

KOMUNIKASI KEPIMPINAN DI SEKOLAH

Mohd Yusri Ibrahim

Mohd Hazlami Jusoh

Pusat Pendidikan Asas & Liberal, Universiti Malaysia Terengganu

Abstrak

Kajian-kajian tentang sekolah berkesan telah menunjukkan bahawa sekolah yang berjaya biasanya dipimpin oleh pemimpin yang berkesan. Untuk menjadi pemimpin sekolah yang hebat, pengetua seharusnya memiliki pelbagai kemahiran kepimpinan, antaranya kebolehan berkomunikasi dengan baik. Artikel ini akan membincangkan konsep komunikasi kepimpinan bagi seorang pengetua. Sebagai pemimpin sekolah, pengetua perlu berkomunikasi dengan pihak atasan, dalam organisasi sekolah, serta dengan pelanggan mereka iaitu murid dan ibu bapa. Perbincangan ini akan memberi fokus terhadap fungsi, strategi dan juga struktur komunikasi kepimpinan.

Kata kunci: Kepimpinan sekolah, komunikasi kepimpinan, sekolah berkesan

Abstract

Studies on school effectiveness has shown that successful schools are usually led by an effective leader. In order to become a great school leaders, principals should have a variety of leadership skills, such as the ability to communicate well. This article will discuss the concept of leadership communication for a school principal. As school leader, principals need to communicate effectively with superiors, inside the school organisation, and with their customers namely pupils and their parents. The discussion will be focusing on leadership communication purpose, strategy and structure.

Keywords: School leadership, leadership communication, effective school

1.0 Pendahuluan

Malaysia telah meletakkan halatuju negara melalui Wawasan 2020 yang dilancarkan oleh mantan Perdana Menteri, Tun Dr Mahathir Mohamad pada tahun 1991 (Unit Perancang Ekonomi, 2012). Melalui gagasan ini, Malaysia berhasrat mencapai taraf negara maju yang seimbang dalam aspek ekonomi, sosial dan teknologi. Hasrat tersebut digariskan dalam sembilan cabaran Wawasan 2020 yang menjadi agenda utama pembangunan nasional.

Cita-cita untuk mencapai hasrat negara bangsa seperti yang termaktub dalam gagasan 2020 tersebut dapat dicapai apabila negara berjaya melahirkan modal insan yang cemerlang dan berkualiti. Modal insan yang cemerlang akan menjadi aset utama untuk memacu negara ke arah mencapai tahap negara maju dan berpendapatan tinggi (Najib, 2011; Muhyiddin, 2011). Modal insan yang berkualiti ini dapat dilahirkan melalui program pendidikan yang mampan dan berkualiti (Muhyiddin, 2011; Hishammuddin, 2007).

Elemen utama yang menyumbang terhadap kejayaan program pembangunan manusia ke arah melahirkan modal insan yang berguna ialah sekolah (Muhyiddin, 2011). Ini kerana sekolah merupakan organisasi formal pertama yang dipertanggungjawabkan oleh kerajaan untuk membentuk keperibadian jasmani, emosi, rohani dan intelek murid. Tanggungjawab ini terkandung dalam Falsafah Pendidikan Nasional (FPN) yang menjadi dasar dan halatuju pendidikan negara (Kementerian Pengajian Tinggi, 2012). Sekolah yang berkesan akan melahirkan murid yang seimbang dalam pelbagai aspek sekaligus menjadi warganegara yang berkualiti dan berguna kepada negara (Najib, 2011).

Penyelidik-penyelidik yang membuat kajian tentang sekolah berkesan dalam tempoh lebih tiga dekad telah merumuskan bahawa pemimpin sekolah yang efektif merupakan faktor utama yang menentukan kejayaan sesebuah sekolah (Horng & Loeb, 2010; Mohd Suhaimi dan Zaidatol Akmaliah, 2007; Hoy & Hoy, 2006; Glanz, 2006; Marzeno, Waters & McNulty, 2005; Leithwood, 2005). Selain faktor luaran, keberkesanan sekolah dicorakkan oleh tiga kumpulan personel yang utama iaitu pemimpin sekolah, guru dan murid. Personel yang paling penting untuk mewujudkan budaya sekolah yang cemerlang ialah pengetua (Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2009). Pengetua berperanan untuk mewujudkan komunikasi dan interaksi yang berkualiti dengan guru-guru dan murid di sekolah. Komunikasi dan interaksi yang berkualiti antara ketiga-tiga kumpulan personel ini telah terbukti menjadi antara faktor utama yang menyumbang kepada keberkesanan sekolah (Hallinger, 2011). Kertas kerja ini akan membincangkan fungsi seorang pemimpin sekolah dalam aspek komunikasi kepimpinan.

