

Communication as a Medium of Educational Excellence: A Comprehensive Review of Headmaster and Teacher Relations at Primary Schools in Semenyih Zone

Mohd Nazrul Bin Md Yusof¹, Aida Hanim A. Hamid², Ahmad Rizal Mohd Yusof³ & Abu Yazid Abu Bakar⁴
mohdnazrulmdyusof@gmail.com¹, aidahanim@ukm.edu.my², army@ukm.edu.my³

Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia¹²⁴
Institut Kajian Etnik, Universiti Kebangsaan Malaysia³

Abstract. Communication is a major aspect that can ensure the excellence of education. However, communication between headmaster and teachers often creates confusion, subjective and unpredictable. To examine this problem precisely, this study aimed at assessing the level of headmaster communication practices and job satisfaction of Hulu Langat district primary teachers, as well as identifying the demographic influence of teachers such as gender, age, teaching experience and grade of communication practices teacher and identify the variables that contribute to teacher satisfaction. Using a quantitative methodology, a questionnaire on primary school teachers in Zone Semenyih, Hulu Langat, Selangor was used as the main instrument of the study. 11 primary schools in Hulu Langat district, Selangor with 139 trained teachers as respondents involved in this study. Sampling is randomly stratified. Data collection was done by using questionnaire. Descriptive and inferential statistical data analysis was used in this study. Findings show that three of the seven communication elements that teachers often practice are job rationale, engagement and work instructions. Overall, the satisfaction of primary school teachers is at a moderate level and there is a positive relationship between the elements of communication practiced by the headmaster and the satisfaction of the teacher's task. Findings also showed that there was no difference in perspective among teachers towards the practice of headmaster proficiency based on demographic factors such as gender, age, teaching experience and grade level. Hence, the headmaster needs to take appropriate action and pay serious attention to the communication practices that contribute to teacher satisfaction.

Keywords: Communication, Job Satisfaction, Education Excellence

1 Pengenalan

Komunikasi merupakan asas utama dalam melakukan proses perhubungan dua hala. Ia sentiasa berlaku pada setiap masa di mana-mana tempat di dunia, melalui pelbagai kaedah dan

medium penghantaran yang dapat menyampaikan mesej kepada penerima. Mesej yang disampaikan pula mengandungi pelbagai bentuk seperti maklumat, arahan, nasihat dan sebagainya. Komunikasi juga boleh berlaku dalam keadaan formal atau tidak, bergantung kepada situasi, status penghantar dan penerima, dan tujuan penyampaian mesej itu dilakukan. Ringkasnya komunikasi merupakan aspek penting bagi memastikan tujuan dan maksud yang ingin disampaikan dapat difahami oleh penerima sekaligus menjadikan ia suatu proses perhubungan yang sangat berkesan. Komunikasi dilakukan melalui pertuturan, bahasa isyarat, visual imej dan yang paling popular adalah komunikasi melalui alam siber. Komunikasi di alam siber pula melibatkan peranti digital, perisian dan rangkaian internet. Kaedah berkomunikasi melalui media sosial sangat digemari oleh setiap lapisan masyarakat dan ia kini menjadi suatu gaya sehinggakan bidang-bidang seperti ekonomi, politik dan sosial dapat dikongsi dan dibicarakan melalui media sosial.

Dalam konteks institusi pendidikan, komunikasi sangat penting bagi memastikan matlamat dapat dicapai seterusnya memberikan faedah yang besar untuk sesebuah sekolah, universiti, kolej universiti, politeknik dan sebagainya. Jika diperincikan hal ini, komunikasi sebenarnya membentuk suatu suasana yang kondusif bagi mencapai matlamat dan kejayaan untuk institusi pendidikan. Di sekolah sebagai contoh, komunikasi dapat memudahkan pelbagai dasar dan polisi pendidikan dilaksanakan oleh para tenaga pendidik. Dalam hal ini, pemimpin sesebuah sekolah itu perlu memainkan peranan yang utama bagi mencapai prestasi yang tinggi sekaligus membina suatu budaya kerja yang berkualiti dan efisien. Pada peringkat sekolah rendah guru besar juga berperanan sebagai pemimpin yang menggunakan komunikasi untuk membina kepercayaan di kalangan guru. Robinson (2017) menjelaskan proses untuk mewujudkan kepercayaan dan membina hubungan kerjasama amat mencabar apabila pemimpin perlu menangani kebimbangan mengenai kelakuan atau prestasi orang lain. Justeru, untuk berurusan dengan kebimbangan itu pemimpin perlu menggunakan kaedah komunikasi yang berkesan (Le Fevre & Robinson, 2014). Selain itu, komunikasi kepimpinan juga berperanan memacu inovasi dalam sesebuah organisasi. Kecekapan dan keberkesanan sesebuah sekolah itu bergantung secara langsung kepada kecekapan dan keberkesanan komunikasi. Bagi meningkatkan kecekapan dan keberkesanan sistem penyampaian pendidikan kearah memertabatkan profesion perguruan, tanpa pengurusan dan sistem komunikasi yang berkesan dari seorang guru besar sebuah sekolah itu tidak mungkin dapat bergerak dan segala aktiviti tidak dapat berjalan dengan lancar dan teratur.

Berdasarkan kepada situasi tersebut, timbul suatu minat yang mendalam bagi mendukung hasrat menggunung tinggi untuk kajian ini melihat secara dekat kelemahan gaya komunikasi guru besar sebagai punca utama kepada permasalahan lain yang menjadi kegagalan kepada pelaksanaan proses pengajaran dan pembelajaran. Ini disebabkan idea atau mesej yang hendak disampaikan oleh guru besar tidak dapat difahami oleh guru-guru yang akhirnya akan menimbulkan rasa tidak puas hati di kalangan mereka. Sebahagian besar guru besar pula kurang mementingkan aspek komunikasi berkesan semasa menjalankan urusan pentadbiran khususnya ketika menyalurkan mesej atau maklumat kepada subordinat di bawahnya (Abdul Aziz, 2003). Gaya komunikasi guru besar adalah subjektif dan sukar diramal. Guru-guru kerap kali berdepan dengan komunikasi yang tidak seragam, berubah dan beraneka jenis. Setiap guru mempunyai pandangan masing-masing terhadap gaya komunikasi guru besar yang mungkin dipengaruhi oleh

faktor jantina, umur, latarbelakang etnik, kategori perkhidmatan, jawatan disandang dan juga pengalaman mengajar. Keadaan ini dilihat sebagai faktor-faktor yang memainkan peranan penting dalam menentukan kejayaan sekolah dan pencapaian akademik pelajar serta kepuasan bekerja guru di sekolah. Bagi merealisasikan impian menjadi kenyataan, terdapat empat matlamat utama kajian ini dijalankan iaitu: (1) Gaya komunikasi guru besar sekolah rendah berdasarkan elemen komunikasi ekspresi positif, ekspresi negatif, rasional kerja, penerangan kerja, maklum balas, penglibatan dan arahan kerja; (2) Tahap kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah; (3) Hubungan di antara elemen-elemen gaya komunikasi guru besar dengan kepuasan kerja guru sekolah rendah; (4) Perbezaan perspektif guru-guru yang signifikan terhadap gaya komunikasi guru besar berdasarkan faktor jantina, umur, pengalaman mengajar dan gred jawatan.

