

**GAYA KOMUNIKASI PENGURUS DAN HUBUNGANNYA DENGAN  
KEPUASAN KOMUNIKASI PEKERJA**

**Kertas Projek ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah  
untuk memenuhi sebahagian daripada keperluan  
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)  
Universiti Utara Malaysia.**

**Oleh**

**CHEK MAZNAH BT MANSOR**

**2000, Hakcipta Terpelihara**



**Sekolah Siswazah  
(Graduate School)  
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK  
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
*(I, the undersigned, certify that)*

**Chek Maznah bt. Mansor**

calon untuk Ijazah  
*(candidate for the degree of)* Sarjana Sains (Pengurusan)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk  
*(has presented his/her project paper of the following title)*

**Gaya Komunikasi Pengurus Dan Hubungannya Dengan**

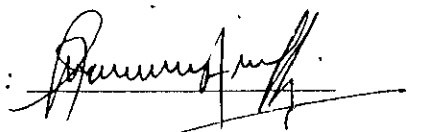
**Kepuasan Komunikasi Pekerja**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
*(as it appears on the title page and front cover of project paper)*

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,  
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.  
*(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory  
knowledge of the field is covered by the project paper).*

Nama Penyelia  
*(Name of Supervisor)* : Prof. Madya Mohd Taib Ariffin

Tandatangan  
*(Signature)*

: 

Tarikh  
*(Date)* : 28 Mei 2001

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Dalam menyerahkan projek ini, sebagai memenuhi keperluan pengajian lepas ijazah Universiti Utara Malaysia (UUM), saya bersetuju supaya pihak Perpustakaan UUM mengadakan Kertas Projek ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan, keseluruhan atau sebahagian daripadanya, bagi tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada Penyelia saya, atau semasa ketiadaan beliau, kebenaran tersebut boleh diperolehi daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian tesis ini untuk pemerolehan kewangan tidak dibenarkan kecuali mendapat kebenaran daripada saya.

Di samping itu, pengiktirafan kepada saya dan UUM seharusnya dalam sebarang kegunaan bahan-bahan yang terdapat di dalam tesis ini. Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau lain-lain kegunaan, sama ada secara keseluruhan atau sebagainya boleh dibuat dengan menulis kepada

Dekan  
Sekolah Siswazah  
Universiti Utara Malaysia  
06010 UUM, SINTOK,  
KEDAH DARUL AMAN.

## ABSTRAK

Komunikasi adalah suatu proses pengurusan yang padu dalam mana-mana organisasi. Apabila seseorang mengurus, dia juga berkomunikasi. Kejayaan atau kegagalan dalam komunikasi pengurusan akan menjadi penentu kepada hasil pentadbiran seluruh sistem pengurusan itu sendiri kerana komunikasi dan pengurusan adalah saling berkaitan. Ini adalah kerana gaya komunikasi pengurus merupakan salah satu faktor penentu kepada tahap kepuasan komunikasi pekerja. Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti hubungan gaya komunikasi pengurus dengan kepuasan komunikasi pekerja di Jabatan Pendidikan Negeri Kedah Darul Aman. Satu set soal selidik mengandungi 48 item yang terdiri dari tujuh dimensi pengurusan yang telah dikenalpasti, telah di edarkan kepada 136 orang responden dari seramai 210 orang populasi. Dimensi-dimensi tersebut adalah hubungan dengan pengurusan atasan, pengaruh persekitaran organisasi, kekerapan berkomunikasi pengurus, pengurusan pemimpin, kesesuaian menggunakan media, kualiti maklumat serta maklumbalas peribadi. Sebanyak tujuh hipotesis telah dibina untuk kajian ini. Dengan menggunakan kaedah ujian korelasi Pearson  $r$  dan ujian min, dapatan menunjukkan bahawa kesemua tujuh dimensi yang telah dikenalpasti mempunyai hubungan yang signifikan antara gaya komunikasi pengurus dengan kepuasan komunikasi pekerja. Skor min yang tinggi telah diperolehi pada dimensi kualiti maklumat sementara skor min terendah pada dimensi maklumbalas peribadi. Dengan itu ketujuh-tujuh hipotesis nul telah ditolak dengan terbuktinya hubungkait antara gaya komunikasi pengurus dengan kepuasan komunikasi pekerja. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberi maklumat tambahan yang berguna kepada para pengurus, pegawai dan pekerja dalam merancang program-program dan aktiviti-aktiviti bagi mengatasi masalah komunikasi dalam organisasi, khususnya di Jabatan Pendidikan Negeri Kedah Darul Aman.