2.0 Definisi

Barret (2008) mendefinisikan komunikasi sebagai penghantaran makna kepada seorang individu kepada individu lain sama ada secara lisan dan bukan lisan. Beliau turut mendefinisi kepimpinan sebagai seorang pemimpin yang membimbing, mengarahkan, memotivasi atau memberi inspirasi kepada orang lain. Mereka mempengaruhi dalam organisasi dengan cara memujuk orang lain untuk menentukan matlamat untuk menambah baik prestasi kumpulan dan organisasi. Barret (2008) menegaskan bahawa keberkesanan kepimpinan adalah ditentukan oleh keberkesanan komunikasi. Melalui keberkesanan komunikasi pemimpin mengawal, mengarah, memotivasi dan memberi inspirasi. Kemahiran komunikasi yang baik dapat membina kefahaman dan keberkesanan komunikasi kerana tanpa keberkesanan komunikasi maka pemimpin tidak efektif. Oleh itu, Barrett (2008) mendefinisikan komunikasi kepimpinan sebagai kawalan, bertujuan untuk memindahkan maksud untuk pemimpin mempengaruhi seseorang, kumpulan, organisasi ataupun masyarakat. Beliau menyatakan bahawa komunikasi kepimpinan menggunakan rangkaian yang penuh terhadap kemahiran komunikasi dan sumber untuk mengatasi campurtangan dan menyampaikan pesanan untuk mengawal, mengarah, memotivasi atau memberi inspirasi untuk bertindak.

Menurut Phillips (2000) pula, komunikasi kepimpinan merupakan terma yang digunakan untuk menggambarkan kajian, pengajaran dan aplikasi terhadap komunikasi dalam bidang kepimpinan yang menggambarkan corak komunikasi dalam proses

kepemimpinan. Baldoni (2004) pula menyatakan bahawa komunikasi kepemimpinan adalah penting untuk sesebuah kejayaan organisasinya. Ini kerana, komunikasi kepemimpinan adalah cara ketua iaitu pemimpin berhubung dengan pengikut mereka. Hubungan ini memberi dorongan untuk membawa pengikutnya bergerak bersama ke arah tujuan dan matlamat yang sama. Raja Roslan, Azizi dan Mohd Salleh (2008) pula mendefinisikan komunikasi kepemimpinan sebagai kebolehan mempengaruhi pengikut dan melibatkan penggunaan kuasa oleh pemimpin dan penerimaan pengikut. Kebolehan mempengaruhi pengikut berhubung kait dengan memenuhi keinginan kepuasan pengikut.

