kolaboratif tertutup mengakibatkan iklim organisasi yang tidak sihat. Subordinat terdedah kepada manipulasi personel atau individu proksi personel bertujuan mendapat ganjaran melalui strategi perhubungan peribadi dengan ketua. Ketua yang bergantung maklumat sepenuhnya dari personel tanpa inisiatif meneroka semula maklumat dengan turun ke akar umbi atau "in out" (Shukri, 2004, 2002 & 1997b), lazimnya cenderung bertingkahtindak melabel subordinat.

iii) Komunikasi Kolaboratif Terbuka

Menekankan perhubungan dua hala dan pelbagai hala (Shukri, 2004; 2002) antara ketua dengan setiap peringkat warga organisasi. Ketua menyediakan ruang dan peluang interaksi terbuka dengan menganggap subordinate sebagai asset organisasi dan melayan mereka sebagai manusia yang mempunyai potensi diri tersendiri. Berdasarkan Rajah 1, sama ada pada kedudukan P1 atau P2, ketua boleh berkomunikasi terus melalui dan melepasi garisan formaliti personel hingga kepada subordinat. Arah komunikasi kepemimpinan ini menekankan perhubungan timbal balik; iaitu dari P1 - LL - MM - S1 menjadi S1 - MM - LL - P1. Tanda LL bermaksud ketua boleh mengecualikan personel dalam keadaan-keadaan tertentu untuk berhubung terus dengan subordinat. Ia bertujuan mengekang sindrom "bilik gelap" dan "akuarium".

Walau bagaimanapun, dalam keadaan lain ketua beretika boleh memanfaatkan LL dan JJ (rujuk Rajah 2) sebagai perantara langsung dalam memanjang interaksi dengan subordinat. Rangkaian komunikasi interpersonal yang membina di kalangan personel jabatan mampu menjana keberkesanan komunikasi kolaboratif. Secara khusus, komunikasi kolaboratif terbuka boleh terjana melalui komunikasi sisi. Komunikasi sisi mengikuti aliran kerja dalam sesebuah organisasi, yang berlaku di antara para anggota kumpulan-kumpulan kerja; di antara satu kumpulan kerja dan yang lainnya; di antara para anggota jabatan-jabatan yang berlainan; dan di antara anggota-anggota lini dan staf. Tujuan utama komunikasi sisi ialah menyediakan suatu saluran langsung bagi mewujudkan penyelarasan dan menyelesaikan masalah organisasi (Stoner & Wankel, 1989). Dengan cara ini ia mengelakkan tatacara yang menyalurkan komunikasi melalui seorang ketua yang umum, yang dikira begitu melambatkan (Wexley & Yukl, 1984). Bahkan ia memudahkan para anggota organisasi menjalankan interaksi dengan rakan-rakan setaraf mereka.

Sebahagian besar komunikasi sisi berlaku di luar rantai perintah. Ia berlaku dengan pengetahuan dan galakan ketua yang memahami bahawa komunikasi sisi meringankan beban komunikasi mereka dan mengurangkan ketidaktepatan dengan meletakkan orang berkaitan di tempat-tempat mereka boleh berkomunikasi secara terus di antara satu sama lain (Simpson, 1959). Bagaimanapun, Fayol (1949) menganggap banyak masa terbuang dalam rangkaian mesej menerusi komunikasi mendatar. Beban maklumat terjadi, iaitu terlalu banyak maklumat tersebar dalam semua arah tanpa ditapis. Akibatnya sistem menjadi perlahan dan berkemungkinan berhenti berfungsi disebabkan terlalu dibebani maklumat (Goldhaber, 1983).

Amalan komunikasi kolaboratif terbuka menggalakkan pembangunan potensi dan kerjaya warga organisasi berlaku secara fitrah dan sihat. Ia mampu mengurangkan delinkuensi yang boleh merosakkan organisasi dari dalam tubuhnya secara perlahan-lahan. Pembunuh senyap; hasad dengki dan konspirasi, si Kitul organisasi.