## ABSTRACT

Communication is a dynamic process and it happens in all organizations. As a manager in an organization, the skill of communication is crucial because the ability to communicate is a managerial necessity. Good managers are good communicators, poor managers are most often poor communicators. Therefore this quote summarizes the assumed importance of the relationship between communication and management. On this note too, managers' communication style will affect the workers' communication satisfaction. Therefore the objective of this survey is to identify the correlation between the managers' communication style towards the workers' communication satisfaction. Using stratified random sampling, a set of questionnaire consisting of 48 items has been distributed to 136 respondents from a population of 210 workers at the Kedah State Education Department. Seven dimensions of managerial communication has been chosen for this survey and seven hypothesis has also been constructed to be tested in this study. Using Pearson Correlation  $r$  and the Mean Test, findings revealed that all the seven null hypothesis were rejected because there is a significant correlation between the managers' communication style towards the workers' communication satisfaction. It is hoped that this findings will give some insight to the administrators, programme planners and trainers as to how effective managerial communication is, especially to the administrators at Kedah State Education Department in handling and interacting with their workers towards a better rapport between administrators and workers.

## PENGHARGAAN

ALHAMDULILLAH, syukur ke hadrat ALLAH S. W. T. di atas rahmatnya yang membolehkan kajian ini diselesaikan. Pertama sekali, penghargaan khusus dan jutaan terima kasih ditujukan kepada penyelia saya, Professor Madya Mohd. Taib Ariffin, yang tidak jemu memberi tunjuk ajar, teguran dan bimbingan sepanjang tempoh kajian ini.

Penghargaan juga dirakamkan kepada Pengarah Institut Aminuddin Baki dan Profesor Madya Dr. Ibrahim Abdul Hamid, Dekan Sekolah Siswazah, yang telah memberikan peluang ini kepada saya.

Jutaan terima kasih juga kepada pensyarah-pensyarah UUM yang tidak jemu mencurahkan ilmu serta rakan-rakan seperjuangan Kohort 9 IAB / UUM yang telah membantu dalam segenap aspek.

Akhir sekali penghargaan ikhlas dan jutaan terima kasih ditujukan kepada suami serta anak-anak tercinta , Arina, Nadiah, Hanim, Baby, Nafis serta Anas, di atas sokongan , dorongan dan kesabaran kalian di sepanjang tempoh pengajian. Tidak dilupakan juga ayah dan emak. Kepada semua, sekali lagi diucapkan terima kasih kerana mendoakan kejayaan saya.

CHEK MAZNAH BT MANSOR

Sekolah Siswazah,

Universiti Utara Malaysia,

06010 UUM, SINTOK,

KEDAH DARUL AMAN.

## KANDUNGAN

	Muka Surat
KEBENARAN MENGGUNA .....	i
ABSTRAK .....	ii
ABSTRACT .....	iii
PENGHARGAAN .....	iv
KANDUNGAN .....	v
SENARAI JADUAL .....	ix
SENARAI RAJAH .....	xi
BAB SATU: PENGENALAN	
1.0 Pendahuluan .....	1
1.1 Latar Belakang Kajian .....	4
1.2 Pernyataan Masalah .....	7
1.1 Objektif Kajian .....	9
1.2 Signifikan Kajian .....	10
1.3 Skop Kajian .....	12
1.4 Batasan Kajian .....	13
1.5 Kerangka Teoritikal .....	14
1.6 Kerangka Konseptual Kajian .....	16
1.7 Definisi Operasional .....	19
1.9.1 Komunikasi .....	19
1.9.2 Komunikasi Pengurusan .....	21
1.9.3 Gaya Komunikasi .....	22
1.9.4 Kepuasan Komunikasi .....	25
1.10 Dimensi Perhubungan .....	26
1.10.1 Komunikasi Dengan Pengurusan Atasan .....	26
1.10.2 Persekitaran Komunikasi .....	27
1.10.3 Kekerapan Berkomunikasi Pengurus .....	28

Kandungan	Muka Surat
1.10.4 Pengurusan Pemimpin .....	29
1.10.5 Kesesuaian Media .....	31
1.10.6 Kualiti Maklumat .....	31
1.10.7 Maklumbalas Diterima .....	32
1.10.8 Kepuasan Komunikasi Pekerja .....	32
1.10.9 Faktor Demografi .....	33
1.11 Penutup .....	33