Menurut Wan Abd Aziz et al. (2009) komunikasi kepemimpinan merupakan cara pemimpin berkomunikasi menggunakan simbol-simbol tertentu untuk berhubung sama ada melalui perubahan tingkah laku atau sifat antara satu sama lain dengan tujuan untuk berkongsi matlamat dan keperluan bersama. Ini bermaksud, komunikasi kepemimpinan bukanlah hanya melibatkan bagaimana cara seorang pemimpin itu berkomunikasi, bahkan melibatkan tingkahlaku kepemimpinan yang harus dikongsi antara seorang ketua dengan yang lain. Canary (2011) mendefinisikan komunikasi kepemimpinan merupakan tindakan terhadap motivasi individu atau kumpulan untuk mencapai tugas-tugas tertentu seterusnya untuk membentuk motivasi, mengarah dan mengurus orang lain untuk capai sesuatu matlamat. Ini bermakna komunikasi kepemimpinan merupakan tindakan yang diarahkan kepada individu atau kumpulan bertujuan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Suffian, Norhayati dan Mohammad Rezal (2014) membincangkan bahawa komunikasi kepemimpinan bertemakan kepada isu motivasi dan prestasi pekerja. Komunikasi kepemimpinan merupakan penyampaian mesej yang berterusan di mana pemimpin perlu mewujudkan perancangan yang strategik dan melaksanakan strategi keberkesanan kepemimpinan melalui proses komunikasi. Oleh itu, komunikasi kepemimpinan merupakan bagaimana seorang pemimpin organisasi berkomunikasi dengan pelbagai pihak sama ada pihak atasan dan sesama pekerja dalam organisasi bagi mencapai matlamat sesebuah organisasi. Malah, komunikasi kepemimpinan ini merupakan amalan dan budaya yang diterapkan serta apa sahaja tindakan yang diamalkan oleh pemimpin.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, boleh dirumuskan bahawa komunikasi kepemimpinan dalam konteks sekolah adalah bagaimana seseorang pemimpin sekolah berkomunikasi dengan ahli-ahli organisasi di sekolah seperti guru-guru, murid, kakitangan sokongan untuk mempengaruhi mereka supaya bergerak ke arah mencapai matlamat sekolah yang telah ditetapkan. Elemen dalam komunikasi kepemimpinan tersebut seperti menyampaikan maklumat, memberi arahan, mengawal selia, membuat pemantauan, memberi galakan dan sebagainya dengan matlamat melancarkan urusan tadbir di sekolah.

3.0 Konsep

Komunikasi kepemimpinan secara umumnya merupakan cara seorang pemimpin berhubung dengan pengikut mereka. Phillips (2000) dalam kajian beliau menyenaraikan beberapa ciri komunikasi kepemimpinan. Antaranya adalah; (i) seorang pemimpin harus menguasai secara verbal pengetahuan dalam proses kerja dan memahami aplikasi pengurusan, (ii) seorang pemimpin haruslah mempunyai falsafah tersendiri yang

membimbing terhadap komunikasi yang juga merujuk kepada tindakan pemimpin tersebut, dan (iii) seorang pemimpin harus mengamalkan komunikasi yang berkesan.

Mai dan Akerson (2003) menyatakan konsep komunikasi kepimpinan harus meliputi tiga aspek yang harus diambil perhatian iaitu (i) apa yang pemimpin sampaikan serta bagaimana ia disampaikan, (ii) dengan siapa pemimpin itu berkomunikasi dan (iii) bagaimana pemimpin tersebut mengenali dan membangunkan pengikutnya. Beliau mengatakan bahawa komunikasi kepimpinan tidak boleh wujud jika tiada dialog dengan ahli bawahan. Kuasa diberikan kepada pemimpin tetapi kepimpinan dicipta bersama ahlinya dalam organisasi dengan perkongsian pendapat dan melakukan perubahan bersama bagi menubuhkan dan membangunkan hubungan antara pemimpin dan orang bawahan.

Andrews dan Andrews (2004) menegaskan konsep komunikasi harus melibatkan dua ikon yang penting iaitu penghantar dan penerima. Beliau mengaskan bahawa penghantar selaku pemimpin merupakan individu yang memulakan komunikasi seperti memberi arahan, maklumat, idea dan sebagainya. Manakala penerima pula individu yang mendapat pesanan komunikasi. Justeru, apabila wujudnya hubungan antara keduanya maka komunikasi kepimpinan akan berlaku.