Penemuan Kajian

Analisis kajian dilakukan ke atas beberapa aspek iaitu perbincangan latar belakang responden berdasarkan taburan kekerapan dan peratus; di samping hasil keputusan ujian t, ANOVA dan korelasi Pearson yang bertujuan mengenalpasti sama ada komunikasi kepemimpinan mempunyai hubungan terhadap motivasi warga organisasi.

Latar Belakang Responden

Berdasarkan Jadual 1, corak responden menunjukkan 51.2% (65) daripadanya terdiri dari perempuan, manakala responden lelaki mewakili 48.8% (62) sahaja. Ini bermakna bezantara antara dua kumpulan jantina ini adalah kecil iaitu 3 orang, yang memihak kepada kumpulan jantina perempuan.

Jadual 1: Latarbelakang Responden Berdasarkan Jantina

Jantina	Bil.	Peratus (%)
Lelaki	62	48.8
Perempuan	65	51.2
Jumlah	127	100.0

Dari segi latarbelakang responden berdasarkan umur, didapati kumpulan umur kurang 25 tahun adalah responden paling besar (43.3%) dan hanya 14 orang responden (11.0%) datangnya dari kumpulan umur lebih 45 tahun. Dengan mengambilkira kumpulan umur pertengahan (26-35 tahun dan 36-45 tahun) sejumlah 45.7% (58 orang), maka jumlah keseluruhan responden di bawah umur 45 tahun adalah 113 orang, iaitu mewakili 89.1% daripada keseluruhannya (rujuk Jadual 2). Tenda ini ada kaitannya dengan latarbelakang responden berdasarkan kategori warga organisasi pada Jadual 3. Didapati 51.2% daripada responden terdiri dari guru permulaan dan 48.8% lagi ialah staf.

Jadual 2: Latarbelakang Responden Berdasarkan Umur

Umur (Tahun)	Bil.	Peratus (%)
Kurang 25	55	43.3
26 - 35	32	25.2
36-45	26	20.5
Lebih 45	14	11.0
Jumlah	127	100.0

Jadual 3: Latarbelakang Responden Berdasarkan Kategori Warga

Kategori	Bil.	Peratus (%)
Staf	62	48.8
Guru Permulaan	65	51.2
Jumlah	127	100.0

Analisis Pembolehubah Komunikasi Kepemimpinan

Berdasarkan Jadual 4, didapati subskala kolaboratif terbuka lebih berpengaruh ($r=0.66$, $p<0.05$) berbanding subskala komunikasi kolaboratif membina ($r=0.51$, $p<0.05$) dalam konteks amalan komunikasi kepemimpinan yang signifikan dan positif ($r=0.61$) ke atas motivasi instrinsik (kepunyaan) warga organisasi. Penemuan ini menunjukkan sebarang amalan komunikasi kepemimpinan ketua sama ada melalui dimensi kolaboratif terbuka atau membina, mempunyai pengaruh hubungan yang ketara dengan rasa kepunyaan yang kuat oleh warga organisasi. Staf dan guru permulaan mentakrifkan organisasi sebagai identifikasi diri mereka.

Jadual 4: Keputusan Ujian Korelasi Pearson Pembolehubah Komunikasi Kepemimpinan dan Motivasi Instrinsik Warga

Pembolehubah	Motivasi Instrinsik (Rasa Kepunyaan)	
	r	p
KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN	0.61	0.00
• Komunikasi autoritatif membina	0.51	0.00
• Komunikasi kolaboratif terbuka	0.66	0.00

Jadual 5: Keputusan Ujian Korelasi Pearson di antara Pembolehubah Komunikasi Kepemimpinan dan Motivasi Ekstrinsik

Pembolehubah	Motivasi Ekstrinsik (Sikap Penglibatan)	
	r	p
KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN	0.58	0.00
• Komunikasi autoritatif membina	0.53	0.00
• Komunikasi kolaboratif terbuka	0.63	0.00

