

Gaya Komunikasi Guru Besar Dan Hubungannya Dengan Motivasi Guru: Kajian Di Sekolah-Sekolah Kebangsaan Zon Tangkak, Ledang

M. Al-Muz-Zammil Bin Yasin & Noraini Hayati Bt Ahmad

Fakulti Pendidikan

Universiti Teknologi Malaysia

Abstrak : Tujuan kajian ini adalah untuk mengenalpasti gaya komunikasi Guru Besar dan hubungannya dengan motivasi guru di sebelas buah sekolah kebangsaan zon Tangkak Ledang. Responden terdiri daripada 159 orang guru yang mengajar di SK. Bandar Tangkak, SK. Seri Tangkak, SK. Ledang, SK. Sagil Kampong, SK. Payamas, SK. Sialang, SK. Bukit Banjar, SK. Puteri Ledang, SK. Seri Ma'amor, SK. Pengkalan Besar dan SK. Bekoh. Data dikumpulkan menggunakan instrumen borang soal-selidik yang mengandungi 24 item. Prosedur analisis data kajian melibatkan pengiraan statistik deskriptif dan inferensi dengan menggunakan perisian *Statistic Packages for Social Science* (SPSS) Versi 11.5. Dapatan kajian menunjukkan bahawa gaya komunikasi penyertaan paling banyak diamalkan oleh Guru Besar di sekolah dan min yang diperolehi ialah sebanyak 4.39 (tahap tinggi), sementara gaya komunikasi konsultasi paling kurang diamalkan iaitu memperoleh min sebanyak 3.99 tetapi masih ditahap tinggi. Analisis data bagi gaya komunikasi memberitahu memperoleh min sebanyak 4.16 (tahap tinggi) dan gaya komunikasi memujuk memperoleh min 4.13 (tahap tinggi). Analisis data juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara gaya komunikasi memberitahu, memujuk, konsultasi dan penyertaan dengan motivasi guru-guru di sekolah. Nilai korelasi Pearson yang diperolehi bagi gaya komunikasi memberitahu, memujuk, konsultasi dan penyertaan dengan motivasi guru-guru ialah 0.247, 0.247, 0.215 dan 0.270. Secara keseluruhannya, kajian ini telah berjaya menepati objektif dan menjawab persoalan kajian yang telah ditetapkan.

Katakunci : gaya komunikasi, guru besar, motivasi guru

Pengenalan

Komunikasi merupakan asas utama kepada interaksi manusia. Marsh (1996) memberikan definisi komunikasi sebagai berkongsi mesej atau sikap yang menghasilkan suatu tahap kefahaman antara pengantar dan penerima mesej. Komunikasi juga dalam bahasa yang mudah bermaksud proses yang digunakan oleh manusia untuk saling bertukar mesej yang bermakna serta perkongsian idea dan perasaan antara satu sama lain.

Dalam konteks sosialisasi, kewujudan kumpulan dan masyarakat, secara fitrahnya menuntut keperluan adanya ketua selaku pemimpin atau tokoh. Lazimnya ketua mempunyai pengikut dan kumpulan yang bertanggungjawab untuk mengurus dan memimpin mereka ke arah pencapaian aspirasi tertentu atau hala tuju khusus demi kesejahteraan (Barker, Wahler dan Watson, 1995). Ini bermakna, dalam setiap kumpulan ada orang yang dipimpin (Ezhar Tamam, 1999). Proses interaksi antara dua kumpulan ini merupakan satu mekanisme semulajadi tetapi masih tertakluk kepada kemahiran kepemimpinan samada yang dipelajari atau dari penghayatan bakat karismatik individu itu sendiri.

Sehubungan itu, komunikasi 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), (Zainuddin Zakaria, 2006) gaya komunikasi mestilah sesuai dengan objektif yang ditetapkan.