Keempat-empat matlamat ini sebenarnya memudahkan kajian ini melihat dengan lebih terperinci hubungan di antara guru besar dan guru di Zon Semeniyh secara umumnya. Seterusnya kajian ini juga turut mendapat motivasi daripada kajian lain yang telah dijalankan sebelum ini. Kajian-kajian yang akan dijelaskan nanti sebenarnya mampu membuka ruang pemikiran bagi mendalami kefahaman terhadap aspek yang dikaji.

2 Tinjauan Literatur

Terdapat beberapa kajian yang telah dijalankan oleh para pengkaji tentang peranan komunikasi dalam membantu ke arah kecemerlangan sekolah serta peranannya dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Kajian Hellriegel (2001) menegaskan bahawa peranan komunikasi ialah membangunkan idea dan visi, mewujudkan nilai yang boleh menyokong idea dan visi tersebut. Beliau juga menegaskan bahawa komunikasi berperanan dalam mempengaruhi orang lain dan membuat keputusan tentang manusia dan sumber-sumber lain. Kajian dalam negara tentang budaya organisasi dan kepuasan kerja telah dijalankan oleh Jainabee (2005), yang meninjau budaya organisasi dan kepuasan kerja di maktab-maktab perguruan Malaysia mendapati secara keseluruhannya kepuasan kerja warga maktab perguruan adalah di tahap yang tinggi dan dipengaruhi oleh hanya faktor kaum. Kajian beliau juga menunjukkan bahawa faktor pengurusan dan kaum adalah penyumbang terbesar ke atas kepuasan kerja itu. Selain itu, dapatan beliau juga mendapati bahawa faktor kepimpinan adalah penyumbang terbesar ke atas kepuasan kerja dan memberikan cadangan agar pemimpin mengambil tindakan yang lebih positif untuk menggerakkan, memantau dan menilai kakitangan bagi membentuk budaya kerja yang menggalakkan kecemerlangan.

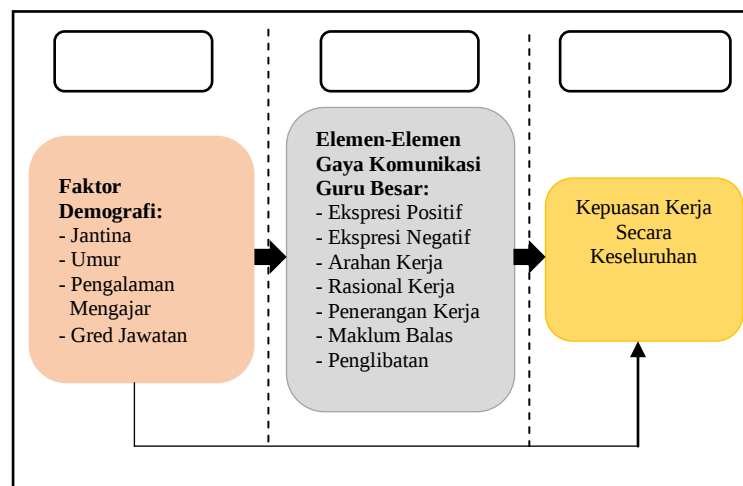
Gaya kepimpinan pengetua mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja guru (Mohd Yusri, 2013; Che Hasniza, 2013; Siti Zaimah, 2013). Amalan komunikasi kepimpinan ketua sama ada kolaboratif terbuka atau autoritatif membina mempunyai pengaruh yang ketara terhadap kepunyaan yang kuat oleh warga organisasi serta mempengaruhi sikap dan penglibatan mereka secara berkesan terhadap tugas dalam organisasi. Muhammad Faizal Ghani (2013), mendapati bahawa peranan guru semakin hari semakin mencabar dan isu berkaitan kepuasan kerja membuktikan bahawa guru mempunyai hubungan secara langsung dengan kepimpinan transformasional dalam organisasi. Komunikasi berbentuk makluman pula, menyediakan fakta

dan data untuk digunakan bagi membuat keputusan ke arah pencapaian objektif yang ditetapkan. Kegagalan sesuatu pihak berkomunikasi dengan baik akan menyebabkan perkara-perkara asas yang dilakukan gagal dan tidak mampu mencapai matlamat yang telah ditetapkan (Nik Azrieman 2007 dalam Che Su, 2007). Manakala komunikasi sebagai fungsi kawalan akan menyelaras dan menyatupadukan kerja dan tugas penyimpanan rekod supaya ia kemas dan teratur. Sapora dan Justina (2010) menyatakan kepuasan kerja yang tinggi dilihat berperanan besar dalam usaha memperkembangkan dan meningkatkan tahap profesionalisme keguruan di negara ini. Gaya kepimpinan pengetua pula sering dikaitkan dengan kepuasan kerja guru. Gaya kepimpinan yang berkesan seringkali dilihat menyumbang kepada tahap kepuasan kerja tinggi dan sebaliknya.

3 Kerangka Konsep

Untuk memastikan kajian ini dapat mencapai matalamat yang dinyatakan, suatu kerangka konseptual telah dibangunkan seperti yang ditunjukkan di dalam Rajah 1.

Rajah 1 : Kerangka Konseptual



Kerangka konseptual dibangun berasaskan kepada tiga model iaitu, Komunikasi Lasswell (1948), Model Komunikasi Shannon dan Weaver (1949) dan Model Input Proses Output (Trauth, 1986). Terdapat tiga komponen utama yang mejadi asas kepada kajian ini. Komponen pertama ialah demografi guru. Komponen ini mengandungi pemboleh ubah bebas yang terdiri daripada jantina, umur, pengalaman mengajar dan gred jawatan. Komponen kedua ialah amalan komunikasi yang diamalkan oleh guru besar, yang terdiri daripada tujuh elemen komunikasi iaitu, komunikasi ekspresi positif, ekspresi negatif, arahan kerja, rasional kerja, penerangan kerja, maklum balas dan penglibatan. Komponen ketiga ialah komponen output, yakni kepuasan kerja guru setelah mereka melalui proses komunikasi dengan guru besar masing-masing. Kerangka konseptual yang dibangunkan ini turut memudahkan kajian menjalankan analisis dengan

terperinci dan teliti. Ini kerana kerangka konseptual mampu memberikan gambaran pemikiran yang konstruktif dalam usaha mencapai matlamat kajian yang diidamkan. Bahagian seterusnya membincangkan metodologi kajian yang digunakan sepanjang menjalankan kajian ini.