Keputusan ujian Korelasi dalam Jadual 5 menunjukkan komunikasi kepemimpinan mempunyai hubungan yang signifikan dan positif ($r=0.58$, $p<0.05$) ke atas motivasi ekstrinsik warga organisasi yang tergambar melalui sikap penglibatan mereka dengan berkesan kepada tugas dalam organisasi. Walaupun kedua-dua dimensi kolaboratif mempunyai hubungan positif, tetapi dimensi kolaboratif kelihatan lebih kuat tahap hubungannya ($r=0.63$, $p<0.05$) terhadap sebarang perubahan tahap motivasi yang boleh berlaku di kalangan warga organisasi. Ini bermakna, sikap penglibatan warga bergantung kepada transformasi kepemimpinan ke arah perhubungan lebih bermakna bersama mereka. Sebarang bentuk transformasi komunikasi kepemimpinan yang positif berupaya memberi pengaruh hubungan yang positif kepada kecenderungan warga menyumbang ke arah pencapaian misi dan visi organisasi.

Jadual 6: Keputusan Ujian Korelasi Pearson Pembolehubah Komunikasi Kepemimpinan Dengan Motivasi Warga Organisasi

Pembolehubah	MOTIVASI	
	r	p
KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN	0.60	0.00
• Autoritatif membina	0.52	0.00
• Kolaboratif terbuka	0.65	0.00

Komunikasi kepemimpinan memperlihatkan kedua-dua dimensinya menyumbang kepada hubungan yang signifikan dan positif ($r=0.65$ dan $r=0.52$; $p<0.05$) dengan motivasi warga organisasi. Keadaan ini memberi petunjuk bahawa staf dan guru permulaan berpuas hati dengan persekitaran organisasi yang kondusif dari segi iklim komunikasi kepemimpinannya ($r=0.60$; $p<0.05$). Ketua diterima sebagai pemimpin yang mempertimbangkan kriteria hubungan berorientasikan insan, di samping penekanan fokus tugas yang terarah dan jelas.

Analisis Dapatan Demografi

Jadual 7 menunjukkan keputusan ujian-t dengan nilai t ialah -0.70 yang tidak signifikan ($p<0.05$). Ini bermakna tidak terdapat perbezaan motivasi terhadap organisasi yang signifikan di antara warga organisasi lelaki dan perempuan. Keadaan ini menerangkan bahawa jantina merupakan faktor yang tidak dominan ke atas motivasi staf dan guru permulaan terhadap organisasi mereka.

Jadual 7 : Keputusan ujian -t Perbezaan Motivasi Berdasarkan Jantina

Jantina	N	min	SP	t	p
Lelaki	62	3.50	0.50	0.70	0.48
Perempuan	65	3.57	0.49		

Jadual 8 : Keputusan ujian ANOVA Perbezaan Motivasi Berdasarkan Umur

	SS	df	MS	F	p
Antara Kumpulan	0.27	3	0.09	0.34	0.76
Dalam Kumpulan	30.49	123	0.23		

Analisis ANOVA sehala (rujuk Jadual 8) ke atas ciri umur menjelaskan nilai $F=0.34$ yang tidak signifikan. Ia menggambarkan bahawa umur bukan faktor yang dapat membezakan tahap motivasi warga organisasi terhadap organisasi mereka.

Jadual 9 : Keputusan ujian-t Perbezaan Motivasi Berdasarkan Kategori Warga

Kategori	N	Min	SP	t	p
Staf	62	3.54	0.46		
				0.47	0.60
Guru Permulaan	65	3.52	0.51		

Keputusan ujian-t dalam Jadual 9 mendapati nilai t ialah 0.47 yang tidak signifikan ($p < 0.05$) pada aras keyakinan 95%. Ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan motivasi yang signifikan di antara kategori staf dan guru permulaan. Ia menerangkan bahawa status yang berlainan di kalangan warga organisasi bukanlah perkara yang membawa perbezaan tahap motivasi mereka.