Pernyataan Masalah

Kajian ini bertujuan meneliti hubungan di antara gaya komunikasi Guru Besar dengan motivasi guru-guru terhadap organisasi. Kajian ini dapat menentukan jika ada perhubungan di antara dua pembolehubah ini dan jika jawapannya ya, apa ciri-ciri perhubungan ini dan setakat mana perhubungan ini adalah signifikan.

Justeru itu, kajian ini berusaha untuk menjawab beberapa persoalan berkaitan amalan komunikasi kepemimpinan Guru Besar dan hubungannya dengan motivasi guru-guru. Antaranya ialah untuk mendapat jawapan adakah komunikasi kepemimpinan gaya memberitahu dan memujuk serta gaya konsultasi dan penyertaan diamalkan dalam organisasi. Malah, adakah warga sekolah yang terdiri daripada staf dan guru-guru mempunyai motivasi yang tinggi terhadap organisasi mereka? Seterusnya kajian cuba meninjau sama ada amalan komunikasi kepemimpinan sedia ada oleh Guru Besar membuatkan warga organisasi menyenangi (kejelekitan) organisasi mereka? Disamping itu, soalan khusus kajian ialah adakah terdapat perbezaan tahap motivasi warga organisasi berdasarkan ciri-ciri geografi terpilih seperti jantina, umur dan kategori warga organisasi.

Objektif Kajian

Objektif yang ingin dicapai melalui kajian ini adalah seperti berikut :

1. Mengenalpasti gaya komunikasi Guru Besar di Sekolah-Sekolah Kebangsaan di Zon Tangkak, Ledang.
2. Mengenalpasti hubungan antara gaya komunikasi Guru Besar dan motivasi guru di sekolah.

Kepentingan Kajian

Penyelidikan ini penting untuk mengetahui adakah terdapat hubungan yang signifikan antara gaya komunikasi yang diamalkan oleh Guru Besar iaitu gaya komunikasi memberitahu, gaya komunikasi memujuk, gaya komunikasi konsultasi dan gaya komunikasi penyertaan dengan motivasi guru-guru di sekolah. Hasil kajian ini akan memberi manfaat kepada pengurus sekolah iaitu Guru Besar di mana hasil yang diperolehi akan memberi peluang kepada mereka untuk memilih gaya komunikasi yang digemari oleh guru-guru di sekolah. Guru Besar juga boleh memilih gaya komunikasi yang lebih memberikan motivasi kepada guru-guru agar mereka dapat memberikan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi masing-masing.

Reka Bentuk Kajian

Kajian yang dijalankan ini merupakan kajian kuantitatif dengan menggunakan borang soal selidik. Reka bentuk kajian merupakan perancangan atau strategi untuk melaksanakan kajian (Wiersman, 1995). Antara tujuan menyediakan reka bentuk kajian adalah untuk mencari jawapan kepada persoalan-persoalan kajian (Kerlinger, 1986). Kajian ini dijalankan secara kuantitatif dan berbentuk kajian deskriptif. Penyelidikan berbentuk kuantitatif mempunyai ciri-ciri keupayaan keputusan digeneralisasi yang tinggi (Chua, 2006). Melalui kaedah ini, borang soal selidik digunakan untuk mengutip data mentah bagi memperolehi dapatan kajian. Pengkaji menggunakan borang soal selidik sebagai instrumen kajian kerana data mudah diperolehi, diproses dan dianalisis. Soal selidik yang mengandungi 24 item telah dikemukakan bagi mengenalpasti gaya komunikasi yang diamalkan oleh Guru Besar iaitu gaya komunikasi memberitahu, gaya komunikasi memujuk, gaya komunikasi konsultasi dan gaya komunikasi penyertaan. Soal selidik yang kedua mengandungi 38 item iaitu adakah gaya komunikasi yang

diamalkan oleh Guru Besar di sekolah mempunyai hubungan yang signifikan dengan motivasi guru.