Raja Roslan et. al (2008) menegaskan konsep komunikasi kepimpinan haruslah melibatkan tiga elemen kemahiran komunikasi yang terbina dalam organisasi, (i) komunikasi secara ke bawah (*downward communication*) yang merujuk kepada arahan daripada pemimpin kepada sub-ordinat bawahan, (ii) komunikasi ke atas (*upward communication*) yang merujuk kepada maklum balas oleh ahli organisasi kepada pemimpin, dan (iii) komunikasi horizontal (*lateral communication*) yang merujuk kepada interaksi tidak rasmi dalam organisasi (Hidayat, 2013; Evawani 2012; Lunenburg, 2010; Pace & Faules, 2002). Lussier dan Achua (2007) menerangkan konsep kepimpinan merangkumi lima elemen kepimpinan iaitu (i) pemimpin dan pengikut, (ii) pengaruh, (iii) objektif organisasi, (iv) perubahan dan (v) masyarakat. Beliau menegaskan bahawa pemimpin dan pengikut saling mempengaruhi antara satu sama lain. Pengikut merupakan individu yang mempengaruhi pemimpin dan pemimpin pula individu yang mempengaruhi pengikut. Pengaruh pula merupakan proses pemimpin berkomunikasi dalam berkongsi idea, membangunkan pendapat dan memberi motivasi kepada pengikut untuk menyokong dan melaksanakan idea melalui perubahan. Ini bermakna pemimpin harus mempunyai keupayaan untuk mempengaruhi individu lain untuk membangunkan sesebuah organisasi.

Selain itu, Lussier dan Achua (2007) menghuraikan dalam membangunkan objektif organisasi, pemimpin haruslah menentukan arah dengan input-input kepada pengikut, pemimpin harus menetapkan objektif dan memimpin individu melakukan perubahan untuk meningkatkan prestasi dalam sesebuah organisasi. Perubahan pula melibatkan kepimpinan mempengaruhi pengikut untuk membawa perubahan terhadap masa depan organisasi. Untuk menjadi pemimpin dan pengikut yang efektif, mereka harus terbuka untuk menerima perubahan. Pemimpin yang ingin melakukan perubahan dalam organisasi harus mengambil risiko dalam mencuba sesuatu yang baru. Walau bagaimanapun, istilah masyarakat bukan menerangkan maksud kepimpinan yang sebenar, tetapi beliau menyatakan bahawa bagaimana kepimpinan itu memimpin dalam masyarakat.

Namun berbeza dengan Mohd Yusof, Noor Rahamah, Abd. Hair, Junaenah & Ong PuayLiu (2011) dengan konsepnya tersendiri terhadap komunikasi kepimpinan iaitu pemimpin itu sebagai seorang fasilitator. Seorang pemimpin haruslah berkomunikasi dengan perbincangan. Mereka menyenaraikan bahawa pemimpin selaku fasilitator harus berkomunikasi dalam menjalankan tugasnya. Antaranya adalah mengenal pasti individu-individu yang sesuai dan mahu menyertai dialog perbincangan, menanyakan soalan untuk mendapatkan pandangan daripada peserta, mendengar pandangan yang dikemukakan, mencatatkan semua pandangan, mendapatkan kesepakatan fikiran tentang pandangan, merumuskan pandangan yang dicatat bersama peserta dan menulis laporan hasil perbincangan antara mereka.

Johnson (2011) dalam penulisan beliau menegaskan komunikasi kepimpinan melibatkan makna hubungan dan motivasi pekerja selaras dengan visi organisasi di mana komunikasi kepimpinan ialah bergantung kepada keadaan persekitaran dan budaya organisasi serta pemimpin organisasi mestilah memahami dan mengenal pasti budaya organisasi untuk membina keberkesanan struktur komunikasi kepimpinan. Namun, Zulth (2014) menggariskan konsep komunikasi kepimpinan sebagai komunikasi adalah sebuah kemahiran kepimpinan. Beliau menegaskan bahawa seorang pemimpin haruslah memastikan strategi pelaksanaan, membuat keputusan dan nilai terhadap kemahiran komunikasi ini haruslah mempunyai sebuah proses yang kuat. Kemahiran tersebut dilihat sebagai sebuah bahagian yang penting dalam kemahiran komunikasi. Ini kerana, seorang pemimpin yang berjaya haruslah mempunyai nilai kemahiran komunikasi yang berjaya.