## BAB DUA: SOROTAN LITERATUR

2.0 Pendahuluan .....	34
2.1 Proses Komunikasi .....	36
2.2 Hubungan Komunikasi Dan Pengurusan .....	37
2.3 Aktiviti Pengurusan .....	40
2.4 Sorotan Karya Hubungan Gaya Pengurusan Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja .....	45
2.5 Kesimpulan .....	57

## BAB TIGA: METODOLOGI KAJIAN

3.0 Pengenalan .....	59
3.1 Jenis Kajian .....	59
3.2 Populasi dan Sampel Kajian .....	60
3.2.1 Populasi Kajian .....	60
3.2.2 Sampel Kajian .....	60
3.3 Kaedah Persampelan .....	61
3.4 Kaedah Pengutipan Data .....	62
3.5 Soal Selidik .....	63
3.6 Pengukuran .....	64
3.7 Kaedah Penganalisan Data .....	65
3.8 Paras Signifikan .....	66
3.9 Lokasi Kajian .....	67
3.10 Kajian Rintis .....	67



## BAB EMPAT: ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

4.0 Pendahuluan	70
4.1 Analisis Ciri-Ciri	
Latarbelakang Sampel	71
4.1.1 Latarbelakang Responden Berdasarkan Jantina	71
4.1.2 Latarbelakang Responden Berdasarkan Umur	72
4.1.3 Latarbelakang Responden Mengikut Bangsa	73
4.1.4 Latarbelakang Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	74
4.1.5 Latarbelakang Responden Mengikut Kelulusan Akademik	75
4.2 Analisis Kajian Kebolehpercayaan	76
4.3 Ujian Min	77
4.3.1 Komunikasi Dengan Pengurusan Atasan	78
4.3.2 Pengaruh Persekitaran	79
4.3.3 Ke kerap an Berkomunikasi Pengurus	80
4.3.4 Pengurusan Pemimpin	81
4.3.5 Kesesuaian Media	82
4.3.6 Kualiti Maklumat	83
4.3.7 Maklumbalas Peribadi	84
4.3.8 kepuasan Komunikasi Secara Am	85
4.4 Ujian Hipotesis	86
4.4.1 Hipotesis Pertama	86
4.4.2 Hipotesis Kedua	87
4.4.3 Hipotesis Ketiga	89
4.4.4 Hipotesis Keempat	90
4.4.5 Hipotesis Kelima	91
4.4.6 Hipotesis Keenam	92
4.4.7 Hipotesis Ketujuh	93
4.5 Kesimpulan	94

## BAB LIMA: PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.0 Pengenalan	95
5.1 Dapatan Kajian	96
5.1.1 Hubungan Di Antara Perhubungan Pengurusan Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja	96
5.1.2 Hubungan Di Antara Pengaruh Persekitaran Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja	98
5.1.3 Hubungan Antara Ke kerapn Berkomunikasi Pengurus Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja	99
5.1.4 Hubungan Antara Ke kerapn Berkomunikasi Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja	101
5.1.5 Hubungan Antara Pemilihan Dan Penggunaan Media Dengan kepuasan Komunikasi Pekerja	102
5.1.6 Hubungan Antara Kualiti Maklumat Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja	103
5.1.7 Hubungan Antara Maklumbalas Peribadi Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja	105
5.2 Kesimpulan Kajian	106
5.3 Implikasi Kajian	109
5.4 Cadangan Untuk Penyelidikan Lanjut	110
 BIBLIOGRAFI	 112
LAMPIRAN 1	Soalselidik
LAMPIRAN 2	Surat Kebenaran EPRD
LAMPIRAN 3	Surat Kebenaran JPN Kedah