3 Metodologi Kajian

Kajian ini menggunakan metodologi kuantitatif untuk mengkaji gaya komunikasi guru besar dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru. Ia melibatkan guru-guru sekolah rendah Zon Semenyih, Daerah Hulu Langat, Selangor, dengan menggunakan soal selidik sebagai instrumen utama kajian. Sampel kajian untuk soal selidik adalah seramai 139 orang guru yang dipilih secara rawak berstrata dari 11 buah sekolah rendah di Zon Semenyih Daerah Hulu Langat, Selangor. Analisis data dilakukan dengan menggunakan perisian SPSS versi 23 for Windows. Dua jenis statistik digunakan untuk menganalisis data soal selidik iaitu statistik deskriptif dan statistik inferensi. Kajian ini menggunakan instrumen soal selidik sebagai alat kajian utama untuk mengumpul data mengenai amalan komunikasi guru besar dan kepuasan kerja guru sekolah rendah. Soal selidik dipilih sebagai instrumen utama kerana kajian ini merupakan kajian kuantitatif yang melibatkan sampel yang besar. Menurut Kerlinger (1973), instrumen ini lebih menjimatkan masa dan kos perbelanjaan. Soal selidik dibina berasaskan kerangka konseptual kajian dalam Rajah 1.1. Konstruk dalam pembentukan item soal selidik meliputi tujuh elemen komunikasi (ekspresi positif, ekspresi negatif, arahan kerja, rasional kerja, penerangan kerja, maklum balas dan penglibatan) serta satu konstruk untuk mengukur kepuasan kerja. Soal selidik kajian ini telah diubahsuai dari instrumen Supervisory Communication Scales yang dibina oleh Huseman (1980 untuk mengukur tujuh elemen komunikasi yang diamalkan oleh guru besar di sekolah rendah. Tujuh elemen komunikasi yang dimaksudkan adalah ekspresi positif, ekspresi negatif, penglibatan, arahan kerja, maklum balas, rasional kerja dan penerangan kerja. Manakala konstruk kepuasan kerja adalah konstruk yang diambil dari Indeks Kepuasan Kerja Brayfield dan Rothe (1951).

Soal selidik kajian mengandungi tiga bahagian. Bahagian A, mengandungi empat item bagi pengumpulan data elemen demografi iaitu, jantina, umur, pengalaman mengajar dan gred jawatan. Bahagian B mengandungi 28 item yang menyentuh tentang tujuh elemen komunikasi yang berbeza dari segi kandungan maklumat dan fungsinya iaitu empat item ekspresi positif, empat item ekspresi negatif, empat item arahan kerja, empat item rasional kerja, empat item penerangan kerja, empat item maklum balas dan empat item penglibatan. Daripada 28 item dalam bahagian B ini, 16 item adalah bersifat pernyataan positif dan 12 lagi bersifat pernyataan negatif. Kedudukan item pernyataan positif dan negatif mengikut elemen komunikasi dapat dilihat dalam Jadual 1.

Jadual 1: Nombor item mengikut konstruk elemen komunikasi

Elemen komunikasi	Item Pernyataan Positif	Item Pernyataan Negatif	Jumlah item
Ekspresi positif	1, 8, 22	15	4
Ekspresi negatif	16, 23	2,9	4
Arahan kerja	3, 10	17,24	4
Rasional kerja	5, 12	19,26	4
Penerangan kerja	7, 14	21,28	4
Maklum balas	6, 20	13,27	4
Penglibatan	4,11,18	25	4

Skala yang digunakan bagi bahagian B soal selidik ini adalah skala Likert yang mempunyai nilai 1 hingga 5. Responden diminta memberi respons terhadap pernyataan yang dikemukakan dan respons perlu diberi dalam bentuk persetujuan berdasarkan skala iaitu, 1 -Tidak pernah, 2 - Jarang-jarang, 3 -Kadang-kadang, 4 - Kerap kali dan 5 -Selalu. Cara pemberian markat atau skor bergantung pada jenis item sama ada positif atau negatif. Bagi item positif, jawapan selalu diberi 5 markat, kerap kali 4 markat dan seterusnya. Manakala bagi item negatif pula, jawapan selalu diberi 1 markat, kerap kali 2 markat dan seterusnya. Keterangan cara pemerkatan dipaparkan seperti Jadual 2.

Jadual 2: Cara pemerkatan item elemen komunikasi

Jawapan	Item Positif	Item Negatif
Selalu	5	1
Kerap kali	4	2
Kadang-kadang	3	3
Jarang-jarang	2	4
Tidak pernah	1	5

Soal selidik Bahagian C pula, mengandungi 16 item yang merupakan kenyataan ringkas tentang kepuasan kerja. Terdapat 9 item bersifat pernyataan positif manakala 7 lagi item bersifat pernyataan negatif terhadap pekerjaan responden. Contoh item positif ialah item nombor 1 yang berbunyi “pekerjaan saya adalah seperti hobi saya” manakala contoh item negatif pula ialah item nombor 4 yang berbunyi “saya anggap pekerjaan saya tidak menyenangkan saya”. Kedudukan

item positif dan negatif dalam Indeks Kepuasan Kerja Brayfield dan Rothe boleh dilihat dalam Jadual 3.

Jadual 3: Nombor Item Indeks Kepuasan Kerja

Jenis soalan / Pernyataan	Item	Jumlah item
Positif	1,2,3,5,9,11,12,14,15	9
Negatif	4,6,7,8,10,13,16	7

Indeks kepuasan kerja Brayfield dan Rothe (1951) menggunakan kaedah pemarkahan berdasarkan skala Likert 5. Responden diminta memberi respons terhadap pernyataan yang dikemukakan dan respons perlu diberi dalam bentuk persetujuan berdasarkan skala iaitu, iaitu 1 – sangat setuju, 2 – setuju, 3 – tidak pasti, 4 - tidak setuju dan 5 – sangat tidak setuju. Cara pemberian markat atau skor bergantung pada jenis item sama ada positif atau negatif. Bagi item positif, jawapan sangat setuju diberi 5 markat, setuju 4 dan seterusnya. Manakala bagi item negatif pula, jawapan sangat setuju diberi 1 markat, setuju 2 dan seterusnya. Keterangan cara pemerkatan bagi item kepuasan kerja seperti Jadual 3.4.

