

**KEBERKESANAN KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN RUKUN TETANGGA
MEMBERI KEPUASAN SERTA KOMITMEN DALAM MEMBENTUK
PERHUBUNGAN DAN PERPADUAN MASYARAKAT**

*Dr. Haji Syd Abd Rahman Haji Syd Zin, Dr. Rosli Mohamed, Dr. Jamaludin
Mustaffa, Mohd Hilmi Hamzah*

Universiti Utara Malaysia

Abstrak

Terdapat empat objektif utama dalam kajian ini, iaitu persepsi komuniti setempat terhadap stail komunikasi kepemimpinan (bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan) Rukun Tetangga. Keduanya, mengenal pasti dimensi stail komunikasi kepemimpinan Rukun Tetangga yang paling berkesan mempengaruhi kepuasan dan komitmen (empati, berwawasan, berpasukan dan perkongsian) komuniti setempat. Ketiganya, kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman di dalam menjana keberkesanan komunikasi kepemimpinan Rukun Tetangga dari kacamata komuniti setempat. Keempat, perubahan yang boleh dilakukan bagi memperkasa semangat kerja yang dinamik dan efektif di kalangan Rukun Tetangga. Kajian ini dijalankan di kalangan komuniti setempat Rukun Tetangga di seluruh Semenanjung Malaysia. Data dalam kajian ini diperolehi daripada 2,716 responden, terdiri daripada komuniti setempat dalam Rukun Tetangga. Secara keseluruhannya, dari persektif kepuasan komunikasi kepemimpinan ini mendapati elemen keterbukaan adalah yang tertinggi. Manakala elemen memberi sokongan merupakan elemen yang terendah. Secara keseluruhan terhadap keempat-empat aspek, didapati komitmen, empati merupakan aspek yang tertinggi. Manakala aspek terendah adalah berpasukan. Persepsi terhadap aktiviti RT, didapati item pendidikan tidak formal merupakan item tertinggi. Manakala item terendah adalah rekreasi Tai Chi. Di samping itu, item berjaya menerapkan nilai-nilai kewarganegaraan merupakan item tertinggi. Manakala item terendah adalah berjaya mewujudkan rasa kekitaan yang tulen. Kajian ini seterusnya mencadangkan, pemahaman serta pendedahan terhadap stail komunikasi kepemimpinan dalam Rukun Tetangga khasnya Jabatan Perpaduan dan Integrasi Nasional pada amnya perlu diberikan sama ada melalui bahan bacaan, kursus, latihan, modul stail komunikasi kepemimpinan dengan meminta pandangan pakar serta konsultan yang bertauliah. Ini perlu dilakukan serta diselaraskan untuk meningkatkan kepuasan dan komitmen terhadap projek atau program Rukun Tetangga.

Pengenalan

Seseorang pemimpin perlu berkomunikasi dengan anggota organisasinya untuk memperoleh kerjasama bagi menjayakan pencapaian matlamat organisasi. Begitulah juga dengan aktiviti yang dijalankan oleh Rukun Tetangga yang memerlukan sokongan dan kerjasama daripada ahli yang berada dalam Rukun Tetangga meliputi pelbagai lapisan kaum. Di dalam memimpin sesebuah Rukun Tetangga, maka peranan kepemimpinan kawasan Rukun Tetangga (KRT) adalah penting dalam usaha menjayakan keharmonian dan memupuk semangat sayang pada Malaysia.

Komunikasi kepemimpinan adalah satu aspek khusus yang akan diberikan penekanan dalam kajian ini. Persepsi komuniti setempat terhadap amalan komunikasi kepemimpinan Rukun Tetangga yang berurusan secara langsung dalam memupuk perpaduan dan integrasi nasional akan di beri perhatian. Kajian literatur banyak menunjukkan peranan dan kepuasan gaya komunikasi kepemimpinan dan tahap komitmen yang ditunjukkan memberi banyak pengaruh dan implikasinya kepada seseorang komuniti rukun tetangga.

Dalam konteks ini, keberkesanan gaya komunikasi dan komitmen kepemimpinan Rukun Tetangga akan memberi impak pada penglibatan serta sokongan komuniti setempat terhadap aktiviti-aktiviti yang dijalankan oleh Rukun Tetangga. Di dalam merealisasikan keharmonian masyarakat pelbagai kaum, maka kerajaan tentunya mahukan satu jentera pengurusan Rukun Tetangga yang cemerlang, gemilang dan terbilang. Kerajaan sewajarnya tidak boleh kompromi dengan tidakcekapan dan kelemahan dalam kepemimpinan Rukun Tetangga yang amat penting ini. Justeru, kajian untuk mengenal pasti hubungan gaya komunikasi kepemimpinan Rukun Tetangga dengan kepuasan serta komitmen penduduk kampung perlu dirintis bagi merealisasikan keharmonian masyarakat pelbagai kaum di negara ini.

Penyataan Masalah

Dalam kajian-kajian yang lepas, didapati masalah komunikasi kepemimpinan ini selalunya berpunca daripada konsep serba tahu pemimpin dan tidak wujudnya interaksi dengan orang lain dalam organisasi. Ada kalanya wujud banyak halangan komunikasi dalam jalinan hubungan sehingga sering berlakunya kegagalan untuk berkomunikasi di antara pemimpin dengan pengikutnya. Pola interaksi anggota, khususnya komunikasi pemimpin dengan pengikut sesebuah organisasi terhasil daripada gaya komunikasi yang bersifat keterbukaan, kesanggauan, mudah dihubungi, kerjasama dan penglibatan bersama dalam usaha pencapaian matlamat organisasi (Down dan Hazen,1977). Ia merangkumi perkara-perkara yang membantu dalam mengalakkan proses komunikasi antara anggota organisasi sama ada di peringkat atasan, bawahan dan mendatar. Daniel, Spikers & Papa, (1997) pula memerihalkan perlakuan-perlakuan komunikasi yang membentuk amalan komunikasi menyangga berdasarkan kepada kriteria-kriteria berikut :-

- a. Komunikasi yang fleksibel dengan mempunyai saluran yang terbuka dan penyebaran maklumat dari berbagai arah (atas, bawah dan mendatar).
- b. Mempunyai maklumat yang tepat dan mencukupi, menyeluruh mengenai aspek-aspek prosedur kerja, penilaian prestasi, polisi organisasi, keputusan dan aspek lain yang berkaitan dengan tugas.

- c. Saling percaya mempercayai, keterbukaan, dan sokongan dalam komunikasi antara pegawai atasan dengan pekerja bawahan.
- d. Penglibatan dalam membuat keputusan, penyelesaian masalah dan lain-lain yang berkaitan dengan tugas dan kepimpinan yang demokratik.