4.0 Strategi

Setiap organisasi memerlukan seorang pemimpin yang efektif dalam memastikan kejayaan dan kelangsungan organisasinya, termasuklah organisasi sekolah. Disebalik kejayaan kepimpinan sesebuah sekolah, interaksi dalam sekolah juga memainkan peranan penting bagi perjalanan sekolah tersebut. Pengetua, guru-guru, kakitangan sokongan dan murid-murid perlu sentiasa berkomunikasi agar segala maklumat dan objektif sekolah tercapai. Dalam aspek ini komunikasi kepimpinan memainkan peranan penting dalam organisasi sekolah misalnya sebagai satu pendekatan dalam hubungan antara ahli yang memperlihatkan hubungan ini sebagai satu komponen utama dalam organisasi (Abdul Samad dan Daeng Haliza, 2012). Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada pekerja dalam organisasi apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kerja jika itu supaya berada pada standard yang dikehendaki (Hidayat, 2013). Hal ini kerana, keberkesanan organisasi sangat bergantung kepada prestasi kerja pekerja (Eh Tem, 2013). Justeru, amalan komunikasi kepimpinan mempengaruhi prestasi kerja di mana kepimpinan yang baik akan melengkapkan komponen antara pemimpin dan pekerja dalam organisasi.

Menurut Che Hasniza dan Ab Aziz (2011) bahawa hubungan komunikasi amat penting dalam organisasi. Maka pengetua selaku yang bertindak sebagai pemimpin haruslah memastikan setiap rangkaian proses komunikasi mampu meningkatkan produktiviti, menambah keuntungan, meminimumkan konflik dan meningkatkan kemahiran perundangan dengan pelbagai pihak di dalam dan luar organisasi. Melalui

komunikasi ini, hubungan individu yang terlibat mempunyai persefahaman antara satu sama lain. Keadaan ini berhubung secara langsung dapat meningkatkan prestasi kerja dalam sesebuah organisasi seperti sekolah. Walau bagaimanapun Mai dan Akerson (2003) menambah bahawa hubungan komunikasi kepimpinan dan prestasi kerja menjadi lebih kukuh di mana komunikasi kepimpinan merupakan pembina hubungan melalui pelbagai dimensi iaitu apabila pemimpin menguruskan komunikasi secara efektif maka hubungan kerja menjadi kuat. Ini dapat dibuktikan bahawa setiap kerja yang dilakukan bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja. Beliau menegaskan bahawa hubungan antara pemimpin dan pengikutnya juga akan menjadi lebih kuat.

Dalam mewujudkan komunikasi dua hala antara pemimpin dengan ahli serta mencapai kepuasan dan mutu kerja dalam kalangan ahli, pemimpin perlu menggunakan gaya komunikasi yang sesuai dengan latar organisasi terbabit. Komunikasi yang sistematik akan melancarkan segala perancangan, pengurusan, kepimpinan dan pengawalan yang dirancang. Hal ini kerana pemimpin telah berjaya mengubah atau mempengaruhi sikap serta tingkah laku ahli dalam melakukan sesuatu tugas yang sekaligus akan meningkatkan prestasi kerja dalam organisasi (Abdul Samad dan Daeng Haliza, 2012).

Menurut Rahmani dan Ratnawati (2014) perlu ada komunikasi yang berkesan antara pengurus di peringkat “atas dan bawah” (top-down communication). Kejayaan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai matlamat yang dirancang sangat bergantung kepada seorang pemimpin dan ini berkait rapat dengan komunikasi kepimpinan seorang pemimpin. Azman, Hassan, Nurhana, Bibi Zarjan dan Mohamed Fadzil (2010) menerusi kajiannya menyatakan pemimpin harus membenarkan pekerja melibatkan diri dalam perbincangan, bertukar dan berkongsi maklumat, mengutarakan soalan dan cadangan, mengecilkan jurang interaksi dengan pemimpin, dan memahami dengan jelas wawasan dan misi pemimpin yang berkaitan dengan pengurusan kualiti menyeluruh. Amalan kepimpinan ini berupaya meningkatkan persepsi pekerja bahawa pengetahuan, pengalaman dan kebolehannya dalam menjayakan kualiti kerja mendapat penghargaan yang sewajarnya. Sebagai contoh, kebolehan pemimpin melibatkan pekerja dalam melaksanakan pengurusan kualiti akan meningkatkan perasaan pekerja bahawa sumbangan mereka dihargai dengan sewajarnya. Seterusnya, keadaan yang positif ini boleh mendorong untuk meningkatkan prestasi kerja dalam sesebuah organisasi.