Jadual 4: Cara Pemerkatan Item Kepuasan Kerja

Jawapan	Item Positif	Item Negatif
Sangat setuju	5	1
Setuju	4	2
Tidak pasti	3	3
Tidak setuju	2	4
Sangat tidak setuju	1	5

4 Dapatan Kajian

Daripada sejumlah 139 orang responden yang terlibat dalam kajian ini seramai 27 orang (19.4%) adalah terdiri daripada guru lelaki dan 112 orang (80.6%) adalah guru perempuan. Berdasarkan kategori mengikut kumpulan umur pula, seramai 28 orang (20.1%) adalah berumur 20 hingga 35 tahun, 70 orang (50.4%) dalam kumpulan umur 36 hingga 45 tahun dan 41 orang (29.5%) berumur 46 tahun dan ke atas. Bagi kategori pengalaman mengajar pula, seramai 10 orang (7.2%) telah mengajar antara 1 hingga 5 tahun, manakala 25 orang (18.0%) telah mengajar 6 hingga 10 tahun dan 104 orang (74.8%) telah mengajar 11 tahun dan ke atas. Seterusnya berdasarkan kategori gred jawatan, seramai 71 orang (51.1%) adalah kumpulan daripada gred DG44 ke atas, 51 orang (36.7%) dalam kumpulan daripada gred DG41/42 dan seramai 17 orang (12.2%) pula dalam kumpulan gred DGA29/32/34. Untuk mendapatkan analisis sebenar terhadap

hubungan di antara guru besar dan guru, bahagian seterusnya akan membincangkan setiap dapatan yang diperolehi beserta dengan penjelasan dan huraian untuk setiap satunya.

Gaya Komunikasi Guru Besar Sekolah Rendah Zon Semenyih, Daerah Hulu Langat, Selangor

Seperti yang dijelaskan sebelum ini, gaya komunikasi guru besar dilihat berdasarkan kepada elemen komunikasi ekspresi positif, ekspresi negatif, rasional kerja, penerangan kerja, maklum balas, penglibatan dan arahan kerja seperti yang ditunjukkan di dalam Jadual 5.

Jadual 5: Skor min dan sisihan piawai elemen-elemen komunikasi yang diamalkan oleh guru besar

Elemen Komunikasi	N	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
^a Ekspresi positif	139	2.48	0.47	Rendah
^p Maklum balas	139	2.29	0.59	Rendah
^a Rasional kerja	139	2.68	0.54	Sederhana
^t Penglibatan	139	2.63	0.61	Sederhana
^a Arahan kerja	139	2.80	0.58	Sederhana
ⁿ Penerangan kerja	139	2.48	0.55	Rendah
^a Ekspresi negatif	139	2.23	0.49	Rendah

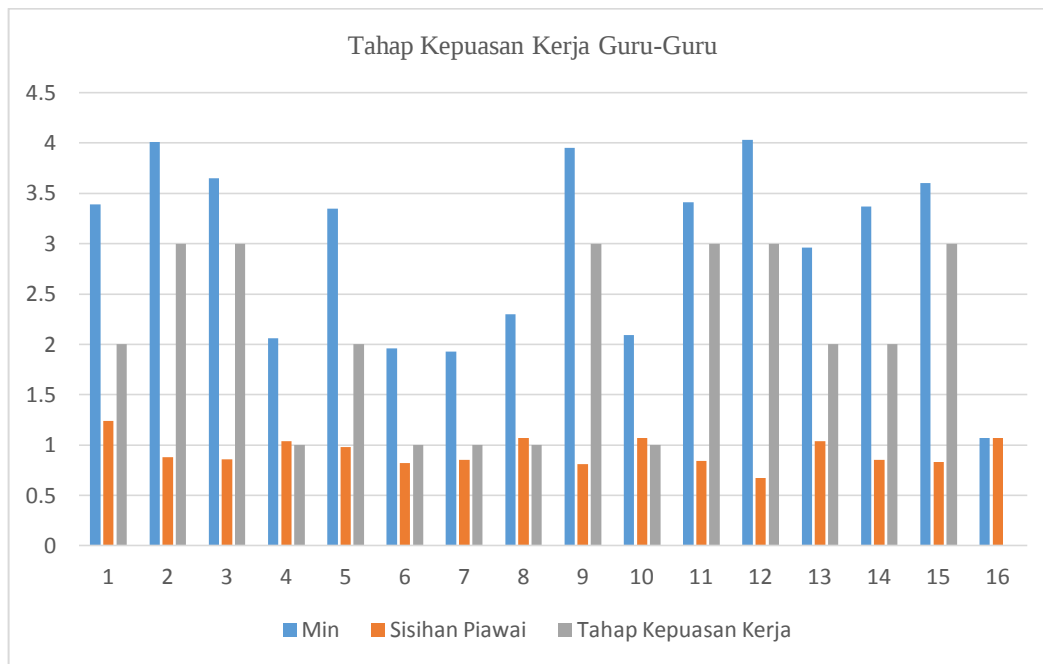
Analisis terperinci terhadap elemen-elemen komunikasi yang diamalkan oleh guru besar menunjukkan bahawa tiga daripada tujuh elemen komunikasi yang diamalkan oleh guru besar adalah di tahap yang sederhana. Elemen komunikasi tersebut ialah rasional kerja (Min = 2.68), penglibatan (Min = 2.63) dan seterusnya komunikasi arahan kerja (Min = 2.80). Manakala empat lagi elemen komunikasi yang berada ditahap yang rendah adalah komunikasi ekspresi positif (Min = 2.48), maklum balas (Min = 2.29), komunikasi penerangan kerja (Min = 2.48) dan elemen komunikasi ekspresi negatif (Min = 2.23).

Berdasarkan dapatan kajian, tiga elemen komunikasi iaitu rasional kerja, penglibatan balas dan arahan kerja merupakan elemen komunikasi yang paling kerap diamalkan oleh guru besar sekolah rendah daerah Hulu Langat, Selangor. Seterusnya empat lagi elemen komunikasi iaitu, ekspresi positif, maklum balas, penerangan kerja dan ekspresi negatif kerja merupakan elemen komunikasi yang kurang diamalkan oleh guru besar. Ini bermaksud berdasarkan perspektif guru-guru, elemen komunikasi yang kerap diguna oleh guru besar semasa berinteraksi dengan mereka ialah komunikasi rasional kerja, penglibatan balas dan arahan kerja. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Mohd Khadri (2003) yang mendapati elemen komunikasi ekspresi positif dan rasional kerja merupakan elemen komunikasi paling kerap diamalkan oleh pengetua maktab perguruan. Manakala kajian Ariffin (2001), mendapati empat elemen komunikasi yang kerap diamalkan oleh pengetua di sekolah ialah komunikasi penerangan kerja, maklum balas, ekspresi positif dan penglibatan. Satu perkara yang menarik dalam kajian ini ialah guru-guru telah memberi persetujuan yang rendah terhadap empat elemen komunikasi iaitu ekspresi positif,

maklum balas, penerangan kerja dan ekspresi negatif berbanding dengan tiga lagi elemen komunikasi yang lain. Ini bermaksud, guru-guru berpandangan bahawa guru besar mereka adalah seorang yang sentiasa berhati-hati semasa berkomunikasi dan memahami bahawa amalan komunikasi yang negatif adalah amalan yang tidak sihat dan tidak disukai oleh guru-guru. Dapatan kajian ini didapati selari dengan kajian Sim (1994), di mana kajian beliau mendapati gaya komunikasi ekspresi negatif bukan gaya yang paling dominan dalam amalan komunikasi pengetua di sekolah.