Dalam usaha mengelolakan aktiviti kerja yang selari dengan matlamat yang di sasarkan, perkongsian maklumat dan keterbukaan adalah dua aspek utama dalam interaksi dipelbagai peringkat anggota kerja. Proses perkongsian maklumat yang disalurkan mengenai peranan kerja individu dibuat sama ada melalui media bercetak, dan media elektronik, interaksi peribadi. Berbanding dengan saluran maklumat bertulis, maklumat yang di sampaikan secara lisan akan memberi kesan yang lebih kepada perlakuan interaksi anggota kerja organisasi.

Di samping itu, penyaluran maklumat secara lisan dua hala yang di lakukan dapat mengurangkan darjah ketidakpastian, yang mana akhirnya akan dapat mempertingkatkan penyelarasan tugas di pelbagai peringkat organisasi, di samping mempertingkatkan penyertaan dan penglibatan mereka dalam proses pencapaian matlamat penubuhan sesebuah organisasi.

Objektif Kajian

Objektif umum kajian ini ialah untuk mengenal pasti persepsi gaya komunikasi kepemimpinan Rukun Tetangga serta komitmen kepimpinan terhadap komuniti RT setempat di Malaysia. Objektif khusus kajian ini adalah untuk mengenal pasti:

- a. Untuk meninjau persepsi komuniti Rukun Tetangga terhadap gaya komunikasi kepemimpinan secara menyeluruh?
- b. Untuk mengenal pasti tahap kepuasan komuniti terhadap ciri-ciri bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan dalam kalangan komuniti RT setempat?
- c. Untuk mengenal pasti persepsi responden kajian terhadap tahap komitmen yang diamalkan oleh kepimpinan RT berdasarkan ciri-ciri empati, perkongsian, berwawasan dan semangat berpasukan?
- d. Untuk meninjau persepsi komuniti RT terhadap aktiviti-aktiviti yang dijalankan oleh Rukun Tetangga serta matlamat pencapaiannya?

Kepentingan Kajian

Kajian ini diharap memberikan penjelasan mengenai ilmu dan maklumat berhubung gaya komunikasi kepemimpinan, iaitu bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan yang boleh diamalkan oleh pemimpin Rukun Tetangga yang dapat mempengaruhi kepuasan komuniti setempat. Selain itu kajian ini juga akan memberi manfaat dalam aspek melihat tahap komitmen yang ditunjukkan oleh kepimpinan RT. Begitu juga dengan persepsi komuniti RT terhadap segala rancangan dan aktiviti-aktiviti yang dijalankan untuk memupuk dan mempertingkatkan keharmonian masyarakat pelbagai kaum di negara ini. Dengan kajian ini juga ianya akan membantu pihak Jabatan Perpaduan dan Integrasi Nasional untuk mengubal serta merangka strategi pelaksanaan yang mampu menjana pada peningkatan perpaduan masyarakat.

Ulasan Karya

Rukun Tetangga

Berdasarkan maklumat yang diperolehi daripada buku Panduan Kejiranan Jabatan Perpaduan Negara, Kementerian Perpaduan Negara dan Pembangunan Masyarakat Malaysia (1995) Rukun Tetangga (RT) merupakan sebuah organisasi sosial yang dibentuk secara sukarela oleh sesebuah komuniti. Sebagai sebuah pertubuhan penting, kegiatan serta pengelolaan kerja Rukun Tetangga di awaselia oleh Jabatan Perpaduan dan Integrasi Nasional, Jabatan Perdana Menteri. Di bawah Jabatan ini telah wujud sebuah unit yang secara langsung diwujudkan bagi melihat RT mematuhi Peraturan-Peraturan Perlu (RT) 1975. Pada peringkat awal penubuhannya, tumpuan penubuhannya pada sekitar tahun 1975 sehingga 1982 ialah kepada keselamatan melalui skim kawalan atau rondaan. Mulai tahun 1983, falsafah RT diubah penumpuannya kepada konsep kejiranan. Kejiranan didefinisikan sebagai semangat ingin untuk hidup bersama, berbaik-baik, saling hormat menghormati dan bantu membantu sesama jiran tetangga ke arah kesejahteraan masyarakat dan negara melalui persatuan-persatuan sosial setempat seperti Rukun Tetangga, Persatuan Penduduk, Jawatankuasa Kemajuan dan Keselamatan Kampung dan lain-lain.

Bertimbang Rasa

Gaya komunikasi kepemimpinan dari aspek bertimbang rasa ini merujuk kepada perilaku pemimpin yang mempunyai sikap memahami keupayaan pekerja, berupaya untuk menyediakan persekitaran yang kondusif, mengambil berat kebajikan pekerja serta pemimpin yang bertolak ansur dengan pekerja (Goldhaber, 1991). Menurut Griffin (1990) pemimpin sesebuah organisasi tidak boleh terlepas dari aspek berkomunikasi ketika melakukan pengarahannya, pengawalan, perancangan, pengelolaan, membuat keputusan serta bertindak memotivasikan para pekerja mereka sebagai asas kepemimpinan. Dari persepsi anggota organisasi, semua tindakan pemimpin tidak dapat lari daripada sikap bertimbang rasa seperti yang dinyatakan tadi sekiranya ingin menjadikan kepemimpinan mereka lebih berkesan.

Keterbukaan

Menurut Oakland (1997), gaya komunikasi kepemimpinan dengan bersikap keterbukaan ini, memperlihatkan kesanggupan seseorang pemimpin untuk menerima teguran atau kritikan yang membina, bersedia untuk mendengar pendapat, menerima cadangan atau pendapat, mudah diajak berbincang dalam segala masalah serta bersedia berkongsi maklumat mengenai tugas. Bagi Yukl (1994), sikap keterbukaan pemimpin amat perlu dalam organisasi kerana anggota organisasi dapat bersama-sama berganding tenaga untuk membangunkan organisasi selaras dengan matlamatnya. Bagi anggota organisasi pula, mereka akan menikmati kepuasan dan komitmen dengan pemimpin sekiranya wujud sikap keterbukaan pemimpin dalam organisasi (Edgement & Williams, 1998).

Memberi Sokongan

Menurut Chapman (2004), adalah menjadi tanggungjawab pemimpin dalam organisasi untuk memberikan sokongan kepada anggota organisasi mereka. Beliau mengutarakan tujuh cadangan untuk meningkatkan motivasi anggota organisasi di antaranya, libatkan anggota organisasi dalam proses menetapkan matlamat organisasi, memudahkan pekerja menggerakkan diri mereka dengan mewujudkan situasi kerja yang tidak tegang, memberikan pujian kepada pekerja apabila mereka layak menerimanya, sentiasa bergaul dengan pekerja sambil mendengar pendapat mereka untuk mengetahui jenis ganjaran yang boleh diberikan untuk meningkatkan produktiviti, meminta pekerja memberikan cadangan untuk meningkatkan produktiviti, mengadakan sesi kaunseling dengan setiap pekerja secara tetap dan mewujudkan persekitaran kerja yang lebih bersemangat.