Kepimpinan sangat diperlukan untuk memastikan kejayaan sesebuah organisasi. Seorang pemimpin harus memberikan perhatian penuh terhadap pengeluaran atau perkhidmatan dan semangat kerja serta kepuasan kakitangan melalui penggunaan pendekatan yang baik dalam pelaksanaan tugas (Rahmani dan Ratnawati, 2014). Disamping itu, kakitangan tersebut memerlukan sokongan moral daripada pihak pengurusan dalam membuat perubahan dan penambahbaikan dalam tingkahlaku mereka untuk dalam memenuhi keperluan organisasi (Muna & Atasya, 2013). Semangat kerja ini memerlukan kepercayaan dan keyakinan antara kumpulan. Sebagai contoh, pemimpin organisasi meningkatkan efikasi dengan memupuk sesama ahli dengan menjelaskan matlamat, objektif serta langkah-langkah untuk membangunkan organisasi (Peterson, Walumbwa, Avolio, & Hannah, 2012). Dari segi komunikasi keadaan ini mewujudkan potensi dalam menubuhkan kepercayaan dan memupuk komitmen antara pihak dalam organisasi tersebut (Hidayat, 2012).

5.0 Kajian berkaitan

Kajian-kajian telah menunjukkan bahawa amalan komunikasi kepimpinan yang baik oleh pemimpin sekolah memberi kesan yang baik kepada iklim organisasi sekolah tersebut. Sebagai contoh, Contartesi (2010) menjalankan kajian untuk melihat hubungan antara komunikasi kepimpinan dengan prestasi pekerja terhadap iklim sekolah. Kajian yang dijalankan di Universiti Pheonix itu telah melibatkan sampel sebanyak 874 pekerja sekolah di kawasan bandar di Northwest Pennsylvania. Dalam kajian tersebut populasi kajian dibahagikan kepada dua kumpulan di mana kumpulan satu melibatkan pekerja sekolah iaitu pengetua, pembantu pengetua, kaunselor, guru-guru, setiausaha, jurutera bangunan dan pentadbir. Manakala kumpulan sasaran populasi kumpulan kedua melibatkan pengurus utama, pengarah, penyelarar, penolong penguasa dan penguasa serta pemimpin-pemimpin. Kajian tersebut telah menggunakan pemprosesan data tinjauan secara online bagi memudahkan data dikumpul daripada responden. Namun, dalam kajian tersebut beliau tidak menjadikan komunikasi kepimpinan sebagai satu pembolehubah, sebaliknya komunikasi dan kepimpinan dipecahkan dan dijadikan sebagai pembolehubah bebas dalam kajian tersebut. Prestasi pekerja merupakan pembolehubah perantara dan iklim sekolah merupakan pembolehubah bebas dalam kajian tersebut. Hasil kajian mendapati terdapat hubungan kolerasi yang kuat antara komunikasi penyelia, kepimpinan penyelia, prestasi pekerja dan iklim sekolah. Implikasi daripada kajian tersebut adalah untuk meningkatkan prestasi pekerja dan iklim sekolah melalui keberkesanan komunikasi dan kepimpinan.

Selain itu, Smith (2004) jugatelah menjalankan kajian berkenaan strategi komunikasi kepimpinan pengetua dalam kelas sosioekonomi di sekolah. Kajian tersebut bertujuan untuk mengkaji hubungan terhadap pengetua sekolah menengah selaku pemimpin berdasarkan kelas demografi yang berbeza. Kajian tersebut turut menekankan kajian kepada ciri-ciri dan pengaruh sosial terhadap penetapan sosial, amalan keberkesanan kepimpinan dan kefahaman terhadap budaya organisasi mempengaruhi kejayaan di sekolah. Dapatan kajian yang menggunakan temu bual mendalam menggunakan pendekatan kualitatif mendapati hasil komunikasi guru mengikut kelas sosioekonomi pelajar yang rendah di mana guru lebih cenderung menggunakan arahan dan mengulang peraturan di dalam kelas. Namun, berbeza pula dengan dapatan komunikasi guru mengikut kelas sosioekonomi atas di mana hasil mendapati guru lebih cenderung berkomunikasi berkenaan hal akademik dan kemajuan ke arah masa hadapan.