Tahap Kepuasan Kerja Guru-Guru Sekolah Rendah

Rajah 2: Tahap Kepuasan Kerja Guru-Guru



Rajah 2 menunjukkan bahawa secara keseluruhannya tahap kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah daerah Hulu Langat, Selangor adalah di tahap yang sederhana (Min = 3.00). Tahap kepuasan kerja untuk rajah ini telah diubah suai bagi memudahkan analisis dilakukan. Untuk tahap kepuasan rendah, ia diwakili dengan integer 1, sederhana 2, dan tinggi 3. Dapatan analisis terperinci menunjukkan bahawa perspektif responden adalah di tahap yang tinggi bagi pernyataan-pernyataan (i) Tugas saya sekarang menyeronokkan dan membuat saya tidak merasa jemu melakukannya setiap hari (Min = 4.01), (ii) Saya rasa kawan-kawan saya lebih berminat terhadap tugas dan pekerjaan mereka (Min = 3.65), (iii) Saya berpuas hati dengan kerja-kerja

yang saya lakukan sekarang (Min = 3.95), (iv) Saya rasa gembira dengan tugas-tugas saya berbanding dengan guru-guru lain (Min = 3.41), (v) Saya selalu bersemangat untuk menjalankan tugas saya (Min = 4.03), (vi) Saya begitu gembira dengan setiap tugas yang disenaraikan kepada saya (Min = 3.60).

Manakala bagi pernyataan-pernyataan berikutnya, perspektif responden adalah di tahap yang sederhana (i) Pekerjaan saya sekarang adalah seperti hobi kepada saya (Min = 3.39), (ii) saya menyukai tugas-tugas saya lebih daripada masa rehat saya (Min = 3.35), (iii) Saya selalu merasa tugas saya lebih banyak daripada guru-guru lain (Min = 2.96), (iv) Saya sangat menyukai pekerjaan saya berbanding guru-guru lain (Min = 3.37). Manakala bagi pernyataan-pernyataan seterusnya menunjukkan responden bersetuju di tahap rendah sahaja (i) Saya menganggap tugas saya sekarang tidak menyenangkan saya (Min = 2.06), (ii) Saya selalu merasa jemu dengan tugas yang saya lakukan (Min = 1.96), (iii) Saya tidak begitu pasti dengan tugas-tugas saya (Min = 1.93), (iv) Selalu saya memaksa diri melakukan sesuatu tugas yang diberikan kepada saya (Min = 2.30), (v) Saya rasa pekerjaan saya tidak menarik lagi sekarang (Min = 2.09). Manakala satu pernyataan kepuasan kerja yang menunjukkan responden bersetuju di tahap yang sangat rendah sahaja (i) Saya rasa agak kesal kerana bertugas di sekolah ini (Min = 1.07).

Secara keseluruhannya, kepuasan kerja guru sekolah rendah daerah Hulu Langat, Selangor adalah di tahap yang sederhana. Dapatan kajian menunjukkan bahawa guru-guru berasa seronok, tidak jemu, berpuas hati dengan kerja-kerja yang dilakukan, selalu bersemangat untuk menjalankan tugas dan gembira dengan setiap tugas yang diagihkan kepada mereka. Mereka juga begitu pasti dengan tugas yang dilakukan, pekerjaan mereka masih lagi menarik dan mereka tidak menyesal kerana bertugas di sekolah masing-masing. Dapatan kajian didapati selari dengan kajian Ariffin (2001) dan Mohd. Khadri (2003). Dapatan yang menarik dalam kajian ini ialah guru-guru sangat berpuas hati terhadap pernyataan-pernyataan yang menyentuh mengenai tugas mereka di mana skor min bagi pernyataan-pernyataan tersebut adalah tinggi. Pernyataan-pernyataan tersebut ialah pekerjaan saya sekarang adalah seperti hobi kepada saya, menyeronokkan dan saya tidak merasa jemu dengan tugas yang dilakukan, saya begitu pasti dengan tugas-tugas saya, saya rasa gembira dengan tugas-tugas saya, saya selalu bersemangat untuk menjalankan tugas dan saya tidak kesal kerana bertugas di sekolah sekarang. Keadaan sebegini berlaku adalah disebabkan oleh guru besar bijak mengemudi pentadbiran dan pengurusan sekolah. Amalan komunikasi yang sihat dan berkesan dalam sekolah juga dapat menggalakkan kreativiti dan motivasi guru-guru. Seperti yang dinyatakan oleh Hoy dan Miskel (2001), pengurus atau pentadbir yang mengamalkan tindakan kepimpinan seperti mendengar masalah pekerja, bersikap terbuka, memberi sokongan akan menyumbang kepada peningkatan komitmen pekerja terhadap organisasi.

Kepuasan kerja yang tinggi dan positif dalam kalangan guru wajar diteruskan dengan mengambil kira tuntutan, keperluan dan kebajikan mereka. Justeru itu, guru besar selaku pemimpin perlu memainkan peranan masing-masing bagi memastikan minat terhadap tugas, seronok bekerja, bersemangat menjalankan tugas dalam kalangan guru-guru tidak luntur atau berkurangan begitu sahaja. Seperti yang dinyatakan oleh Abd. Aziz (2003), pemimpin yang berjaya ialah pemimpin yang sentiasa peka dengan tuntutan perubahan, sama ada perubahan

dalam kawalan atau perubahan di luar kawalan mereka. Manakala Mansur (2001), berpendapat lebih besar keterbukaan sama ada dalam kalangan pengurusan atau pekerja dalam organisasi maka lebih tinggi tahap kepuasan dalam kalangan pekerja.