Perbincangan dan Cadangan

Berdasarkan penemuan kajian, analisis menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara komunikasi kepemimpinan dengan kedua-dua dimensi motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Komunikasi kolaboratif terbuka kelihatan mampu menjana "rasa kepunyaan" ($r=0.66$) dan "penglibatan" ($r=0.65$) di kalangan warga organisasi. Penjana ini berpengaruh ke atas motivasi mereka untuk mengasosiasikan diri ke dalam tubuh organisasi sebagai satu identifikasi secara harmoni.

Analisis juga mendapati komunikasi autoritatif membina yang berfokus tugas mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan motivasi intrinsik ($r=0.51$) dan motivasi ekstrinsik ($r=0.53$). Ini bermakna, jika sesuatu arahan tugas itu disampaikan oleh ketua melalui pendekatan komunikasi menekankan pengaliran maklumat lengkap dan bertimbal balik (dua hala) dengan subordinat, tugas tersebut lazimnya dapat dilaksanakan secara sedar dan berkomitmen.

Pembolehkan bersandar (motivasi) yang dikaji memberi gambaran kewujudan persekitaran organisasi yang memberangsangkan dengan sifat kejelekitan warganya. Dalam situasi seperti

ini, warga lazimnya cenderung menghargai pemimpin mereka sebagai ketua yang berkarisma dan dihormati. Sekiranya iklim komunikasi kepemimpinan yang positif dapat dihidupkan dan dihayati berterusan, terdapat ruang yang membolehkan tercapainya kepuasan kerja dan komitmen tinggi terhadap organisasi. Sehubungan itu, kajian ini mencadangkan dua langkah strategik iaitu berdasarkan teorem komunikasi dan skema penjernihan hubungan insan.

Teorem Komunikasi

Teorem merupakan suatu pernyataan yang dianggap benar walaupun ia belum diuji (Ezhar Tamam, 1999). Teorem disokong oleh sekumpulan prinsip di dalamnya. Berikut 15 prinsip terkandung dalam teorem yang disarankan untuk amalan, pematuhan dan penghayatannya kepada ketua selaku pemimpin.

- i. Pengenal warga dengan “mendekati”(Shukri, 2004, 2002 & 1997b), bukannya pemantau yang menjarakkan.
- ii. Pendamping warga, bukannya dampingan warga.
- iii. Penyokong yang mendorong pembangunan diri (Avery & Baker, 1990), bukannya pengekan yang bersifat pemusnah (Shukri, 2000).
- iv. Pembina potensi (Ozawa, 1981, Graicunas,1933), Farrel,1981), bukannya pemencil peluang.
- v. Pembimbing teladan (Shukri,2000), bukannya pelabel (Shukri, 2002).
- vi. Penegas tugas dengan berhaluan (Dwivedi,1986, Goldhaber, 1983), bukannya penindas.
- vii. Pengurang ketidakpastian(Goldhaber,1990), bukannya penyebar dengar cakap.
- viii. Penyambung silaturahmi (Hussien Mahmood,1988), bukannya pemutus.
- ix. Penjana refleksi (Shukri, 2004), bukannya pegeneralisasi bias.
- x. Pelunak penampilan (Barge & Hirokawa, 1989), bukannya pendongak.
- xi. Peneroka (Niehoff et al., 1990), bukannya pengasingan diri.
- xii. Penyaring yang virtue (Shukri, 2004), bukannya pengumpul sampah (junk informations).
- xiii. Penjuruteraan jaringan staf dalam organisasi (Stoner, 1989, Shukri,1997a, 1998, 2000 & 2002), bukannya kontraktor pembina proksi, kelompok peribadi dan isolasi organisasi.
- xiv. Pentarbiah berhemah (Shukri, 2004, 2002 & 2000, Hussin, 1988), bukannya penghukum.
- xv. Penyubur kepengikutan (Ezhar Tamam,1999), bukannya peretorik.