## SENARAI JADUAL

Jadual	Muka Surat
4.3 Latarbelakang Responden Mengikut Bangsa .....	74
4.4 Latarbelakang Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan .....	75
4.5 Latarbelakang Responden Mengikut Kelulusan Akademik .....	76
4.6 Analisis Kebolehpercayaan .....	77
4.7 Nilai Min Dalam Komunikasi Pengurusan Atasan .....	78
4.8 Nilai Min Dalam Pengaruh Persekitaran .....	79
4.9 Nilai Min Dalam kekerapan Berkomunikasi.....	80
4.10 Nilai Min Dalam Pengurusan Pemimpin .....	81
4.11 Nilai Min Dalam Kesesuaian Media .....	82
4.12 Nilai Min Dalam Kualiti Maklumat .....	83
4.13 Nilai Min Dalam Maklumbalas Peribadi .....	84
4.14 Nilai Min Dalam Kepuasan Komunikasi Secara Am .....	85
4.15 Korelasi Hubungan Pengurusan Atasan Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja .....	87
4.16 Korelasi Pengaruh Persekitaran Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja .....	88
4.17 Korelasi Kekerapan Berkomunikasi Pengurus Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja .....	89

Jadual	Muka Surat
4.18 Korelasi Antara Hubungan Pengurusan Pemimpin Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja .....	90
4.19 Korelasi Antara Hubungan Penggunaan Media Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja .....	91
4.20 Korelasi Antara Kualiti Maklumat Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja .....	92
4.21 Korelasi Antara Maklumbalas Peribadi Dengan Kepuasan Komunikasi Pekerja .....	93

## SENARAI RAJAH

Rajah	Muka Surat
Rajah 1 Model Komunikasi Organisasi .....	14
Rajah 2 Kerangka Konseptual .....	16
Rajah 3 Beberapa Subproses Dalam Komunikasi .....	37
Rajah 4 Proses Pengurusan dan Komunikasi.....	39
Rajah 4.1 Responden Mengikut Jantina .....	72
Rajah 4.2 Responden Mengikut Umur .....	73

# **GAYA KOMUNIKASI PENGURUS DAN HUBUNGANNYA DENGAN KEPUASAN KOMUNIKASI PEKERJA**

## **BAB SATU**

### **Pengenalan**

#### **1.0 Pendahuluan**

Keperluan berkomunikasi di zaman ini telah menjadi semakin penting. Komunikasi adalah satu tuntutan hidup. Tanpa sedar atau dengan sengaja, secara aktif atau pasif, kita berkomunikasi. Kita menggunakan berbagai simbol dan isyarat berbentuk verbal atau bukan verbal untuk membentuk apa yang ingin disampaikan. Komunikasi adalah asas hidup bermasyarakat. Tetapi amat kurang daripada kita yang mengetahui bagaimana untuk berkomunikasi dengan berkesan. Oleh kerana komunikasi adalah satu aktiviti berperingkat, maka ia bergantung kepada konteks dan ciri-ciri individu penyampai dan penerima komunikasi, maka ia adalah amat rumit sekali.

Begitu juga di dalam organisasi. Komunikasi merupakan asas kepada mana-mana organisasi. Ia bersangkutan-paut dengan anggota kerja, persekitaran, koordinasi dan juga membekalkan maklumat yang perlu untuk menghasilkan sesuatu produk atau tugas. Chester Bernard (1983) berkata bahawa fungsi utama pengurus ialah memperkenalkan dan mengekalkan satu sistem komunikasi. Beliau juga mengakui bahawa komunikasi memainkan peranan utama

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## BIBLIOGRAFI

- Ahmad Atory Hussein. (1986). Tingahlaku organisasi dalam pengurusan moden. Kuala Lumpur. DBP
- Ahmad Sarji Abd. Hamid. (1991). Malaysia's vision 2020. Petaling Jaya: Pelanduk Publications.
- Albers, H. H. (1974). Principles of management. 4<sup>th</sup> ed. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Alexander, R. E. , Helmes, M. M. & Wilkins, R. D. (1989). The relationship between supervisor communication and subordinate performance and satisfaction among professional. Public Personnel Management, 13 (4),pp. 415 - 427.
- Baguley, P. (1994). Effective communication for modern business. London: Mc Graw-Hill Book Company.
- Bennis, W. dan Nanus, B. (1985). Leaders: the strategies for taking change. New York: Harper & Row
- Berlo, D. K. (1980). The process of communication. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Brill , N . I. (1973). Working the people , the helping process . New York : Lippincoff Co.
- Carl. J. Bellone. (1980). Organizational theory and the new public administration. Boston : Allyn and Bacon, Inc.
- Chen, Y. R. and Church, A. H. (1993). Reward allocation preferences in groups and organizations. International Journal of Conflict Management, Vol. 4 No. 1, pp. 25 - 59.
- Church, A. H. (1996). Giving your organizational communication C-P-R. Leadership and Organizational Development Journal, 17/7, pp. 4-11.
- Clampitt, P. & Down (1993). Employees perception of the relationship between communication and productivity. The Journal of Business Communication, 30 (1), pp. 5-28.