Hubungan di antara Elemen-Elemen Gaya Komunikasi Guru Besar dengan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah

Jadual 6: Analisis Korelasi Elemen Komunikasi Keseluruhannya dengan Kepuasan Kerja

Pemboleh ubah	Elemen Komunikasi	Kepuasan Kerja
Elemen komunikasi		
Nilai Korelasi	1.00	0.28**
Signifikan		0.745
N	139	139
Kepuasan kerja		
Nilai Korelasi	0.28**	1.00
Signifikan	0.745	
N	139	139

** signifikan pada aras 0.01

** signifikan pada aras 0.05

Keputusan analisis berdasarkan Jadual 6 menunjukkan, pada aras signifikan 0.01 nilai pekali Pearson yang dikira ialah $r = 0.28$. Nilai tersebut berada pada tahap positif secara sederhana dan lebih besar dari nilai signifikan 0.000. Ini menunjukkan bahawa ketujuh-tujuh elemen komunikasi yang diamalkan oleh guru besar mempunyai hubungan yang positif dan signifikan ($r = 0.28, 0.000 < 0.01$) dengan kepuasan kerja. Kajian ini mendapati secara keseluruhannya, ketujuh-tujuh elemen komunikasi iaitu ekspresi positif, ekspresi negatif, penglibatan, rasional kerja, maklum balas, penerangan kerja dan arahan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru. Walau bagaimanapun, dapatan menunjukkan ketujuh-tujuh elemen komunikasi tersebut mempunyai hubungan positif yang lemah dengan kepuasan kerja. Hasil kajian ini juga didapati mengesahkan kajian yang dibuat oleh Ariffin (2001), yang mendapati bahawa guru-guru memperoleh kepuasan kerja yang tinggi sekiranya pengetua mempunyai kecenderungan untuk berkomunikasi secara terbuka, positif dan mesra. Kajian ini juga turut menyokong kajian yang dibuat oleh Mohd Khadri (2003) yang mendapati wujudnya hubungan yang positif amalan komunikasi pengetua maktab dengan kepuasan kerja pensyarah maktab perguruan.

Guru besar yang cenderung menggunakan komunikasi positif seperti ekspresi positif, penglibatan, rasional kerja, maklum balas, penerangan kerja dan arahan kerja dilihat disukai oleh guru dan amat membantu kepada kepuasan kerja yang positif. Justeru itu guru besar dituntut mempelbagaikan penggunaan elemen komunikasi positif kerana dapatan kajian jelas menunjukkan bahawa elemen komunikasi tersebut mampu menyumbang impak yang bermakna

terhadap tahap kepuasan kerja dan juga prestasi kerja. Berdasarkan dapatan kajian ini serta hasil-hasil kajian sebelumnya jelaslah, elemen-elemen komunikasi yang diamalkan oleh guru besar mempunyai hubungan yang bermakna dan positif dengan kepuasan bekerja guru. Justeru itu, guru besar dituntut memberi perhatian serius terhadap amalan komunikasi yang positif kerana amalan komunikasi yang positif terbukti mampu mempengaruhi kepuasan kerja guru. Guru yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi sudah pasti akhirnya akan menzahirkan peningkatan dalam kualiti kerja mereka di sekolah. Dapatan kajian ini menyokong kajian Koay Yih Peng (2000), yang mengkaji iklim organisasi dengan komunikasi dan kepuasan kerja di sektor perbankan mendapati terdapat hubungan yang positif antara iklim organisasi dan komunikasi dengan kepuasan kerja. Dapatan kajian ini juga menyokong kajian Law Huong Mei (2004), yang mendapati terdapat hubungan antara gaya komunikasi pengetua dengan kepuasan kerja guru.

Walaupun pada asasnya kajian ini menunjukkan perhubungan yang positif antara elemen komunikasi guru besar dan kepuasan kerja guru sekolah rendah, namun dapatan menunjukkan tahap kolerasi berkenaan pada peringkat yang rendah. Justeru itu, masih wujud ruang untuk guru besar dan juga guru-guru bagi meningkatkan hubungan tersebut, agar ia dapat mencapai ke tingkat yang maksimum yang mungkin. Peringkat perhubungan yang tinggi akan mendatangkan kesan atau impak yang positif dalam apa jua urusan dan peranan masing-masing demi kebaikan semua pihak yang terlibat. Andrew (2003), berpandangan bahawa faktor yang membawa kepada kegagalan dalam komunikasi dikaitkan dengan lompong (gap) antara apa yang pekerja percaya penting kepada mereka dan apa yang pengurusan rasa penting untuk pekerja. Oleh itu, garisan gap ini perlu dikenal pasti sebelum berusaha mengurangkannya. Pengurusan perlu sedar keinginan dan kehendak pekerja sebelum berusaha mengambil sesuatu tindakan, dengan itu amalan komunikasi dua hala dengan pekerja adalah digalakkan bagi merapatkan lompong tersebut.

Perbezaan Perspektif Guru-Guru yang Signifikan terhadap Gaya Komunikasi Guru Besar berdasarkan Faktor Jantina, Umur, Pengalaman Mengajar dan Gred Jawatan.

Jadual 7: Analisis ANOVA bagi Amalan Komunikasi berdasarkan Faktor Demografi

Faktor Demografi	Bentuk		Komunikasi		
	J.K.D	D.K	M.K.D	Nilai-F	Sig.(p)
Jantina	21.755	42	0.161	1.029	0.443
Umur	67.784	42	0.651	1.545	0.042
Pengalaman Mengajar	50.432	42	0.338	0.894	0.651
Gred Jawatan	67.022	42	0.438	0.864	0.697

*Signifikan pada aras 0.05

Maklumat daripada Jadual 7 menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan perspektif guru terhadap amalan komunikasi guru besar berdasar faktor demografi seperti jantina ($F = 1.029$, $p = 0.443$), pengalaman mengajar ($F = 0.894$, $p = 0.651$) dan gred jawatan ($F = 0.864$,

$p = 0.697$). Manakala terdapat perbezaan yang signifikan perspektif guru terhadap amalan komunikasi guru besar berdasarkan faktor demografi umur ($F = 1.545$, $p = 0.042$). Dapatan juga menunjukkan bahawa 3 daripada 4 nilai p bagi setiap faktor demografi adalah $> \alpha 0.05$.

Berdasarkan faktor jantina, kajian mendapati bahawa tidak wujud perbezaan yang signifikan perspektif guru-guru terhadap amalan komunikasi guru besar. Dapatan ini mencerminkan bahawa guru lelaki dan guru perempuan mempunyai perspektif yang sama terhadap elemen komunikasi yang diamalkan guru besar mereka. Keadaan ini juga mencerminkan bahawa guru besar mengamalkan komunikasi yang sekata, seimbang dan adil kepada semua guru tanpa mengira jantina, sama ada guru itu lelaki mahupun perempuan. Dapatan ini selari dengan dapatan Siti Salha (2003) yang mendapati guru lelaki dan guru perempuan mempunyai tanggapan yang sama terhadap gaya komunikasi yang selalu diamalkan oleh pengetua mereka. Dapatan kajian ini juga menyokong kajian Mohd. Khadri (2003), yang mendapati tiada perbezaan persepsi antara guru lelaki dan perempuan terhadap amalan komunikasi pengetua. Namun, dapatan ini tidak selari dengan kajian Ariffin (2001), yang mendapati guru lelaki dan perempuan memberi persepsi yang berbeza terhadap kecenderungan pengetua berkomunikasi dengan jantina yang berlawanan dengan mereka. Pengetua lelaki didapati kurang berkomunikasi dengan guru perempuan manakala pengetua perempuan didapati mempunyai komunikasi agak terbatas dengan guru lelaki.