6.0 Penutup

Daripada perbincangan ini, boleh dirumuskan bahawa pengetua perlu memiliki kemahiran komunikasi kepimpinan yang berkesan di sekolah. Pengetua yang mampu mengamalkan komunikasi kepimpinan yang baik akan berjaya mewujudkan iklim komunikasi sekaligus meningkatkan sistem penyampaian dalam organisasi sekolah, serta sistem penyampaian antara organisasi sekolah dengan pihak luar sama ada superior atau komuniti yang menjadi pelanggan kepada sekolah.

Kemampuan mengamalkan komunikasi kepimpinan yang berkesan juga boleh meningkatkan keberkesanan terhadap budaya kerja ahli-ahli organisasi sekolah seperti

motivasi, kesediaan berubah, komitmen, kompetensi serta prestasi kerja, sekaligus meningkatkan lagi kualiti pengajaran dan pembelajaran yang merupakan tugas utama sekolah.

Rujukan

- Abdul Samad & Daeng Haliza. (2012). Pengurusan Badan Bukan Kerajaan (NGO) Perfileman: Gaya Komunikasi Kepimpinan dan Kesannya kepada Ahli Organisasi. *Jurnal Pengurusan* 34, 151-162
- Andrews, D. C., & Andrews, W. D. (2004). *Management communication: A guide*. Cengage Learning.
- Azman Ismail, Hasan Al-Banna Mohamed, Nurhana Mohd Rafiuddin, Bibi Zarjan Akhbar Khan & Mohamed Fadzil Abdul Razab. (2011). Gaya Kepimpinan Penyertaan, Tanggapan Penghargaan, dan Prestasi Kerja dalam Konteks Pengurusan Kualiti Menyeluruh. *Seminar Kebangsaan 1Malaysia: Pusat Penataran Ilmu dan Bahasa, Universiti Malaysia Sabah (UMS)*.
- Baldoni, J. (2004). Leader to Leader. *Spring*, 32, 20-24.
- Barrett, D J. (2008). *Leadership Communication*. McGraw-Hill. New York.
- Canary, H. E. (2011). Using an Ethics Lens for Teaching Communication: Focus on Small Group and Leadership Communication. *Teaching Ethics*, 11 (2), 25-35.
- Che Hasniza Che Noh & Ab Aziz Yusof. (2011). *Kemahiran Komunikasi Interpersonal Dalam Organisasi*. Penetbit: Universiti Malaysia Terengganu.
- Contartesi, R. A. (2010). School Climate: A Correlational Analysis of Superintendent Leadership Communication and Employee Performance. Doctoral Dissertation, University of Phoenix.
- Eh Tem Wan Na. (2013) *Pengaruh Iklim Organisasi ke atas Prestasi Kerja Guru di Kolej Vokasional*. Master's Thesis, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- Evawani Elysa Lubis. (2012). Hambatan-Hambatan Komunikasi Kepemimpinan Regional di Pemerintahan. *Jurnal Komunikasi*, 1(01).
- Glanz, J. (2006). *Instructional leadership*. Thousand oaks, CA: Corwin Press.
- Hidayat Rachmad. (2013). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi pada Industri Perbankan. *Makara Seri Sosial Humaniora*, 17(1), 19-32.
- Johnson, M. C. (2011). A Correlational Study Examining Leadership Communication and Human Performance at a Commercial Nuclear Power Plant. Doctoral Dissertation, University of Phoenix.
- Hishammuddin Hussein. (2007). PIPP membangunkan modal insan: Pelan yang komprehensif, holistik dan realistik. *Pendidik*, Bil 33, Februari, 14-19.
- Horng, E. & Loeb, S. (2010). New thinking about instructional leadership. *Kappan*, 92(3), 66-69.
- Hoy, A. & Hoy, W. (2006). *Instructional leadership: A research-based guide to learning in school*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Kementerian Pengajian Tinggi. (2012). Falsafah Pendidikan Kebangsaan. <http://upu.mohe.gov.my/portal/arkib/fpk.php>. Akses pada 24 Februari 2012.