- Clampitt , P . and Girard . (1993) . Communication satisfaction : A useful constructs ? Journal of Communication , New Jersey 1/2 pp. 84 - 102
- Cook, R. (1986). Planning for a better future. Computer Decision. Sept. 30.
- Conger, J. A. (1989). The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership. San Francisco: Jossey Bass.
- Cruce, C. A. ( Dec, 1992 ) . A study of communication among the personnel of a church related entity and the implication for effective leadership (Organisational Communication) .Dissertation Abstract . D A 1 A 53/06, p. 17 -23
- Daniel, T. D. & Spiker, B. K. (1987). Perspectives on organizational communication. Dubuque, Iowa : Brown Publishers,
- Daniel , T . D . Spiker , K . & Papa , J . M . (1997) . Prospectives on organizational communication ( 4<sup>th</sup> Edition ) . Madison: Brown and Benchmark Publisher .
- Downs, C., and Hazen, M. (1977). A factor analysis of communication satisfaction. Journal of Business Communication ,14, 63-74.
- Downs, T. M. (1989) . Superior and subordinate perception of management communication style and communication - satisfaction during performance appraisal interviews.
- Drucker , P . F . (1977) . Introductory view of management . New York : Harper and Row.
- Erickson , K . B . , Cheetham , T . R . , & Haggard , C . R . (1976). A survey of police communication training . Communication Education . 25 , 300 - 306 .
- Fielder , F . E . (1976). A theory of leadership effectiveness . New York : McGraw Hill , Inc.
- Foehrenbach , J . & Rosenberg , K . C (1982) . How are we doing . Journal of Communication Management , 12 (1) , 3 - 11 .

- Frone , R . M . & Major , B . (1998) . Communication quality and job satisfaction among managerial nurses: The moderating influence of job involvement . Group and Organizational Studies ; an International Journal . Vol . 13 , Nov 3 .
- Fulmer , R . M . (1983) . Practical human relation . Illinois : Richard D. Irwin , Inc.
- Gilbert , K . S . (1991) . A study of relationship between teacher job satisfaction and communication satisfaction , Dissertation Abstract , M A I 29/01 , p . 4 .
- Gildea , J . A . ( 1981). 4 5 000 Employees judge effectiveness of internal communication . Journal of Organisational Communication , 10 (3) , pp . 3 - 10 .
- Goldhaber , G . M . (1991) . Communication in organization . ( 3<sup>rd</sup> . Ed . ) Iowa: WM. C Brown Publishers.
- Griffin , R . W . (1990). Management - 3rd ed . Boston : Houghton Mifflin Co.
- Griffin , R . W . (1990). Management . Communication style and communication satisfaction during performance appraisal interviews 3<sup>rd</sup> . ed. Boston : Houghton Mufflin Co
- Griffith , E . (1997). A first look at commucation theory . New York: The McGraw - Hill Companies , Inc .
- Hammaker , P . M . , & Radar , L T . (1972). Plain talk for group excutives . Homewood , IL : Richard D. Irwin .
- Harper , Mary Gayle . ( Feb . 1995) . The relationship among nurse manager communication style, staff nurse communication satisfaction , and Job Satisfaction . Dissertion Abstracts , M A I 33 / 01 , p . 174 .
- Hicks , M . A . (1955). Speech training in business industry . Journal of Communication , 5 , 161 -168 .
- Jourard, S. M. (1977). The transparent self. New York: McGraw Hill Publishing Company.