Populasi dan Sampel Kajian

Jadual 2 : Populasi dan Sampel Kajian

Populasi	Sampel	Populasi	Sampel	Populasi	Sampel
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Sumber : Krejcie. R. V. and Morgan. D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research.* Educational and Psychological Measurement. 30. 607-610

Populasi adalah merangkumi tiap-tiap ahli dalam populasi tersebut (Alias Baba, 1999). Menurut Mohd. Najib (2003), populasi ialah sekumpulan masyarakat yang mempunyai ciri yang sama. Abd. Majid (2000) pula menyatakan bahawa populasi akan menentukan bidang masalah yang perlu dikaji bagi mendapatkan maklumat dan data. Seterusnya maklumat tersebut

dikumpulkan dan dianalisis. Populasi dalam kajian ini adalah terdiri daripada guru-guru sekolah kebangsaan di zon Tangkak Ledang.

Sampel kajian ini adalah terdiri daripada sebahagian daripada populasi kajian tersebut. Dalam kajian ini sampel kajian seramai 159 orang guru telah diambil untuk dikaji bagi menjawab soalan soal selidik.

Instrumen Kajian

Instrumen kajian merupakan alat yang digunakan oleh penyelidik untuk mendapatkan data dan maklumat. Dalam kajian ini, instrumen yang digunakan adalah berbentuk soal selidik. Soal selidik merupakan salah satu alat pengukuran yang digunakan dalam penyelidikan pendidikan. Ia digunakan untuk mendapatkan maklumat yang tepat berkenaan fakta-fakta, kepercayaan, perasaan dan sebagainya. Soal selidik lebih praktikal dan berkesan serta dapat mencapai tujuan kajian dengan kadar perbelanjaan yang sederhana (Majid Konting, 2000).

Menurut Mohd Najib (1999), soal selidik selalu digunakan sebagai instrumen kajian untuk menukar konsep yang berkaitan dengan sikap, persepsi dan pandangan seseorang dengan menggunakan soalan bebas jawab (terbuka), senarai semak atau skala kadar. Perkara penting yang perlu diambil perhatian ialah kandungannya mestilah diambil kira dan meliputi konstruk konsep yang ingin diukur.

Pemilihan kaedah soal selidik digunakan adalah kerana ia dapat menjimatkan masa dan tenaga penyelidik. Proses pengumpulan data dapat dilakukan dengan cepat kerana ia tidak melibatkan perbelanjaan yang besar, bahkan memudahkan kerja menganalisis data. Salah satu kebaikannya adalah ia lebih sesuai dan memudahkan responden untuk membuat pemilihan jawapan (Mohamad Najib, 1999)

Soal selidik dibentuk berpandukan kepada objektif kajian yang ingin dicapai, pembacaan sorotan kajian-kajian lepas dan buku-buku mengenai gaya komunikasi pemimpin organisasi. Soal selidik yang digunakan dalam kajian ini adalah berbentuk soal selidik jenis lima mata. Soal selidik ini mengandungi 24 item bagi menjawab gaya komunikasi yang diamalkan oleh Guru Besar dan 38 item bagi mengetahui tahap motivasi guru di sekolah. Soal selidik yang disediakan mengandungi bahagian A dan bahagian B

Analisis Data

Persoalan kajian yang pertama ialah mengenalpasti sejauhmana Guru Besar mengamalkan gaya komunikasi memberitahu. Analisis data dilakukan untuk mengenalpasti peratusan kekerapan dan nilai bagi item-item yang terlibat dalam dimensi ini. Dapatan terperinci analisis ditunjukkan dalam Jadual 2 di bawah.