Dapatan ini memberi harapan bahawa, aspek jantina bukan menjadi batu penghalang kepada apa juga usaha untuk aktiviti di sekolah berjalan dengan lancar terutamanya yang melibatkan aspek komunikasi antara guru besar dengan guru-guru. Keadaan sebegini juga mencerminkan bahawa guru besar layak menjadi ikutan dan suri teladan kepada guru-guru dalam usaha menjadikan sekolah pusat kecemerlangan pendidikan. Ini adalah kerana aspek komunikasi dilihat sebagai asas terpenting dalam usaha menjadikan sekolah yang berkesan dan cemerlang. Berdasarkan faktor umur, hasil kajian mendapati wujud perbezaan mengikut pandangan guru-guru terhadap amalan komunikasi guru besar. Dapatan ini mencerminkan bahawa guru di semua peringkat umur, sama ada kumpulan umur muda mahupun kumpulan umur tua mempunyai pandangan yang berbeza terhadap komunikasi yang diamalkan guru besar mereka. Keadaan ini juga mencerminkan bahawa guru besar tidak mengamalkan amalan komunikasi yang seimbang dan adil kepada semua peringkat umur guru tanpa mengira umur guru tersebut muda atau pun sudah tua. Dengan kata lain, guru besar bersikap pilih kasih kepada guru-guru berdasarkan kumpulan umur guru terutama yang melibatkan proses komunikasi di sekolah. Dapatan kajian ini didapati selari dengan kajian Mohd. Khadri (2003), yang mendapati wujud perbezaan mengikut persepsi pensyarah terhadap gaya komunikasi pengetua berdasarkan faktor umur.

Berdasarkan faktor pengalaman mengajar pula, dapatan kajian menunjukkan tidak wujud perbezaan pandangan guru-guru terhadap amalan komunikasi guru besar mereka. Dengan kata lain guru-guru secara keseluruhannya mencerminkan perspektif yang sama terhadap amalan berkomunikasi guru besar. Guru besar tidak membeza-bezakan guru-guru yang berpengalaman atau kurang berpengalaman ketika berinteraksi dengan mereka. Dapatan ini membuktikan bahawa tiada perbezaan mengikut pandangan guru terhadap amalan komunikasi guru besar berdasarkan faktor pengalaman mengajar guru di sekolah rendah. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Mohd. Khadri (2003), yang menunjukkan pensyarah keseluruhannya melahirkan

persepsi yang sama terhadap keupayaan pengetua berkomunikasi berdasarkan pengalaman mengajar di maktab perguruan. Ketiadaan perbezaan pandangan ini memberi harapan bahawa amalan komunikasi guru besar mampu untuk memenuhi kehendak setiap kumpulan guru di sekolah. Justeru itu keselesaan dan keseronokan bekerja dijangka boleh dirasai dengan mudah sekiranya aspek ini terus dipelihara oleh guru besar dan sekali gus melahirkan kepuasan kerja yang positif dalam kalangan guru-guru di sekolah rendah.

Seterusnya faktor gred jawatan, dapatan kajian mendapati tiada perbezaan pandangan guru-guru terhadap amalan komunikasi guru besar sama ada dengan guru dalam kumpulan gred DG44 ke atas, DG41/42 atau kumpulan guru gred DGA29/32/34. Ketiga-tiga kumpulan guru tersebut tidak menunjukkan perbezaan pandangan terhadap komunikasi yang diamalkan oleh guru besar mereka semasa mentadbir dan memimpin sekolah. Ini mencerminkan guru besar sekolah rendah daerah Hulu Langat mengamalkan sikap adil dan saksama kepada semua guru di sekolah. Dengan kata lain, guru besar tidak menunjukkan sikap mengamalkan diskriminasi dalam komunikasi antara guru-guru yang lebih tinggi gred jawatan dengan guru-guru biasa yang gred jawatan yang lebih rendah. Dengan kata lain, faktor gred jawatan bukanlah menjadi sebab kepada penonjolan komunikasi yang berbeza terhadap kumpulan guru gred yang berbeza. Dapatan kajian ini sekali lagi menyokong kajian Mohd. Khadri (2003) yang mendapati kedua-dua kumpulan pensyarah didapati tidak menunjukkan perbezaan persepsi terhadap gaya komunikasi yang diamalkan pengetua maktab perguruan.

Jelaslah bahawa, amalan kepelbagaian elemen komunikasi guru besar sepanjang memimpin dan mentadbir sekolah terutamanya semasa berkomunikasi dengan guru-guru dipandang secara positif oleh guru-guru. Guru-guru sekolah rendah tidak merasakan yang mereka dilayan secara tidak adil oleh guru besar masing-masing dalam komunikasi tersebut. Guru-guru yang dilayan secara adil dan saksama mampu menonjolkan prestasi kerja semaksimum yang mungkin dan sekali gus meningkatkan prestasi kerja masing-masing. Kematangan dan kecekapan guru besar dalam amalan komunikasi mereka akan memberi impak positif terhadap amalan kerja dan kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah. Amalan komunikasi yang saksama serta adil akan mendatangkan kepuasan kepada semua pihak, tidak kiralah mereka itu kumpulan yang gred lebih tinggi mahupun lebih berpengalaman serta dari kumpulan umur yang lebih tua. Dengan ini dapatlah disimpulkan bahawa ketujuh-tujuh elemen komunikasi yang diamalkan oleh guru besar ditonjolkan secara sama rata tanpa mengambil kira faktor demografi iaitu jantina, umur, pengalaman mengajar dan gred jawatan.

5 Perbincangan Kajian

Kajian menunjukkan guru besar patut mengekalkan kepelbagaian elemen komunikasi yang diamalkan di mana kepelbagaian elemen komunikasi ini dilihat menyumbang secara bermakna kepada kepuasan bekerja guru. Perhatian yang sewajarnya perlu diberi terhadap elemen komunikasi yang menonjolkan unsur-unsur kemanusiaan untuk mewujudkan iklim bekerja yang harmoni, seronok serta tidak tertekan. Rasionalnya aspek komunikasi dilihat menjadi asas kepada semua bentuk dan pola interaksi antara guru besar dengan guru-guru mahupun guru sesama guru ke arah mewujudkan budaya kerja yang positif dan cemerlang. Komunikasi berkesan bertindak

sebagai aset penting yang mendorong kepada kepuasan bekerja positif sekali gus memberi impak bermakna ke atas output sesebuah organisasi.