Penyertaan

Penyertaan menurut Rustomji & Sapre (1992) adalah konsep bekerja secara bersama di antara pihak pengurusan atasan dengan anggota organisasi ke arah mencapai satu objektif dalam organisasi. Ini bermakna, pemimpin atasan dengan anggota organisasi bersama-sama mengumpulkan sumber yang ada, iaitu pengetahuan, imaginasi dan kemahiran bagi membentuk serta menghasilkan organisasi yang produktif.

Kepuasan Terhadap Pemimpin

Menurut Shamsaadal Sholeh (1997), kepuasan terhadap pemimpin merujuk kepada apa juga situasi yang melibatkan faktor-faktor psikologi, fisiologi dan persekitaran yang boleh menyebabkan seseorang itu berasa sangat puas hati terhadap kerja dan pemimpin mereka. Konsep ini merujuk kepada rasa senang, suka, seronok dan sayang terhadap tugas serta pemimpin dalam organisasi. Dalam kajian yang dilakukan oleh beliau mendapati sifat keterbukaan semasa berkomunikasi, mewujudkan komunikasi yang membina, maklum balas komunikasi ke atas serta mutu maklumat ke bawah yang baik adalah cara gaya komunikasi kepemimpinan Guru Besar yang berjaya menimbulkan kepuasan bekerja dalam kalangan guru-guru sekolah rendah dalam daerah Kubang Pasu, Kedah.

Komitmen Terhadap Pemimpin

Menurut Wrigth & Taylor (1994) dan O'Hair, et.al. (1998), komitmen bererti kesetiaan atau kehendak untuk terus bersama dengan pemimpin dan organisasi. Bagi membina komitmen tersebut, anggota organisasi perlu dirangsang untuk berusaha dengan lebih gigih setelah mereka diberi peluang memberikan pandangan dan cadangan. Bagi anggota organisasi, gaya komunikasi kepemimpinan dengan tidak memandang rendah terhadap mereka serta menghargai kerja yang mereka telah lakukan adalah aspek yang boleh meningkatkan komitmen mereka.

Jelasnya, jika kepuasan terhadap gaya komunikasi kepemimpinan juga ditentukan oleh amalan komunikasi ketua yang bersifat empati, berwawasan, semangat kerja berpasukan dan perkongsian seperti yang dibincangkan menjadi amalan pemimpin dalam Rukun Tetangga. Banyak kajian membuktikan bahawa amalan ketua yang sentiasa memberi perhatian pada empat

sifat ini, dijangkakan komuniti setempat akan memberikan komitmen terhadap pemimpin tersebut.

Mengikuti kajian yang dijalankan oleh Level dan Long (1980) terhadap keberkesanan kaedah yang paling berkesan untuk menyalurkan dan berkongsi maklumat. Kajian ini meninjau empat kaedah yang sering digunakan oleh pengurusan untuk menyalur dan berkongsi maklumat, iaitu (1) kaedah penulisan, (2) kaedah lisan, (3) kaedah tulisan yang disusuli dengan kaedah lisan dan (4) kaedah lisan yang disusuli dengan penulisan. Kajian ini mendapati maklumat yang disalurkan oleh kaedah lisan yang disusuli dengan kaedah tulisan adalah kaedah yang paling berkesan dalam mempertingkatkan tahap perkongsian maklumat kepada subordinat bawahan. Manakala kaedah penulisan pula didapati berkesan sekiranya maklumat yang ingin disampaikan bersifat umum atau memerlukan tindakan pada masa depan. Sebaliknya kaedah penulisan yang disusuli dengan kaedah lisan dianggap sebagai kaedah yang paling kurang berkesan.

Kajian-kajian Malcolm, Warr & West (2004) dan Payne (2005) dalam kajian mereka menunjukkan bahawa untuk mempertingkatkan tahap kecekapan dan keberkesanan perkhidmatan organisasi awam maka usaha penambahbaikan perlakuan interaksi bersifat percaya antara pekerja dengan pengurusan kanan perlu dipertingkatkan. Albrecht dan Travaglione (2003) pula menyatakan bahawa dapatan daripada kajian mereka menunjukkan bahawa faktor penentu kepada tahap percaya yang tinggi terhasil daripada perlakuan kepimpinan yang bersifat terbuka, kesaksamaan dan keadilan dalam polisi dan peraturan organisasi, kesanggupan organisasi dan kepuasan terhadap kerja, dan keselamatan.

Mengikuti Pace dan Faules (1994) kepimpinan berwawasan tinggi didefinisikan sebagai usaha pemupukan sikap dan komitmen yang tinggi di semua peringkat kerja dalam sesebuah organisasi. Merangkumi aspek-aspek kerja yang mementingkan kepada produktiviti yang tinggi, perkhidmatan berkualiti, pengurangan kos dan kepekaan kepimpinan terhadap kebajikan ahli-ahli organisasi.

Metod

Kajian ini adalah berbentuk kuantitatif yang menggunakan data-data statistik sebagai medium pengkajian. Selain itu, kaedah temu bual juga turut digunakan. Populasi kajian adalah seramai 3,000 ahli KRT dari negeri-negeri di Semenanjung Malaysia, iaitu Kedah, Perlis, Pulau Pinang, Perak, Selangor, Melaka, Negeri Sembilan, Kelantan dan Terengganu. Cara pemilihan responden dibuat dengan menggunakan kaedah persampelan rawak ringkas atau *Simple Random Sampling*. Bagi tujuan memperolehi data-data mengenai kepuasan terhadap dimensi-dimensi komunikasi serta tahap komitmen ahli Rukun Tetangga, maka unit penganalisan digunakan adalah berasaskan kepada persepsi ahli Rukun Tetangga secara individu. Sebagai satu kajian bersifat makro, data-data yang diperolehi akan di analisis secara aggregate bagi melihat persepsi komuniti secara menyeluruh terhadap gaya komunikasi kepimpinan, komitmen yang diamalkan serta pencapaian aktiviti rukun tetangga. Instrument kajian dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu (1) data peribadi, (2) kepuasan terhadap Komunikasi kepimpinan ketua, (3) komitmen ketua dan, (3) Pencapaian serta penyertaan dalam aktiviti Rukun Tetangga. Pemprosesan data akan dilakukan dengan komputer menggunakan perisian *Statistical Package for The Social Science* atau SPSS versi 12.0. Di samping itu, analisis deskriptif berbentuk

peratus banyak digunakan bagi melihat profail responden, iaitu jantina, umur dan kelulusan serta komunikasi kepemimpinan, komitmen yang ditunjuk oleh pimpinan RT dan pencapaian matlamat penubuhan RT.