Skema Penjernihan Hubungan Insan

- i. Pemimpin menyediakan ruang dan peluang berkomunikasi kepada warga secara berhemah. Ini dapat dilakukan melalui dasar “pintu terbuka” (ruang) dan “hati terbuka” (peluang). Keseimbangan antara “pintu” dan “hati” terbuka adalah

penting. Pengabaian mana-mana satu daripadanya boleh mencetuskan komunikasi kepemimpinan bias. Ia lazimnya terpamer melalui pemikiran, emosi dan perlakuan pemimpin berbentuk impasse dan.

- ii. Memasarkan dasar kualiti komunikasi kepemimpinan dalam bentuk motto atau pernyataan misi dan visi yang realistik.
- iii. Amar makruf nahi mungkar.
- iv. Audit komunikasi organisasi.
- v. "Intenal evaluation based."

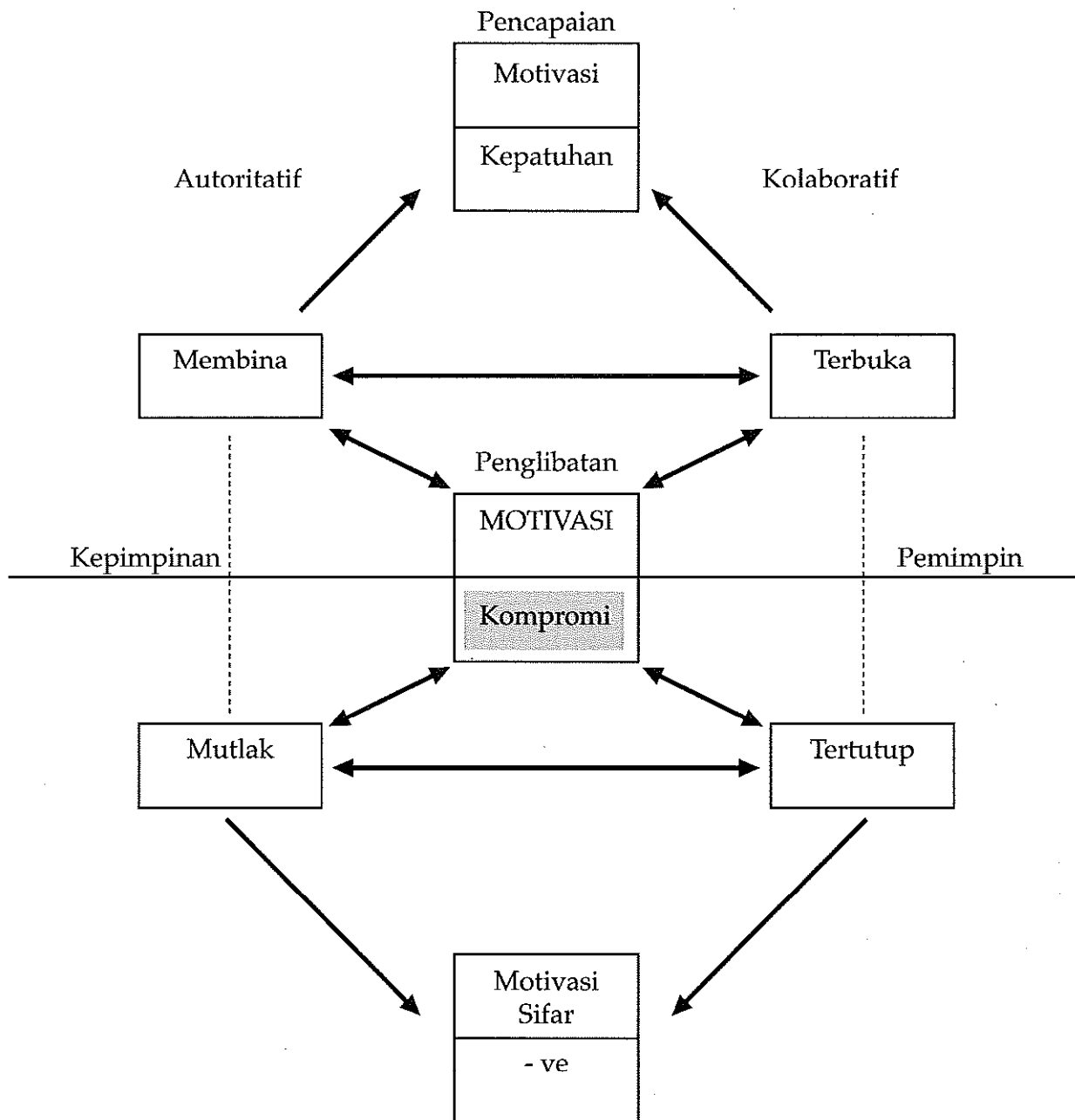
Kesimpulan

Kajian ini memperlihatkan mustahaknya seseorang pemimpin organisasi menterjemahkan kepemimpinannya melalui amalan komunikasi berteraskan pendekatan hubungan insan dengan menjana dimensi-dimensi kolaboratif terbuka dan autoritatif membina. Ini memerlukan kesungguhan melaksanakan konsep hubungan insan sebagai langkah strategik ke arah pemantapan tahap motivasi setiap warga organisasi. Manusia dalam organisasi bukan sekadar jasad biologi bahkan dilengkapi roh yang menuntut keseimbangan santapan rohani, fisiologi dan psikologi. Dalam konteks psikologi organisasi komunikasi kepemimpinan antara pembolehubah penting yang perlu diberi penelitian dan penghayatan oleh ketua selaku pemimpin yang berkarisma.

Manusia yang dilayan sebagai insan bertendensi mengusahakan kemajuan dan pembangunan diri. Komunikasi kepimpinan kolaboratif terbuka dan autoritatif membina mempunyai daya tarikan kuat ke atas peningkatan motivasi tahap - "penglibatan". Kombinasi antara keduanya bertendensi lonjakan motivasi ke tahap "kepatuhan" dan "pencapaian". Di tahap ini warga organisasi mengidentifikasikan organisasi sebagai jiwa dan citra mereka. Ia berupaya menerbitkan perlakuan yang menghargai dan memartabatkan organisasi secara sukarela, ceria dan inovatif.