Jadual 2 Taburan Kekerapan dan Peratusan Gaya Komunikasi Memberitahu

No Item	Pernyataan Soalan	Respon			Min Tinggi
		Tidak Setuju	Tidak Pasti	Setuju	
1	Arahan daripada pihak pengurusan disampaikan kepada guru-guru melalui saluran tertentu seperti surat pekeliling.	2 1.3%	1 0.6%	156 98.1%	4.57

2	Beliau sendiri akan mengarahkan kami untuk menjalankan sesuatu kerja.	5 3.1%	1 0.6%	153 96.2%	4.53 Tinggi
3	Penerangan yang diberikan oleh beliau jelas dan ringkas.	21 13.2%	25 15.7%	113 71.1%	3.87 Tinggi
4	Garis panduan yang lengkap telah ditentukan untuk kami melakukan tugas yang diberi.	6 3.8%	23 14.5%	130 81.7%	4.01 Tinggi
5	Pihak pengurusan sentiasa bertanya jika kami menghadapi masalah dalam melaksanakan tugas.	21 13.2%	20 12.6%	118 74.2%	3.86 Tinggi
6	Beliau membentuk pembahagian tugas yang tetap kepada seseorang guru.	8 5%	18 11.3%	133 83.7%	4.13 Tinggi
Jumlah Min Keseluruhan Item					4.16 Tinggi

N = 159

Jadual 2 menunjukkan taburan kekerapan dan peratusan berkaitan aspek gaya komunikasi memberitahu yang diamalkan oleh Guru Besar. Jumlah min keseluruhan item digunakan untuk menjawab persoalan kajian yang pertama ini.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa purata keseluruhan min bagi aspek gaya komunikasi memberitahu ialah 4.16. Min tertinggi bagi persoalan kajian ini ialah pada item 1 iaitu 4.57. Didapati seramai 156 orang (98.1%) responden setuju bahawa arahan dari pihak pengurusan disampaikan kepada guru-guru melalui saluran tertentu seperti surat pekeliling, manakala seorang (0.6%) responden tidak pasti dengan pernyataan ini dan dua orang (1.3%) tidak setuju. Min terendah bagi dimensi gaya komunikasi memberitahu pula ialah pada item 5 iaitu 3.86. Didapati seramai 21 orang (13.2%) responden setuju bahawa pihak pengurusan sentiasa bertanya jika guru-guru menghadapi masalah dalam melaksanakan tugas, manakala 20 orang (12.6%) tidak pasti dan 118 orang (74.2%) tidak setuju.

Persoalan kajian yang kedua ialah mengenalpasti sejauhmana Guru Besar mengamalkan gaya komunikasi memujuk. Analisis data dilakukan untuk mengenalpasti peratusan kekerapan dan nilai bagi item-item yang terlibat dalam dimensi ini. Dapatan terperinci analisis ditunjukkan dalam Jadual 3 di bawah.

Jadual 3 Taburan Kekerapan dan Peratusan Gaya Komunikasi Memujuk

No Item	Pernyataan Soalan	Respon			Min
		Tidak Setuju	Tidak Pasti	Setuju	
7	Beliau cenderung untuk menolong ahlinya dalam menyempurnakan sesuatu tugas.	15 14.8%	18 11.3%	126 79.2%	4.07 Tinggi
8	Cara beliau bercakap dengan guru-guru menunjukkan beliau sangat prihatin	4 2.5%	13 8.2%	142 89.3%	4.40 Tinggi

9	Beliau memberi galakan untuk kami menyelesaikan sesuatu tugas.	5 3.1%	14 8.8%	140 88%	4.36 Tinggi
10	Beliau menyebabkan kami melakukan kerja yang diberi dengan hati terbuka.	21 13.2%	16 10.1%	122 76.8%	3.82 Tinggi
11	Beliau bersama-sama kami dalam melaksanakan program yang dirancang	10 6.3%	17 10.7%	132 83%	4.26 Tinggi
12	Beliau pandai menggunakan bahasa yang lembut hingga kami patuh sahaja dengan arahnya	13 8.1%	29 18.2%	117 73.5%	3.87 Tinggi
Jumlah Min Keseluruhan Item					4.13 Tinggi