Hasil Kajian dan Perbincangan

Demografi

Jadual 1
Taburan Responden Mengikut Ciri-Ciri Demografi

<i>Ciri-ciri demografi</i>	<i>Kekerapan (orang)</i>	<i>Peratus (%)</i>
Jantina		
Lelaki	1381	51
Perempuan	1335	49
Umur (tahun)		
25 ke bawah	605	22
26-35	932	34
36-45	758	28
46-56	356	13
57 ke atas	65	2
Bangsa		
Melayu	1847	68
Cina	544	20
India	307	11
Lain-lain	18	1
Jenis Rumah Kediaman		
Kos Sederhana	914	34
Kos Rendah	1268	46
Kos Mewah	455	17
Rumah Kampung	79	3
Kelulusan		
PMR	57	2
SPM/MCE	1195	44
STPM/HSC/SIJIL	492	18
DIPLOMA	641	24
IJAZAH	331	12
Penglibatan Dalam Aktiviti RT		
Melibatkan Diri	1549	57
Tidak Terlibat	1167	43
Bilangan Aktiviti Disertai		
Tiada Aktiviti	1167	43
1 hingga 2 aktiviti	757	28
3 hingga 5 aktiviti	593	22
6 hingga 8 aktiviti	141	5
Lebih 9 aktiviti	58	2
Jumlah	2716	100

Sebelum perbincangan mengenai keberkesanan komunikasi kepimpinan Rukun Tetangga, ciri-ciri sosial ahli Rukun Tetangga perlu dinyatakan supaya latar belakang demografi responden lebih difahami. Latar belakang demografi yang dikaji antaranya ialah jantina, umur, bangsa, jenis kediaman rumah, kelulusan, penglibatan dalam aktiviti Rukun Tetangga dan bilangan yang disertai oleh ahli Rukun Tetangga. Pemilihan responden yang dilakukan secara rawak terhadap 2716 orang sampel kajian mendapati 51 peratus atau seramai 1381 daripada responden dalam kajian ini adalah lelaki, manakala seramai 1335 orang responden atau 49 peratus adalah perempuan.

Kajian tentang umur menunjukkan bahawa kebanyakan responden berumur antara 26 hingga 35 tahun, iaitu seramai 932 orang (34). Dari segi bangsa, hasil kajian menunjukkan bahawa majoriti responden dalam kajian ini adalah terdiri daripada bangsa Melayu iaitu seramai 1847 orang (68). Jadual di atas juga menunjukkan bahawa majoriti responden dalam kajian ini menduduki jenis rumah kediaman kos sederhana, iaitu sebanyak 1268 atau 46 peratus.

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa majoriti responden dalam kajian ini memiliki kelulusan tertinggi pada tahap SPM/MCE, iaitu seramai 1195 orang (44 %). Dapatan dari analisis menunjukkan bahawa 57 peratus atau 1549 orang responden melibatkan diri dengan aktiviti-aktiviti yang dijalankan oleh RT. Selebihnya, iaitu 43 peratus (1167) tidak pernah melibatkan diri dengan aktiviti RT, walaupun demikian mereka mempunyai persepsi yang tinggi terhadap kepimpinan RT. Kebarangkalian untuk tidak melibatkan diri dengan aktiviti RT adalah disebabkan oleh kekangan tugas. Dapatan dari temu bual yang dijalankan menunjukkan antara punca mereka tidak melibatkan diri adalah kerana kekangan masa dan tugas, kesesuaian aktiviti dengan umur responden dan program yang diatitkan kurang menarik.

Hasil analisis menunjukkan terdapat responden yang tidak melibatkan diri dalam aktiviti Rukun Tetangga seramai 1167 orang (43%). Manakala mereka yang melibatkan diri dengan 1 hingga 2 aktiviti Rukun Tetangga terbanyak (757 orang) atau 28 peratus. Dua puluh dua peratus (22%) atau seramai 593 responden melibatkan diri dalam 3 hingga 5 aktiviti RT, hanya 7 peratus atau 199 responden yang melibatkan diri mereka dengan lebih dari enam (6) aktiviti Rukun Tetangga. Ini menunjukkan bahawa kebanyakan responden memberikan komitmen yang sederhana terhadap aktiviti RT. Kebarangkalian penglibatan yang rendah berkemungkinan disebabkan oleh kekangan masa dan tugas lain yang menghalang mereka menyertai aktiviti RT dengan aktif. Jadual 1 memerihalkan jumlah responden mengikut ciri-ciri demografi.

Kepuasan Komunikasi Kepemimpinan

Bertimbang Rasa

Dapatan dari kajian menunjukkan bahawa tahap kepuasan responden terhadap sifat ketua yang bersifat bertimbang rasa adalah sederhana dengan min keseluruhan 3.47 dengan sisihan piawai 0.95. Jadual 4.9 memerihalkan persepsi responden yang tinggi terhadap sifat kepimpinan Rukun Tetangga (RT) dalam menyediakan persekitaran yang selesa, 59 peratus atau 1396 orang responden menyatakan tahap kepuasan yang tinggi. Jadual 2 memerihalkan dapatan analisis persepsi responden terhadap amalan bertimbang rasa kepimpinan RT.

Jadual 2
Kepuasan Komunikasi Kepemimpinan Dari Segi Bertimbang Rasa
(n = 2716)

<i>Item</i>	<i>5</i>		<i>4</i>		<i>3</i>		<i>2</i>		<i>1</i>	
	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Memahami kebolehan saya <i>Min 3.47 sd. 0.91</i>	229	8	1280	47	866	32	237	9	104	4
Menyediakan persekitaran yang selesa <i>Min 3.53 sd. 0.91</i>	257	9	1369	50	729	27	281	10	80	3
Mengambil berat kebajikan komuniti <i>Min 3.46 sd. 0.93</i>	294	11	1121	41	918	34	304	11	79	3
Seorang yang bertolak ansur <i>Min 3.46 sd. 1.00</i>	398	15	941	35	1030	38	206	8	141	5

Keterbukaan

Amalan keterbukaan yang diamalkan dalam komunikasi kepimpinan RT yang diamalkan menunjukkan persepsi yang tinggi tahap kepuasannya. Hasil analisis menunjukkan bahawa kepimpinan RT bersedia mendengar pendapat ahli komuniti, dengan 56 peratus atau 1530 orang responden menyatakan tahap kepuasan atas kesediaan pemimpin RT mendengar pendapat. Jadual 3 memerihalkan dapatan analisis persepsi responden terhadap amalan keterbukaan RT.