Lampiran 1

Rajah 1: Model Komunikasi Kepemimpinan Hubungan Insan



Rujukan

- Adler,R.B. & Rodman,G.(1986). *Understanding human communication*. USA: Holt, Rinehart & Winston Inc.
- Aldag, R.J. & Stearns, T.M.(1987). *Management*. Dallas: South-West Publishing Co.
- Avery,G. & Baker, E.(1990). *Psychology at work*. Sydney: Prentice Hall.
- Baker,L.L.,Wahler,K.J. & Watson,K.W.(1995).*Groups in process: An introduction to small group communication*. Boston: Allyn & Bacon
- Barge,J.K. & Hirokawa,R.Y.(1989). *Towards a communication competency model of group leadership*. Small Group Behavior,20,167-189
- Bateman,T.S. & Snell, S.A.(1996). *Management: Building competitive advantage*. Chicago: Irwin.
- Benton, D.A.(1995). *Applied human relation:An organizational approach*. New Jersey: Simon & Schuster.
- Bhul Vindar Kaur (1997). *Hubungan di antara komunikasi ke atas dengan moral*. Satu tinjauan di kalangan penyelia-penyelia pengeluaran kilang National Semi Conductor Sdn Bhd Melaka. Latihan ilmiah yang tidak diterbitkan. Skudai:UTM
- Brech,E.F.L.(1957). *Organization-The frame work of management*. Dlm Wan Azmi (1995). *Pengurusan masa kini* (edisi ke-4). K.Lumpur : Utusan Publication
- Buchanan, F. (1974). *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization*. Administrative Science Quaterly. 19 : 533-546
- Conrad, C.(1985).*Strategic organizational and communication: Cultures, Situations and adaptation*. New York: Holt, Rinehart & Winstons
- Davis, K. (1972). *Human behaviour at work*. New York : Mc Graw Hill-Book Co.
- Dennis, H.(1975). *The construction of a managerial communication climate inventory for use in complex organizations*. Paper presented in International Communication Association Meeting, Chicago.
- Derrinto,J.(1978). *Communilogy:An introduction to the study of communication*. New York : Harper & Row Publisher Inc.
- Dowd, J.J. (1987). *Commitment in the employee relations*. An exploratory study. Thesis (PhD).The University of Harvard.
- Duncan,R.(1972). *Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty*. Administrative Science Quaterly 17:313-327.
- Dwivedi, R.S.(1986). *Morale and some related factors*. Dalam N.K. Singh & G.K. Suri (eds.) *Personnel Management*. New Delhi:Vikas Publishing House; 215-228
- Ezhar Tamam (1999). *Menjayakan komunikasi kumpulan kecil*. Serdang, Selangor: Penerbit Universiti Putra Malaysia.

- Farrel,D. & Petersen,A.(1981). *Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turn over: The import of rewards, cost, alternatives and investments*. Organizational Behavior and Performance. 27-28: 78-95
- Fleishman, E.A., Harris, E.F. & Burt, R.D.(1955). *Leadership and supervision in industry*. Ohio State Business Education Reserve Monograph 33.
- Goldhaber,D.R.(1990). *Komunikasi dalam organisasi* (edisi terjemahan). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Graicunas, V.A.(1933). *Relationships in organization*. Geneva: International Labour Office.
- Hussain Mahmood (1988). *Komunikasi kepemimpinan dari perspektif Islam*. Occational paper no. 7.Serdang, Selangor: Centre for extension and continuing education.
- Kamarudin Deraman (1998). *Hubungan gaya kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru sekolah menengah di zon Pudu Kuala Lumpur*. Latihan ilmiah yang tidak diterbitkan.Kota Samarahan: Universiti Malaysia Malaysia Sarawak.
- Katz, D. & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organaizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Lesikar, H.(1977). *Business communication*. Homewood, Ill : Richard D.Irwin.
- Logenecker,J.G.(1972). *Systems, semantics and significance*. Dlm Contemporary readings in organizational behavior, Luthans,F.(eds.) New York:Mc Graw-Hill Book co.
- Mohd Yusof Anim(1997). *Haluan komunikasi ke atas dalam organisasi*. Satu tinjauan audit di Syarikat Telekom Malaysia Berhad Segamat Johor. Latihan ilmiah yang tidak diterbitkan. Skudai :Universiti Teknologi Malaysia
- Morse,B & Phelps,L.(1980). *Interpersonal communication, A relational perspective*. Minneapolis: Burgess Publishing Co.
- Mowday, R.T., Porter,L.W. & Steers,R.M.(1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turn over*. New York:Academic Press
- Munchinsky,D.M.(1977). *Organizational relationship to organizational climate and job satisfaction*. Academy of Management Journal.20, 592-607
- Niehoff,B.R. Enz,C.A. & Grover,R.A.(1990).*The impact of top management actions on employee attitudes and perceptions*. Group and Organization Studies. 15, 337-352
- Owens,R.G. (1991). *Organizational behavior in education*. USA:Allyn & Bacon
- Ozawa, T.(1981). *The company as a family*. Dlm Management Japanese Style. Philipines: World Executive's Digest Library; 3-15
- Pace, R.W. & Falues,D.E.(1989). *Organizational communication*. New Jersey: Prentice Hall
- Rasberry, R.W. & Lemoine,L.F.(1986). *Effective managerial communication*. Massachussets: Wadsworth, Inc.