N = 159

Jadual 3 menunjukkan taburan kekerapan dan peratusan berkaitan aspek gaya komunikasi memujuk yang diamalkan oleh Guru Besar. Jumlah min keseluruhan item digunakan untuk menjawab persoalan kajian yang kedua ini.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa purata keseluruhan min bagi aspek gaya komunikasi memujuk ialah 4.13 (tahap tinggi) Min tertinggi bagi persoalan kajian ini ialah pada item 8 iaitu 4.40. Didapati seramai 142 responden (89.3%) setuju bahawa cara Guru Besar bercakap dengan guru-guru menunjukkan mereka sangat prihatin, manakala 13 responden (8.2%) tidak pasti dengan pernyataan ini dan 4 orang responden (2.5%) tidak setuju.

Persoalan kajian yang ketiga ialah mengenalpasti sejauhmana Guru Besar mengamalkan gaya komunikasi konsultasi. Analisis data dilakukan untuk mengenalpasti peratusan kekerapan dan nilai bagi item-item yang terlibat dalam dimensi ini. Dapatan terperinci analisis ditunjukkan dalam Jadual 4 di bawah.

Jadual 4 Taburan Kekerapan dan Peratusan Gaya Komunikasi Konsultasi

No Item	Pernyataan Soalan	Respon			Min
		Tidak Setuju	Tidak Pasti	Setuju	
13	Beliau suka mendengar percakapan guru-gurunya dengan teliti.	12 7.6%	22 13.8%	125 78.6%	3.98 Tinggi
14	Terdapat peti cadangan untuk menyatakan ketidakpuasan guru terhadap beberapa dasar pihak pengurusan.	42 26.4%	48 30.2%	69 43.4%	3.19 Sederhana
15	Beliau mempertimbangkan atau membincangkan idea yang diberikan oleh guru-gurunya.	7 4.4%	16 10.1%	136 85.6%	4.28 Tinggi

16	Guru-guru diberi kebebasan untuk melaksanakan sesuatu tugas yang diberi.	7 4.4%	25 15.7%	127 79.9%	4.07 Tinggi
17	Beliau meluangkan masa untuk mendengar rungutan guru-guru.	14 8.8%	19 11.9%	126 79.2%	4.08 Tinggi
18	Beliau memberi tindakbalas yang menunjukkan beliau mendengar apa yang diperkatakan oleh guru.	3 1.9%	14 8.8%	142 89.3%	4.37 Tinggi
Jumlah Min Keseluruhan Item					3.99 Tinggi

N = 159

Jadual 4 menunjukkan taburan kekerapan dan peratusan berkaitan aspek gaya komunikasi konsultasi yang diamalkan oleh Guru Besar. Jumlah min keseluruhan item digunakan untuk menjawab persoalan kajian yang ketiga ini.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa purata keseluruhan min bagi aspek gaya komunikasi konsultasi ialah 3.99. Min tertinggi bagi persoalan kajian ini ialah pada item 18 iaitu 4.37. Didapati 142 responden (89.3%) bersetuju bahawa Guru Besar memberi tindak balas bahawa beliau mendengar apa yang diperkatakan oleh guru, manakala 14 (8.8%) responden tidak pasti dengan pernyataan ini dan 3 orang (1.9%) tidak setuju.

Perbincangan

Gaya komunikasi memberitahu sering diamalkan oleh guru Besar di sekolah. Berdasarkan Jadual 2 dapatan kajian menunjukkan Guru Besar sendiri akan mengarahkan sesuatu kerja (item 2) dan Guru Besar akan mengeluarkan arahan kepada guru-guru melalui saluran tertentu seperti surat pekeliling (item 1) adalah berada pada tahap sangat tinggi dan mendapat peratusan yang baik. Ini selaras dengan kajian sebelum ini yang dijalankan oleh Shukri (2002) yang menganggap bahawa komunikasi kepemimpinan merupakan salah satu pengurusan yang mencerminkan ketrampilan Guru Besar selaku pemimpin organisasi. Dapatan kajian juga menunjukkan Guru Besar akan memberi penerangan yang ringkas tetapi jelas kepada guru-guru untuk memudahkan tugas (item 3) disamping memberi panduan lengkap agar sesuatu tugas dapat dilaksanakan dengan jayanya (item 4). Ini selaras dengan pendapat Bateman dan Snell (1996) yang menyatakan kesibukan mendorong keyua lebih gemar berkomunikasi secara autoritatif mutlak iaitu dengan mengeluarkan rangkaian arahan kepada warga organisasi semata-mata untuk dipatuhi dan dilaksanakan.