Kajian yang dijalankan di 11 buah sekolah rendah daerah Hulu Langat, Selangor mendapati elemen rasional kerja, penglibatan dan arahan kerja menunjukkan ketiga-tiganya menyumbang secara berkesan dan bermakna kepada kepuasan bekerja guru. Kepuasan bekerja yang tinggi mempengaruhi prestasi kerja, komitmen dan kesungguhan terhadap pelaksanaan tugas yang diamanahkan. Apa pun hakikatnya, yang jelas komunikasi berkesan adalah penyampaian mesej secara mudah, jujur, lengkap, cepat dan tepat serta mudah difahami. Saluran yang terbaik ialah kebijaksanaan untuk memilih elemen komunikasi yang sesuai serta mendatangkan kesan atau impak yang positif untuk kebaikan semua pihak yang terlibat di sekolah.

Guru besar harus menekankan dan kerap mengamalkan elemen komunikasi yang mewujudkan hubungan yang harmoni dan mesra dalam organisasi sekolah. Suasana yang harmoni dan mesra amat penting bagi menjadikan sekolah tempat belajar yang bebas daripada tekanan, kebimbangan, ketakutan dan sebagainya. Kepimpinan yang berasaskan hubungan diperlukan oleh guru besar bagi mengukuhkan lagi semangat kekitaan dan budaya penyayang dalam organisasi sekolah. Sifat mesra, prihatin, kesediaan untuk mendengar, mengambil berat sesuatu hal yang dihadapi, perasaan bertimbang rasa, menghormati pandangan pihak lain, menyelesaikan masalah secara berhemah dan sebagainya dapat mengukuhkan lagi ciri kepimpinan guru besar itu sendiri.

6 Kesimpulan

Kecekapan guru besar mempelbagaikan elemen komunikasi dalam pelbagai situasi dan keperluan guru, memberi gambaran bahawa guru besar perlu bijak, kreatif serta inovatif dalam mengurus dan mentadbir sekolah. Setiap elemen komunikasi mempunyai peranan, fungsi dan pengaruh yang tersendiri dalam menggerakkan, memotivasikan, mendorong serta menjadikan guru lebih berfokus, berfungsi dan bertanggungjawab kepada sekolah. Di peringkat sekolah rendah, staf atau kakitangannya terdiri daripada pelbagai gred jawatan. Berdasarkan kelayakan akademik dan gred jawatan boleh dikatakan hampir tiada perbezaan antara guru besar dengan guru-guru biasa, malah sebilangan guru di sekolah didapati mempunyai kelayakan akademik yang lebih tinggi berbanding guru besar (contohnya guru besar gred DGA32 atau DGA34, guru biasa ada yang gred lebih tinggi iaitu gred DG41). Begitu juga dengan aspek umur, ia tidak menunjukkan banyak perbezaan antara guru besar dengan guru-guru yang lain, Cuma guru besar dilihat lebih dari aspek kekananan dalam jawatan mereka serta memiliki kuasa dan autoriti. Justeru itu, persekitaran sebegini menuntut kesanggupan, kebijaksanaan, kebolehan serta kemahiran berkomunikasi yang tinggi dalam kalangan guru besar bukan sahaja untuk mendorong kualiti kerja yang tinggi dalam kalangan guru malah juga bertujuan mengelakkan konflik yang boleh menjejaskan peranan dan fungsi sekolah sebagai wadah untuk melahirkan pelajar yang cemerlang dalam semua aspek dan bidang.

Rujukan

- [1] Abdul Aziz Md. Noor. (2003). An investigation into the headship training programme for aspiring primary school headteachers. PhD Dissertation, University of Bristol.
- [2] Andrew, C. G. (2003) Comparative analysis of management and employee job satisfaction and policy. Disertasi Ph.D, The University of North Texas.
- [3] Hellriegel, D., Slocum, J. W. & Woodman, R. W. (2001) Organizational behavior. Ed. Ke-9. Ohio: South W New Jersey : Prentice Hall Inc. Estern College Publishing.
- [4] Jainabee L.S., Md Kassim. (2005) Budaya organisasi dan kepuasan kerja di maktab perguruanMalaysia. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- [5] Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership. Corporate Communications: An International Journal, 19 (2), 147-165.
- [6] Koay Yih Peng. (2000) Iklim organisasi: Hubungannya dengan komunikasi dan kepuasan kerja. Latihan Ilmiah, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- [7] Kerlinger, F.N. (1973) Foundations of behavioral research. Ed. Ke-2. New York: Rinehart and Wilson.
- [8] Law Huong Mei. (2004) Hubungan gaya komunikasi pengetua dengan kepuasan kerja guru. Jurnal Pendidikan. 29: 93 – 104
- [9] Le Fevre, D.M., & Robinson, V.M.J. (2014). The interpersonal challenges of instructional leadership: principals' effectiveness in conversations about performance issues. Educational Administration Quarterly, 51(1), 58-95.
- [10] Lesswell, H. (1948) The Structure and Function of Communication in Society. Dlm. L. Bryson. The Communication of Ideas. 143-150. New York: Harper dan Row.
- [11] Mansor Abd. Aziz. (2001) Persepsi pengetua dan guru penolong kanan terhadap pengupayaan dalam pengurusan sekolah. Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti TeknologiMalaysia.
- [12] Muhammad Faizal A. Ghani (2013) The practices of Professional Learning Communities: A Development Country of Excellent School Leader's Perspectives. Journal of Curriculum and Teaching, 1(3), 10-27
- [13] Mohd Khadri Fazil Rahman. (2003) Gaya komunikasi pengetua dan hubungannya dengan kepuasan bekerja pensyarah di maktab perguruan. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- [14] Mohd Yusri Ibrahim, Che Hasniza Che Noh, & Siti Zaimah Ibrahim. (2013) Model of e-leadership, intra-team communication and job satisfaction among school leaders in malaysia. Dalam International Conference on Education & Educational Psychology, 2, 94-109.
- [15] Myers, C. (1964) Education, Manpower and Economic Growth: Strategies of Human Resource Development. New York: McGraw-Hill.
- [16] Robinson, V. M. J. (2017). How leaders communicate their vulnerability: implications for trust building. International Journal of Educational Management, 31(2), 221- 235.
- [17] Sapora Sipon, Justina Esther Gubud (2010) Gaya kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja guru. Prosiding Seminar Profesion Perguruan,USIM. Di Capai pada Julai 29, 2012 daripada <http://ddms.usim.edu.my/handle/123456789/2689>.
- [18] Shannon, C. & Weaver, W. (1949) The mathematical theory of communication. Urbana: University of Illinois Press.
- [19] Sim Siw Ching. (1994) Hubungan jenis komunikasi dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja pekerja. Latihan Ilmiah, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- [20] Siti Salha Binti Mahmud. (2003) Gaya komunikasi pengetua dari persepsi guru-guru. Projek penyelidikan sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- [21] Trauth, E. M. (1986) An integrative approach to information policy research. Telecommunication Policy 1: 41-50.