- Reech, B.L. & Brandt,R.(1988). *Effective human relations in organizations*. Boston: Houghton Mifflin Company
- Roberts, K. & O'Reilly,C.(1974). *Measuring organizational communication*. Journal of Applied Psychology 59:321-326.
- Roberts, K. & O'Reilly,C.(1981). *Interpersonnel communication and objective and perceptual assessments of performance in organizations*. University of California Bekerly.
- Salanchik, G.R. & Staw, B.M.(1977). *New directions in organizational behavior*. Chicago: St Claire Press.
- Sharma, J.M.(1986). *Organizational communication:A linking process*.The Personnel Administrator. July,35-43.
- Shukri Zain (2004). *Amalan komunikasi dalam pengurusan praktikum: Pengintergrasian Perspektif etika*. Kertas kerja dibentang dalam Wacana Pendidikan Peringkat Kebangsaan 2004, 29-30 Jun Hotel Grand Continental Kuala Terengganu. Kuala Lumpur: Bahagian Pendidikan Guru.
- Shukri Zain (2002). *Formalasi Total Quality Management (TQM) dalam pengurusan praktikum*. Kertas kerja dibentang dalam The Inaugural UPSI International Teacher Education Conference (UPSITEC 2002), 6-8 Mei, Renaissance Palm Garden Hotel Putrajaya. Organised by Faculty of Cognitive Science and Human Development, Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Shukri Zain (2000). *Welstanchauung sekolah citra: Kepemimpinan pengetua protagonis*. Kertas kerja dibentang dalam Seminar Nasional Ke-9 Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan, 1-3 Ogos. Sri Layang, Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Shukri Zain (1998). *Signifikasi gaya kepimpinan ketua di institut perguruan*. Kertas penyelidikan yang tidak diterbitkan. Bintulu: Maktab Perguruan Sains Bintulu, Sarawak.
- Shukri Zain (1997a). *Amalan komunikasi dalam praktikum:Ke arah meningkatkan kecemerlangan pengurusan komunikasi dalam konteks interaksi di antara institute perguruan dan sekolah*.Kertas kerja dibentang dalam Seminar Kebangsaan Pendidikan Guru di Century Mahkota Hotel Melaka, 19-21 Jun. K.Lumpur: Bahagian Pendidikan Guru.
- Shukri Zain (1997b). *Pengurusan praktikum: Menghadapi cabaran persekitaran dalaman sumber manusia dari perspektif pengalaman tugas setiausaha praktikum*. Kertas kerja dibentang dalam Seminar Kebangsaan Praktikum Pendidikan Guru, Kuala Lumpur: Bahagian Pendidikan Guru.
- Sim, S. S.(1994). *Hubungan di antara jenis komunikasi penyelia dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi*.Latihan ilmiah yang tidak diterbitkan.Bangi: UKM.
- Snyder, R.A. & Morris,J.H.(1984). *Organizational communication and performance*. Journal of Applied Psychology 69,No.3(August 1984) 461-465.
- Steers, R.M.(1977). *Antecedents and outcomes of organizational commitment*. Administrative Science Quarterly 22,46-56

- Stoner, A.F. & Wankle, C.(1989). *Pengurusan* (edisi terjemahan). Kuala Lumpur: Amiza.
- Tarr, H.C.(1992). *The commitment and satisfaction of Catholic school teachers*. Dissertation Abstracts(PhD).The Catholic University of America.
- Waitkin, B.R. & Stephens,K.(1972). *A fault tree approach to analysis of organizational communication systems*. Paper work presented at Western Speech Communication Association Meeting,Honolulu, Nov. 1972.
- Zeffane Rachid (1995). *Organizational commitment and perceived management styles: The public-private sector contrast*. Management Research.Vol. 18, No. 6/7.