Dapatan kajian juga menunjukkan pihak pengurusan sentiasa bertanya jika guru-guru menghadapi masalah dalam melaksanakan tugas (item 5) berada ditahap tinggi walaupun mendapat peratusan yang agak sederhana (74.2%). Pihak pengurusan juga membentuk pembahagian tugas yang tetap kepada seseorang guru (item 6) yang berada di tahap tinggi dan mendapat peratusan sebanyak 83.7%. Dapatan ini selaras dengan pendapat Abd. Halim (1994) yang menyatakan keprihatinan seseorang terhadap seseorang yang lain adalah antara kaedah-kaedah atau amalan komunikasi yang berlaku di sekolah dan melibatkan perhatian (*attention*) seperti komunikasi antara Guru Besar dengan guru boleh bertindak sebagai alat motivasi.

Gaya komunikasi memujuk merupakan gaya yang perlu ada dalam organisasi sekolah kerana ia mampu memberikan motivasi kepada guru-guru untuk melaksanakan tugas seperti pendapat Adair (1989) yang menyatakan motivasi adalah satu perkara yang menyebabkan seseorang itu menumpukan sepenuh tenaga dan usaha untuk melaksanakan sesuatu tugas. Berdasarkan pada Jadual 3, gaya komunikasi memujuk pada keseluruhannya berada pada tahap tinggi di mana apabila bercakap dengan guru-guru, mereka menunjukkan keprihatinan (item 8), cenderung untuk menolong ahlinya dalam menyempurnakan sesuatu tugas (item 7) dan sentiasa memberi galakan (item 9). Dapatan kajian juga menunjukkan Guru Besar kerap bersama-sama guru dalam melaksanakan program yang dirancang (item 11), pandai menggunakan bahasa yang lembut hingga guru-guru patuh dengan arahan (item 12) dan menyebabkan guru-guru melakukan kerja yang diberi dengan hati yang terbuka (item 10). Sebagai rumusannya, guru-guru akan merasa selesa jika Guru Besar turut bersama-sama dalam melaksanakan program sekolah.

Dapatan ini sealiran dengan pendapat Azizi (2005) yang menyatakan motivasi ialah penggerak kepada kemahuan dan keinginan untuk berjaya atau mencapai sesuatu. Motivasi juga boleh dikatakan sebagai rancangan untuk kejayaan seseorang atau rangsangan untuk mengelakkan diri dari kegagalan. Hasil kajian ini menunjukkan gaya komunikasi memujuk dalam kalangan Guru Besar di sekolah-sekolah kebangsaan zon Tangkak adalah ditahap yang tinggi dengan min 4.13. Ini bermakna Guru-guru Besar zon Tangkak sering mengamalkan gaya komunikasi memujuk dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengurus sekolah.

Gaya komunikasi konsultasi atau keterlibatan banyak diamalkan oleh Guru-guru Besar di sekolah-sekolah kebangsaan zon Tangkak Ledang. Berdasarkan Jadual 4.6, dapatan kajian menunjukkan Guru Besar akan memberi tindak balas yang menunjukkan mereka mendengar apa yang diperkatakan oleh guru-gurunya (item 18) dan mempertimbangkan atau membincangkan idea yang diberikan oleh guru-gurunya (item 15). Disamping itu mereka akan memberi kebebasan kepada guru-gurunya melaksanakan sesuatu tugas yang diberi (item 16) dan sentiasa meluangkan masa mendengar rungutan guru-guru (item 17). Mereka juga akan mendengar percakapan gurunya dengan teliti (item 13) dan ini akan membuatkan guru-guru merasa mereka sentiasa dihargai oleh majikannya. Ini merupakan asas penting pembinaan motivasi warga terhadap organisasi yang dianggotainya (Shukri, 2000).