Jadual 3
Kepuasan Komunikasi Kepemimpinan Dari Segi Keterbukaan
(n = 2716)

<i>Item</i>	<i>5</i>		<i>4</i>		<i>3</i>		<i>2</i>		<i>1</i>	
	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Menerima teguran yang membina <i>Min 3.47 sd. 1.03</i>	409	15	1004	37	914	34	239	9	152	6
Mendengar pendapat <i>Min 3.57 sd. 0.96</i>	412	15	1120	41	872	32	216	8	96	4
Mudah berbincang <i>Min 3.55 sd. 0.99</i>	435	16	1085	40	825	30	279	10	92	3
Kongsi maklumat mengenai urusan komuniti <i>Min 3.54 sd. 0.95</i>	394	15	1096	40	857	32	307	11	62	2

Memberi Sokongan

Jadual 4 menunjukkan tahap kepuasan komunikasi kepimpinan dari sokongan yang di tunjukkan oleh kepimpinan RT adalah sederhana dengan min 3.46 sisihan piawai 0.96. Dapatan dari analisis mendapati kebanyakan responden menyatakan persepsi yang sederhana terhadap kesediaan pemimpin untuk memberi maklumat mengenai aktiviti RT, hasil analisis menunjukkan bahawa 53 peratus atau 1468 orang responden menyatakan tahap kepuasan yang tinggi, manakala selebihnya iaitu 47 peratus atau 1278 responden menyatakan tahap kepuasan yang sederhana rendah. Jadual 4 memerihalkan dapatan terhadap item-item pengukuran persepsi responden terhadap sifat sokongan kepimpinan RT.

Jadual 4
Kepuasan Komunikasi Kepemimpinan Dari Segi Memberi Sokongan
(n = 2716)

Item	5		4		3		2		1	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Memberi maklumat mengenai aktiviti RT <i>Min 3.48 sd. 0.98</i>	362	13	1076	40	882	33	289	11	107	4
Melibatkan diri dengan aktiviti RT <i>Min 3.39 sd. 1.00</i>	316	12	1031	38	913	34	320	12	136	5
Mengiktiraf sumbangan kerja yang baik <i>Min 3.48 sd. 0.97</i>	332	12	1133	42	867	32	269	10	115	4
Menunjukkan kemesraan <i>Min 3.51 sd. 1.02</i>	399	15	1117	41	787	29	287	11	126	5
Berikan maklumat yang jelas <i>Min 3.46 sd. 0.96</i>	332	12	1101	41	868	32	326	12	89	3

Penyertaan

Amalan penyertaan yang diamalkan dalam komunikasi kepimpinan RT menunjukkan persepsi yang sederhana-tinggi tahap kepuasannya. Hasil analisis menunjukkan bahawa kepimpinan RT bersedia memberi peluang pada ahli komuniti untuk memberi cadangan, dengan 54 peratus atau 1454 orang responden. Jadual 5 memerihalkan dapatan analisis persepsi responden terhadap kepuasan komunikasi kepimpinan dari segi penyertaan.

Jadual 5
Kepuasan Komunikasi Kepemimpinan Dari Segi Penyertaan
(n = 2716)

<i>Item</i>	<i>5</i>		<i>4</i>		<i>3</i>		<i>2</i>		<i>1</i>	
	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Memberi peluang kepada komuniti memberi cadangan Min 3.51sd. 0.97	397	15	1057	39	898	33	275	10	87	3
Menggalakkan kerja berpasukan Min 3.50 sd. 0.94	358	13	1067	39	958	35	245	9	88	3
Melibatkan komuniti dalam proses menyelesaikan masalah Min 3.47 sd. 0.93	336	12	1030	38	991	37	289	11	70	3
Menggalakkan penglibatan komuniti dalam pengurusan RT Min 3.42 sd. 0.92	323	12	922	34	1121	41	274	10	76	3

Keseluruhan Kepuasan Komunikasi Kepimpinan

Hasil analisis menunjukkan bahawa kebanyakan responden menyatakan tahap kepuasan yang tinggi terhadap komunikasi kepimpinan dalam kalangan ketua. Ini menunjukkan bahawa ketua menunjukkan sifat terbuka dengan ahli komuniti RT. Jadual 6 memerihalkan analisis frekuensi keseluruhan kepuasan komunikasi kepimpinan dalam kalangan ahli-ahli komuniti RT.

Jadual 6
Taburan Keseluruhan Kepuasan Komunikasi Kepemimpinan
(n = 2716)

<i>Item</i>	<i>Tinggi</i>		<i>Sederhana</i>		<i>Rendah</i>	
	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Bertimbang rasa Min 3.48 sd. 0.73	1650	61	891	33	175	6
Keterbukaan Min 3.53 sd. 0.77	1666	62	869	32	181	6
Memberi sokongan Min 3.46 sd. 0.76	1416	54	961	35	302	11
Penyertaan Min 3.48 sd. 0.74	1595	57	961	33	205	8

Komitmen Komunikasi Kepimpinan

Persepsi Responden Terhadap Sifat Empati Pemimpin

Dapatan dari kajian menunjukkan bahawa tahap kepuasan responden terhadap sifat ketua yang bersifat empati adalah tinggi dengan min keseluruhan 3.53 dengan sisihan piawai 0.66. Jadual 7 memerihalkan persepsi responden yang tinggi terhadap sifat empati komitmen kepimpinan Rukun Tetangga (RT) yang sentiasa memberi komitmen terhadap RT, 63 peratus atau 1714 orang responden menyatakan tahap kepuasan yang tinggi.

Jadual 7
Persepsi Responden Terhadap Sifat Empati Pemimpin
(n= 2716)

<i>Item</i>	<i>5</i>		<i>4</i>		<i>3</i>		<i>2</i>		<i>1</i>	
	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Sentiasa memberi komitmen terhadap RT Min 3.63 sd. 0.89	354	13	1360	50	720	29	217	8	65	2
Sentiasa menyediakan persekitaran yang kondusif Min 3.64 sd. 0.89	341	13	1439	53	641	24	224	8	71	3
Sentiasa mengambil berat kebajikan komuniti Min 3.51 sd. 0.92	367	14	1086	40	898	33	318	12	47	2
Meletakkan kepentingan aktiviti RT lebih daripada urusan peribadi Min 3.57 sd. 0.95	410	15	1167	43	817	30	230	9	92	3

Persepsi Responden Terhadap Sifat Perkongsian Pemimpin

Amalan perkongsian yang diamalkan dalam kalangan pimpinan RT yang diamalkan menunjukkan persepsi yang sederhana-tinggi tahap kepuasannya. Hasil analisis menunjukkan bahawa kepimpinan RT kurang bertolak ansur dengan ahli komuniti. Hasil analisis menunjukkan 60 peratus atau 1624 orang responden menyatakan tahap kepuasan yang sederhana rendah dan hanya 40 peratus atau 1092 orang responden menyatakan tahap persepsi yang tinggi terhadap amalan ini. Jadual 8 memerihalkan dapatan analisis persepsi responden terhadap sifat perkongsian pemimpin.