- Katz , D . , & Kohn , R . L . (1978) . The social psychology of organization. (2<sup>nd</sup> Ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Klimoski, R. J. and Kraye, J. J. (1996). Variations in dogmatism and leader - supplied information: determination of perceived behaviour in task-oriented groups. Group and Organizational Studies II. 403-418.
- Kreps, G. L. (1986). Organizational communication 2<sup>nd</sup> ed. New York: Longman.
- Likert, R. (1961). New patterns of management. New York: John Wiley & Sons.
- Littlejohn, S. W. (1999). Theories of human communication. Albuquerque, New Mexico : Wadsworth Publishing Company.
- Locke , E . A . (1976). The nature and cause of job satisfaction (dalam Dunret , M. D . ) . Handbook of Industrial Organisation Communication. Iowa: Brown Publisher , Dubaque.
- Luthans , F . dan Larsen , J. K. (1986). How manager really communicate. Human Relation . Volume 39 . no. 2 pp 161 - 178 .
- Mahathir Mohamad. (1990). Komunikasi pengurusan awam . Jilid 2 (2) . 1-6.
- Mali, Paul. (1978). Improving total productivity. New York: John Wiley & Sons.
- Mc Carthy , J . J . (1978) . Why managers fail and what to do about it. New York: Mc Graw - Hill .
- Mc Leod , J . R . (1995). Management information system . New Jersey: Prentice Hall International , Inc .
- Mintzberg , Henry. (1973) . The nature of managerial work. New York : Harper & Row.
- Mohd. Majid Konting. (1990). Kaedah penyelidikan pendidikan. Kuala Lumpur : Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.

- Mohd. Mansur Abdullah. (1998). Komunikasi dalam pengurusan. Kuala Lumpur : DBP.
- Moore, F. G. (1982). The management of organization. New York: John Wiley and Sons.
- Morgan, J. E. (1992). Administrative and supervisory management. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Murry, T. J. (1988). Well-mart stores penny wise. Business Month. December.
- Norton , R . dan Montgomery , B . (1982) . Style , content and target components of openers. Communication Research . 9 : 398 - 428 .
- Pearse , R . F . (1998). Manager IT : What manager think of their managerial careers : An AMA survey report . New York : MACOM , America Management Association .
- Pincus , J . A . (1986) . Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. Human Communication Research . Vol . 12 (Spring) , 395 - 419 .
- Pradip , N. K . (1971). The design of organisation . NewYork : Harcourt Brace Javanovich , Inc .
- Pritchard, R. and Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial performance and job satisfaction in organizational behaviour and human performance, 19, 110 - 119.
- Quible , Z . K . (1980). Administrative office management : an introduction. Virginia : A Prentice - Hall Co.
- Razali Md. Zain. ( 1991) . Kepimpinan dalam pengurusan . K.L : Utusan Publication & Distribution Sdn. Bhd.
- Redding, C. W. (1972). Communication within the organization. New York: John Wiley & Son.
- Robbins, S. P. (1989). Organizational behaviour. New Jersey: Prentice Hall Inc.

- Roberta , K . H . dan O' Reilly , C . A . (1974) . Measuring organisational communication . Journal of Applied Psychology , 59 pp - 321 - 326
- Robert L . Shook . ( 1988) . Honda - An american success story . New York : Prentice Hall .
- Rosli Mohamed . (1998) . Amalan komunikasi dalam pengurusan organisasi: kajian di Lembaga Kemajuan Ikan Malaysia . Tesis Sarjana UUM yang tidak diterbitkan .
- Samsudin Abd. Rahman . (1993) . Komunikasi asas . Selangor : DBP .
- Schramm , W . (1971) . Process and effect of mass communication . Urbana: University of Illinois .
- Sekaran, U . (2000) . Research methods for business: a skill building approach . New Jersey: John Wiley & Sons .
- Smith , A . L . (1991) . Innovative employee communication . New Jersey: Prentice Hall .
- Sigband , N . D . & Bell , A . H . (1989) . Commnication for managers . 6<sup>th</sup> ed . Ohio : South - Western Publishing Co .
- Sondang , P . S . (1981) . Pentadbiran dan pengurusan . K . L : DBP
- Stewart, R., (1985). Hakikat organisasi. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka. (Teks asal dalam bahasa Inggeris).
- Stryker, S. and Statham, A. (1985). Symbolic interaction and role theory , in Lindzey , G. and Armson, E. (Eds), Handbook of Social Psychology, 3<sup>rd</sup> ed., Vol. 2, pp 311-378, New York: Random House.
- Vroom , V . H . (1964) . Work and motivation . New York : John Wiley and Sons Inc .
- Walton, D. (1989). Are you communicating: You can't manage without it. New York : McGraw Hill Publishing Company .
- Weick, K. E. (1979). The social psychology of organizing , 2<sup>nd</sup> . ed., New York: Random House .

Wiio, Osmo. (1976). Organizational communication: interfacing systems in different contingencies. Paper presented to the International Communication Association, May.

Wyllie , J . D . (1980). Oral communication: survey and suggestion . American Business Communication Association Bulletin , June, 14 - 15.