Rujukan

- Azizi Yahaya, Fawziah Yahya, Zurihanmi Zakariya, Noordin Yahaya (2005). *“Pembangunan Kendiri”*. Johor Bahru: Universiti Teknologi Malaysia.
- Ayob Jantan (2004). *“Pengetua Sekolah Yang Efektif”*. Shah Alam Selangor: PTS Professional
- Che Su Mustaffa (2007). *“Pengantar Komunikasi Organisasi”*. Petaling Jaya Selangor: Prentice Hall. Hal 156 – 157
- Chong Siew Ping (2003). *“Perhubungan Antara Persepsi Pelajar Terhadap Gaya Komunikasi Antara Peribadi Guru Bahasa Inggeris Dengan Pencapaian Matapelajaran Bahasa Inggeris”*. Johor Bahru: Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana Muda.
- Gerald M. Godhaber Terjemahan Omardin Hj. Ashaari & Azahar Raswan Dean Wan Din (1990). *“Komunikasi Dalam Organisasi”*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ginny Pearson Barnes (2006). *“Successful Negotiating”*. Petaling Jaya: Ed.D. Advantage Quest Publications Sdn. Bhd.
- Gurcharan Singh Sandhu (2003). *“Menerajui Diri Ke Arah Kecemerlangan Hubungan Dengan Orang Lain dan Organisasi”*. Batu Caves Selangor. Thinker’s Library Sdn. Bhd.

- Ishak Sin (1993) “*A Questionnaire Measure Of Individual Differences In Achieving Tendency*”.
- Jaafar Muhamad (2008). “*Kelakuan Organisasi*”. Petaling Jaya Selangor: Leeds Publications Edisi Keenam Cetakan Kedua.
- Jemaah Nazir Sekolah (2006). “*Kepimpinan Instruksional Peranan Pengetua dan Guru Besar*”. Putrajaya: Sektor Penaziran Kepimpinan Institusi Pendidikan Jemaah Nazir Sekolah.
- Jerom a/l Anthony Erudayan (1999). “*Hubungan Antara Gaya Komunikasi Penyelia Dengan Komitmen Pekerja Dalam Organisasi*” . Johor Bahru: Tesis Universiti Teknologi Malaysia.
- Kamus Dewan (2000). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Norhannan Ramli, Jamaliah Abdul Hamid (2006). “*Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita Dan Hubungannya Dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah*”. Jurnal Pendidikan . Hal 53 – 69
- Robiah K. Hamzah (2001). “*Penampilan Diri Berkualiti*”. Kuala Lumpur: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Sulaiman Masri, Ahmad Khair Mohd Nor (2005). “*Komunikasi Pejabat*”. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Syd Abdul Rahman Syd Zin, Bahtiar Mohamad (2007). “*Komunikasi Kepimpinan Menangani Cabaran Global*”. Petaling Jaya Selangor: Prentice Hall. Hal.43 – 44
- Virginia P. Richmond, James C. McCroskey, Linda L. McCroskey (2005). “*Organizational Communication For Survival*”. United State of America: Pearson Education.
- Yahya bin Awang (2000). “*Persepsi Guru-Guru Terhadap Komunikasi Pengetua Dalam Pembentukan Iklim Sekolah Menengah Kebangsaan Gemereh Segamat Tahun 2000*”. Johor Bahru. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana Muda
- Zainuddin Zakaria, Ziadatul Hidayah Zakaria (2006). “*Komunikasi Efektif*”. Kuala Lumpur: PTS Profesional Sdn. Bhd.