- Leithwood, K. (2005). *Educational leadership: A review of the research*. Philadelphia, PA: The Laboratory for Student Success, Temple University Center for Research in Human Development and Education.
- Lussier R.N & Achua C.F. (2007) *Leadership: Theory, Application, Skill Development* (Third Edition). Thomson Learning Academic.
- Lunenburg, F. (2010). Formal Communication Channels: Upward, Downward, Horizontal, and External. *Focus on Colleges, Universities, and Schools*, 4(1), 1-7.
- Mai, R. P., & Akerson, A. (2003). *The Leader As Communicator: Strategies and Tactics to Build Loyalty, Focus Effort, And Spark Creativity*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Marzeno, R., Waters, T. & McNulty, B. (2005). *School leadership that works*. Alexandria, VA: ASCD.
- MohdSuhaimi Mohamed Ali & ZaidatolAkmaliah Lope Pihie. (2007). *Amalankepipimpinanpengajaranpengetuasekolahmenengahluarbandar*. Kertaskerja seminar pengurusan dan kepipimpinan pendidikan ke-14 IAB, Genting Highland.
- Mohd Yusof Hj Abdullah, Noor Rahamah Hj Abu Bakar, Abd. Hair Awang, Junaenah Sulehan & Ong PuayLiu. (2011), Memobilisasikan Penyertaan Lokal Melalui *Participatory Rural Appraisal (Pra)* Bagi Penilaian Keperluan Untuk Pembangunan Komuniti. *Malaysian Journal of Communication*, 27(1), 170-179
- Muhyiddin Yassin. (2011). Teks Ucapan Menteri Pelajaran Malaysia sempena sambutan Hari Guru 2011. Borneo Convention Centre, Kuching Sarawak, 16 Mei 2011.
- Muna Mohd Bookeri & Atasya Osmadi. (2013). Produktiviti dan Hubungannya dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja dalam Organisasi Pembinaan. *Jurnal of Design+ Built*, 6.
- Najib Razak. (2011). Teks Pembentangan Belanjawan 2012. Dewan Rakyat, 7 Oktober 2011.
- Pace, R. Wayne & Faules, D F. (2002). Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Terjemahan, Remaja Rosda Karya, Bandung*.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The Relationship between Authentic Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Role of Follower Positivity in Extreme Contexts. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502-516.
- Phillips, E. D. (2000). *Defining Leadership Communication: A Qualitative Investigation of Leadership in a Non-Profit Service Organization*. Doctoral Dissertation. Southern Illinois University
- Rahmani Timorita Yulianti & Ratnawati Yuni Suryandari. (2014). Suatu Ulasan Kritis Tentang Peranan Kepimpinan dalam Membangun Profesionalisme Institusi Zakat. *Malaysian Journal of Society and Space*, 10 (2), 143-153.
- Raja Roslan Bin Raja Abd. Rahman, Azizi Yahaya & Mohd. Salleh Hj. Hassan. (2008). Peranan Komunikasi Kepemimpinan Diri dan Organisasi dalam Perspektif Islam. *Seminar Kebangsaan Kemahiran Insaniah Dan Kesejahteraan Sosial*, 1-15.
- Smith, B. A. S. (2004). *Principal Leadership Communication Strategies in High and Low Socioeconomic Schools*. Doctoral Dissertation, University of Arizona.

- Suffian Hadi Ayub, Norhayati Abd Manaf & Mohammad Reza Hamzah. (2014). Leadership: Communicating Strategically in the 21st Century. *The International Conference on Communication and Media 2014 (i-COME'14), 18-20 October 2014, Langkawi, Malaysia.*
- Unit Perancangan Ekonomi. (2012). Misi Nasional. <http://www.epu.gov.my/html/themes/epu/html/rm9/bahasa/misi.pdf>. Akses pada 24 Februari 2012.
- Wan Abd Aziz Wan Mohd Amin, Mohd Saladin Muda, Nik Wan Omar & Wan Salihin Wong Abdullah. (2009). Penentu Komunikasi Kepimpinan Dan Empowermen Terhadap Motivasi Kakitangan Awam Di Kuala Terengganu. *Journal of Techno-Social*, 1(1).
- Zulth, B. (2014). Leadership Communication in a Project Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 172-181.

_____0000_____