Jadual 8
Persepsi Responden Terhadap Sifat Perkongsian Pemimpin
(n= 2716)

<i>Item</i>	5		4		3		2		1	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Sentiasa menunjukkan sikap tolak ansur Min 3.33 sd. 0.90	262	10	830	30	1269	47	261	10	94	3
Sentiasa menerima teguran yang membina Min 3.33 sd. 0.90	262	10	830	30	1269	47	261	10	94	3
Sentiasa mendengar pendapat anda Min 3.56 sd. 1.02	446	16	1136	42	750	28	256	9	128	5
Sentiasa berkongsi maklumat mengenai aktiviti RT Min 3.56 sd. 0.93	369	15	1191	45	823	29	258	9	75	2

Persepsi Responden Terhadap Sifat Kerja Berpasukan Pemimpin

Dapatan dari analisis mendapati kebanyakan responden menyatakan persepsi yang sederhana-
rendah terhadap kesediaan pemimpin untuk menyelesaikan masalah mengenai aktiviti RT, hasil
analisis menunjukkan bahawa 52 peratus atau 1412 orang responden menyatakan tahap kepuasan
yang tinggi, manakala selebihnya iaitu 48 peratus atau 1204 responden menyatakan tahap
kepuasan yang sederhana rendah. Jadual 9 memerihalkan dapatan analisis persepsi responden
terhadap sifat kerja berpasukan pemimpin.

Jadual 9
Persepsi Responden Terhadap Sifat Kerja Berpasukan Pemimpin

	<i>Item</i>	5		4		3		2		1	
		<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
1	Mengalakkan kerja secara berpasukan Min 3.54 sd. 0.95	374	14	1145	42	861	32	246	9	90	3
2	Sentiasa berbincang untuk selesai masalah RT Min 3.47 sd. 0.94	331	12	1081	40	947	35	266	10	91	3
3	Sentiasa mendapatkan penglibatan semua Min 3.54 sd. 0.95	381	14	1156	43	831	30	269	10	79	3

4	Mudah untuk diajak berbincang Min 3.53 sd. 0.92	329	12	1174	43	885	33	255	9	73	3
---	--	-----	----	------	----	-----	----	-----	---	----	---

Persepsi Responden Terhadap Sifat Kepemimpinan Berwawasan

Dapatan dari kajian menunjukkan bahawa tahap kepuasan responden terhadap sifat ketua yang berwawasan adalah tinggi dengan min keseluruhan 3.51 dengan sisihan piawai 0.71. Jadual 10 memerihalkan persepsi responden yang tinggi terhadap sifat kepimpinan Rukun Tetangga (RT) yang sentiasa memberi pengiktirafan kerja yang dilakukan oleh komuniti RT, 54 peratus atau 1465 orang responden menyatakan tahap kepuasan yang tinggi, dan hanya 46 peratus menyatakan tahap kepuasan yang sederhana-rendah.

Jadual 10
Persepsi Responden Terhadap Sifat Berwawasan Pemimpin
(n= 2716)

Item	5		4		3		2		1	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sentiasa mengiktiraf kerja-kerja yang dilakukan Min 3.51 sd. 0.94	340	13	1125	41	907	33	257	10	87	3
Sentiasa tunjuk kemesraan Min 3.58 sd. 0.93	405	15	1157	43	835	31	251	9	68	3
Memaklumkan maklumat terkini aktiviti RT Min 3.52 sd. 0.97	378	14	1129	42	840	30	271	10	98	4
Sentiasa minta cadangan sebelum sesuatu aktiviti dilaksanakan Min 3.49 sd. 0.95	343	13	1123	41	877	32	282	11	91	3
Menggalakkan penglibatan komuniti Min 3.55 sd. 0.96	406	15	1120	41	890	41	256	10	84	3

Keseluruhan Sifat Komitmen Pemimpin

Hasil analisis menunjukkan bahawa kebanyakan responden menyatakan tahap kepuasan yang sederhana pada sifat komitmen ketua, 59 peratus dari responden menyatakan kepuasan yang sederhana rendah terhadap amalan berpasukan dalam kalangan ketua. Ini menunjukkan bahawa ketua kurang menunjukkan sikap kerja berpasukan. Jadual 11 memerihalkan analisis frekuensi sifat komitmen ketua dalam kalangan ahli-ahli komuniti RT.

Jadual 11
Taburan Keseluruhan Sifat Komitmen Pemimpin
(n= 2716)

<i>Item</i>	<i>Tinggi</i>		<i>Sederhana</i>		<i>Rendah</i>	
	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Empati Min 3.53 sd. 0.66	1805	77	743	17	168	6
Perkongsian Min 3.49 sd. 0.69	1677	62	828	30	211	8
Berwawasan Min 3.51 sd. 0.71	1468	54	994	37	254	9
Berpasukan Min 2.84 sd. 0.59	348	13	1617	59	751	28

Persepsi Terhadap Aktiviti Rukun Tetangga

Aktiviti yang dijalankan oleh RT membantu menggalakkan Perpaduan Masyarakat dan Integrasi Nasional. Bahagian ini akan memerihalkan dapatan yang diperolehi dari maklum balas responden kajian terhadap aktiviti yang dijalankan serta tahap pencapaian matlamat yang ditetapkan oleh kerajaan untuk program Rukun Tetangga. Asas analisis dibuat berdasarkan pada lapan (8) aktiviti yang sering dilaksanakan oleh Jabatan Perpaduan Negara dan Integrasi Nasional melalui Rukun Tetangga setempat. Lapan (8) aktiviti tersebut adalah Sambutan Perayaan, Pendidikan, Sukan, Rekreasi, Kempen Kebersihan, Kebajikan, Keselamatan dan Kesenian serta Kebudayaan. Aktiviti perpaduan masyarakat yang dijalankan pimpinan RT telah menunjukkan persepsi yang sangat positif.

Hasil analisis menunjukkan bahawa aktiviti yang dijalankan oleh RT mendapat sokongan serta tanggapan yang tinggi. Hasil analisis menunjukkan 72 peratus atau 1948 orang responden menyatakan tahap kepuasan yang tinggi terhadap aktiviti sambutan perayaan yang dijalankan, dan hanya 28 peratus atau 768 orang responden menyatakan tahap persepsi yang sederhana terhadap aktiviti ini. Jadual 12 memerihalkan dapatan analisis persepsi responden terhadap aktiviti yang dijalankan oleh Rukun Tetangga.

Jadual 12
Persepsi Responden Terhadap Aktiviti-Aktiviti Rukun Tetangga
(n= 2716)

<i>Item</i>	⁵		⁴		³		²		¹	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Sambutan perayaan-perayaan Min 3.84 sd. 0.99	692	26	1256	46	515	19	153	6	100	4
Pendidikan – Pendidikan Tidak Formal Min 3.51 sd. 0.92	291	11	1290	48	732	27	338	12	65	2
Sukan – Sukaneka Min 3.61 sd. 0.99	496	18	1145	42	676	25	332	12	67	2
Rekreasi – Tai-Chi Min 3.30 sd. 1.01	291	11	907	33	1000	37	369	14	149	6
kempen kebersihan Min 3.69 sd.1.05	629	23	1087	43	665	25	206	8	129	5
Kebajikan- bantu mangsa banjir Min 3.73 sd. 0.95	582	24	1153	43	732	27	185	7	64	2
Keselamatan – Rondaan sukarela Min 3.75 sd. 1.00	649	24	1155	43	605	22	220	8	87	3
Kesenian & Kebudayaan Min 3.68 sd. 0.99	566	21	1131	42	705	26	232	9	82	3

Persepsi Responden Terhadap Pencapaian Dasar/ Matlamat Rukun Tetangga

Bahagian ini memerihalkan persepsi responden terhadap tahap pencapaian dasar dan matlamat penubuhan Rukun Tetangga. Keseluruhannya, hasil analisis menunjukkan bahawa kebanyakan responden menyatakan tahap pencapaian sasaran program RT telah berjaya mencapai matlamatnya.

Dapatan dari kajian menunjukkan bahawa program Rukun Tetangga Berjaya menerapkan nilai-nilai kewarganegaraan, dengan min keseluruhan 3.70 dengan sisihan piawai 0.89. Dari taburan kekerapan pula kebanyakan responden, iaitu 66 peratus atau 1792 orang responden menyatakan kesetujuan mereka yang tinggi, 44 peratus atau 924 orang responden menyatakan tanggapan yang sederhana-rendah. Jadual 13 memerihalkan hasil analisis deskriptif item-item pengukuran persepsi responden kajian terhadap tahap pencapaian program-program yang dilaksanakan oleh Rukun Tetangga.

Jadual 13
Persepsi Terhadap Pencapaian Program Rukun Tetangga
(n=2716)

Item	5		4		3		2		1	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Berjaya menerapkan nilai-nilai warganegaraan Min 3.70 sd. 0.89	429	16	1363	50	659	24	215	8	50	2
Berjaya menyelaraskan program/ aktiviti perpaduan dengan agensi-agensi kerajaan, swasta Min 3.69 sd. 0.96	539	20	1174	43	708	26	227	8	68	3
Berjaya membantu mencegah konflik antara kaum Min 3.63 sd. 0.91	398	15	1275	47	752	28	232	9	59	2
Berjaya mengesan perhubungan antara kaum dan masyarakat Min 3.60 sd. 0.92	377	14	1287	47	717	26	273	10	62	2
Berjaya mewujudkan rasa kekitaan yang tulen. Min 3.59 sd. 0.94	434	16	1134	42	835	31	240	9	73	3
Berjaya mewujudkan rasa prihatin, sesama individu dalam masyarakat Min 3.65 sd. 0.98	500	18	1197	44	700	26	218	8	101	4
Kata pepatah Melayu; "berat sama dipikul, ringan sama dijinjing" diamalkan di KRT ini Min 3.73 sd.1.02	720	27	922	34	792	29	198	7	84	3

Cadangan Kajian Akan Datang

Memandangkan kajian mengenai gaya komunikasi kepemimpinan ini amat penting dilaksanakan dalam Rukun Tetangga, maka digariskan beberapa cadangan kajian akan datang yang boleh dilaksanakan, iaitu :

1. Kajian juga boleh dilakukan dengan melihat kejayaan sesuatu program yang dijalankan oleh Rukun Tetangga daripada perspektif AJK KRT.
2. Kajian boleh dilaksanakan dengan membuat kaedah temubual atau pemerhatian berstruktur dalam Rukun Tetangga.

3. Kajian juga boleh dilakukan dengan mengenal pasti kegagalan sesetengah Rukun Tetangga yang tidak melaksanakan aktiviti atau program Rukun Tetangga.
4. Kajian gaya komunikasi kepemimpinan ini juga boleh dilakukan dengan membuat perbandingan antara Rukun Tetangga yang aktif dan yang tidak aktif di Malaysia.

Kesimpulan

Kajian ini cuba mengenal pasti persepsi gaya komunikasi kepemimpinan mempengaruhi kepuasan (bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan menggalakkan penyertaan) dan komitmen (empati, perkongsian, berpasukan dan berwawasan) komuniti setempat terhadap Rukun Tetangga. Hasil kajian ini juga mendapati bahawa anggota KRT di semua peringkat hendaklah dimaklumkan mengenai halatuju RT sama ada perpektif jangka pendek atau jangka panjang. Sekiranya anggota KRT tidak diberi kefahaman yang jelas mengenai halatuju organisasi, ia akan menyebabkan tindak kerja yang dilaksanakan tidak selari dengan kehendak negara. Begitu juga dengan penglibatan mereka dalam proses pengubalan strategi operasi serta strategi organisasi di peringkat fungsional akan memperkukuhkan perlaksanaan strategi yang telah digubal . Di samping itu mengikut kebanyakan sarjana pengurusan komunikasi strategik, penglibatan anggota kerja di pengubalan strategi kerja yang berkesan bergantung kepada jalinan hubungan yang berteraskan kepercayaan serta yang menyokong. Dapatan dari kajian ini juga mendapati bahawa dimensi komunikasi yang bersifat keterbukaan, penglibatan, sokongan dan kecukupan maklumat bukan sahaja mempengaruhi tahap kepuasan terhadap komunikasi kepimpinan, malah ia juga akan dapat mempertingkatkan komitmen terhadap RT di kalangan ahli-ahli KRT. Selain dari itu, dua aspek penting, iaitu keterbukaan dalam proses perkongsian maklumat serta sokongan dalam interaksi yang menjadi asas dalam pengukuran dimensi-dimensi komunikasi.

Oleh yang demikian, pemahaman serta pendedahan terhadap gaya komunikasi kepemimpinan dalam Rukun Tetangga khasnya dan Jabatan Perpaduan dan Integrasi Nasional pada amnya perlu diberikan sama ada melalui bahan bacaan, kursus, latihan, modul gaya komunikasi kepemimpinan dengan meminta pandangan pakar serta konsultan yang bertauliah. Ini perlu dilakukan serta diselaraskan untuk meningkatkan kepuasan dan komitmen terhadap projek atau program Rukun Tetangga. Usaha yang berterusan bagi mempertingkatkan gaya komunikasi kepemimpinan bukanlah semudah yang disangka, tetapi akan menempuh berbagai dugaan dan rintangan untuk menjayakannya. Oleh itu, kesungguhan serta keazaman AJK KRT serta pihak Pegawai Jabatan Perpaduan dan Integrasi Nasional sendiri untuk memperbaiki gaya komunikasi kepemimpinan mereka tentunya memberikan kesan terhadap komuniti setempat akan merasa puas serta bertambah komited mereka terhadap kepemimpinan dalam Rukun Tetangga.

BIBLIOGRAFI

- Abdullah Ahmad Badawi (2004). Dasar Perdana Menteri Datuk Seri Abdullah Ahmad Badawi. *Mingguan Malaysia*. 8 Februari 2004.
- Abdullah Haji Abdul Ghani (2000). Pengaruh Tingkah Laku Etika Ketua Terhadap Tingkah Laku Etika Subordinat di Sektor Kewangan di Malaysia. Tesis Ph.D. Universiti Utara Malaysia.
- Ab. Aziz Yusof (2003). Komunikasi untuk Pengurus. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn.Bhd.
- Ahmad Atory Hussain (1998). Reformasi Pentadbiran di Malaysia. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn.Bhd.
- Chamil Wariya (2004). Kesenambungan dan Perubahan Malaysia di bawah Pentadbiran Abdullah Ahmad Badawi. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Che Su Mustaffa (2000). Komunikasi Organisasi Dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Dan Komitmen Keorganisasian di Sektor Swasta Dan Sektor Awam. Tesis Ph.D. Universiti Utara Malaysia.
- Conrad, C. (1994). *Strategic Organizational Communication Toward the Twenty-First Century*. 3rd. Edition. Florida : Holt, Rinehart & Winston, Inc.
- Conrad, C. (2004). *Strategic Organizational Communication In A Global Economy*. 5th Edition. Florida : Holt, Rinehart & Winston, Inc.
- Conrad, C. (2005). *Strategic Organizational Communication In A Global Economy*. 6th . Edition. Florida : Holt, Rinehart & Winston, Inc.
- Drummond, H. (1992). *The Quality Movement What Total Quality Management is Really all About*. New Jersey: Nichols Publishing.
- Edgement, R.L. & Williams, J. (1998). " Select Leader Using a Quality Management Process." *Quality Progress*. Vol.31. February. m.s. 78-82.
- Goris, J.R., Vaught, B.C. & Petit, J.D. (2000). " Effects for Communication Direction on Job Performance and Satisfaction : A Moderated Regression Analysis." *Journal of Business Communication*. Vol. 37. No. 4 (4 October, 2000). m.s. 348-368 by the Association for Business Communication.
- Goldhaber, G.M.(1991). *Communication in Organization*. 3rd. Edition. Iowa : Wm.C. Brown Company Publishers.

- Griffin, R.W. (1990). *Management*. 3rd. Edition. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Judge, T.A. & Cable. D.M. (1997). "Applicant, Personality, Organizational Culture and Organization Attraction." *Personnel Psychology*. Vol.50.no.2.m.s.359-391.
- Juhl, H.K, Kristensen, K., Dahlgaard, J.J. & Kanji, G.K. (1997). "Empowerment and Organizational Structure." *Total Quality Management*. Vol.8.no.1.m.s.103-111
- Jabatan Perpaduan Negara (1994). *Laporan Tahunan 1995: Jabatan Perpaduan Negara*. Kuala Lumpur: Kementerian Perpaduan Negara dan Pembangunan Masyarakat Malaysia.
- Jabatan Perpaduan Negara (1995). *Laporan Tahunan 1995: Jabatan Perpaduan Negara*. Kuala Lumpur: Kementerian Perpaduan Negara dan Pembangunan Masyarakat Malaysia.
- Jabatan Perpaduan Negara (1995). *Panduan Kejiranan*. Kuala Lumpur: Kementerian Perpaduan Negara dan Pembangunan Masyarakat Malaysia.
- Lamanaco, C.C. (1997). *The Relationship Between Leadership Style of Georgia Elementary School Principal and Selected Biographic and Demographic Variables*. Tesis Ph.D. Georgia Southern University.
- Lazniak, G.& Inderrieden, E.J. (1987). "The Influence of State Organizational Concern Upon Ethical Decision Making." *Journal of Business Ethics*. m.s. 287-307.
- Northouse, P.G. (1997). *Leadership : Theory and Practice*. USA : Sage Publications.
- Oakland, J.S. (1997). "Interdependence and Cooperation : The Essentials of Total Quality Management." *Total Quality Management*. Vol.8. No.2 &3. m.s. S31-S35.
- O'Hair, D., Friedrich, G. W. & Shaver, L. D. (1998). *Strategic Communication in Business and the Professions*. 3rd. Edition. New York : Houghton Mifflin Company.
- Rustomji, M.K. & Sapre, S.A. (1992). *Seni Pengurusan*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Shamsaadal Sholeh Saad (1997). *Komunikasi Guru Besar Membina Kepuasan Kerja Guru-Guru*. Tesis Master. Universiti Utara Malaysia
- Wiio, O., Goldhaber, G. & Yates, M. (1980). "Organizational Communication Research : Time for Reflection?" *Communication Yearbook* 4. m.s. 83-97.
- Work Force Programs Department (1995). *Valuing Older Workers : A Study of Cost and Productivity*." Washington D.C. ERIC Document Reproduction Service. No.ED 392 890.

Wright, P.L. & Taylor, D.S. (1994). *Improving Leadership Performance Interpersonal Skill for Effective Leadership*. 2nd Edition. Essex : Prentice Hall.

Yukl, G. (1994). *Leadership in Organization*. 3rd.Edition. New Jersey : Prentice Hall.

Zakaria Ahmad (1991). "Kepengurusan Kepimpinan : Satu Strategi Pembangunan dan Kemajuan Negara." *Buletin INTAN*. 15 (2), m.s. 19-26.