

KESAN AMALAN GAYA KOMUNIKASI MENGAWAL OLEH PENGETUA WANITA: SATU PERSPEKTIF

IMPACT OF CONTROLLING STYLE OF COMMUNICATION BY FEMALE PRINCIPAL: A PERSPECTIVE

Emma binti Tingkas¹
Syahrudin Awang Ahmad²

¹Program Komunikasi, Fakulti Kemanusiaan, Seni dan Warisan, Universiti Malaysia Sabah (UMS), Malaysia
(Emel: excel2u07@gmail.com)

²Program Komunikasi, Fakulti Kemanusiaan, Seni dan Warisan, Universiti Malaysia Sabah (UMS), Malaysia
(Emel: syahag@ums.edu.my)

Article history

Received date : 9-8-2020
Revised date : 10-8-2020
Accepted date : 15-9-2020
Published date : 20-9-2020

To cite this document:

Tingkas, E & Ahmad, S, A (2020). Kesan Amalan Gaya Komunikasi Mengawal oleh Pengetua Wanita: Satu Perspektif. *Jurnal Penyelidikan Sains Sosial (JOSSR)*, 3(8), 1 - 15.

Abstrak: Salah satu ciri untuk menjadi pemimpin yang baik adalah dengan mengamalkan gaya komunikasi yang difikirkan sesuai berdasarkan persoalan tentang Siapa, Di mana, Bagaimana. Pengetua wanita merupakan golongan yang tidak terlepas daripada berhadapan dengan isu di tempat kerja melibatkan organisasi dan juga karehah warga didalamnya. Gaya komunikasi merupakan satu tool yang digunakan dalam memastikan kelancaran pentadbiran organisasi sekolah dan juga untuk menangani sebarang permasalahan yang timbul. Responden kajian terdiri daripada seorang pengetua wanita sebuah sekolah menengah yang terdapat dalam daerah Tuaran serta lebih kurang 40 orang guru yang bertugas di sekolah tersebut. Kaedah Temubual Mendalam dan Tinjauan Soal Selidik telah dijalankan untuk mengenalpasti gaya komunikasi yang diamalkan oleh pengetua wanita terbabit. Konsep kajian adalah berteraskan kepada enam gaya komunikasi oleh Tubbs dan Moss dalam buku yang bertajuk *Human Communication* (2008). Hasil kajian mendapati pengetua wanita cenderung untuk mengamalkan antara gaya komunikasi yang dianggap dominan iaitu Gaya Komunikasi Mengawal biarpun terdapat dua lagi bentuk gaya komunikasi yang turut mencatatkan min tinggi namun untuk kertas kerja ini kupasan tertumpu kepada Gaya Komunikasi Mengawal. Kajian ini juga turut membincangkan kesan pengaplikasian gaya komunikasi oleh pengetua wanita berdasarkan daripada perspektif golongan subordinat.

Kata Kunci: gaya komunikasi, pengetua wanita, komunikasi dalam organisasi

Abstract: *One of the characteristics of being a good leader is to practice a communication style that is thought appropriate based on the question of Who, Where, How. Women principals are the ones who are not immune to the issues at work involving the organization as well as the people within it. Communication style is a tool used to ensure the smooth running of the school organization as well as to address any issues that arise. The study respondents consisted of a female principal of a secondary school in Tuaran district and about 40 teachers of the secondary school. In-depth Interview Method and Survey Questions were conducted to identify the communication style used by the female principals. The concept of the study is based on six communication styles by Tubbs and Moss in a book entitled Human Communication (2008). The study found that female principals tend to adopt the dominant style of communication, namely Controlling Communication Style although there are two other forms of communication that also have high mean but for this paper the focus is on Controlling Communication Style. This study also discusses the effect of applying the Controlling Communication Style by female principal from the perspective of subordinates.*

Keywords: *communication style, female principal, communication in organization*

Pengenalan

Pengetua merupakan orang yang terutama dalam sesebuah organisasi sekolah untuk menyokong dan memastikan kejayaan pelaksanaan teras yang berkaitan di peringkat sekolah (Kasthuri, 2012). Menurut beliau lagi kualiti kepimpinan yang sangat tinggi diperlukan untuk mengurus dan mentadbir sekolah bagi melahirkan generasi yang berkualiti.

Kepimpinan amat penting untuk menjadikan sesebuah organisasi itu berkesan malah kepimpinan juga menjadi sangat mustahak kepada sesebuah negara, masyarakat dan organisasi kerana ianya sering dikaitkan dengan aspek kecemerlangan dan keberkesanan (Shahril 2000; Kousez dan Posner 2003).

Shahril dan Muhammad Faizal (2007) membuktikan bahawa kepimpinan pengetua merupakan antara penggerak utama bagi mewujudkan sebuah sekolah yang berkesan. Pengetua yang memiliki penguasaan peribadi mempunyai pengaruh yang positif terhadap keupayaan mereka untuk mengurus sekolah dengan lebih berkesan (Retna, 2011).

Tugas dan peranan yang perlu dilaksanakan oleh guru besar dan pengetua semakin mencabar dari sehari ke sehari kerana perkembangan pesat yang berlaku dalam sistem pendidikan, di dalam dan di luar negara (Abdullah Sani 2004; Ayob 2005; Cheng 2002; Goodlad 2004; Hussein 1997; Omardin 1997).

Pentadbiran sekolah di bawah pimpinan seorang pengetua telah menjadi suatu bidang yang memerlukan pengetahuan, kecekapan, pengalaman mengajar dan mentadbir yang tinggi. Pengetua sebagai pemimpin dan sekaligus sebagai pengurus pendidikan di sekolah adalah menjadi faktor utama kepada bukan sahaja kejayaan sebuah sekolah bahkan dengan kepimpinan dan pengurusannya dengan misi dan visinya boleh menentukan hala tuju institusi pendidikan yang diamanahkan kepadanya (Kertas Kerja Sistem Pendidikan Kebangsaan, 1998).

“*Principals can make a difference*” demikian menurut Levin dan Lockheed (1993) manakala Ubben dan Hughes (1987) pula menyatakan “*it is the leadership of the school that make the difference between mediocrity and excellence*” membuktikan bahawa budaya kepimpinan yang ditonjolkan oleh pengetua itu sendiri merupakan faktor terpenting dalam memastikan kecemerlangan sesebuah sekolah untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan berlandaskan kepada Falsafah Pendidikan Kebangsaan iaitu melahirkan insan seimbang dari aspek jasmani, emosi, rohani dan intelektual.

Dalam konteks Malaysia, Zakaria (1996) menyatakan bahawa pemimpin sekolah yakni pengetua mesti mempunyai kemahuan kuat untuk memimpin, mempunyai visi, contoh yang baik, berilmu, proaktif, rajin, tidak mudah mengalah dan mempunyai kemahiran komunikasi yang tinggi. Seorang pengetua yang memiliki pengalaman luas dalam mentadbir perjalanan sekolah semestinya mempunyai ‘resepi’ sendiri berhadapan dengan kepelbagaian cabaran atau masalah yang timbul dan salah satu “*tool*” yang ampuh diaplikasi oleh pengetua ialah dengan mengamalkan komunikasi secara berkesan.

Usaha untuk memastikan budaya kepimpinan berkesan dalam kalangan pengetua sekolah dan menjadi teras dalam melahirkan pengetua yang berketrampilan dalam memimpin, mengurus serta mentadbir dapat dilihat menerusi pengenalan Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) yang digubal berdasarkan kepada Prinsip Rukun Negara, Wawasan 2020, Dasar Pendidikan Kebangsaan dan Falsafah Pendidikan Kebangsaan yang antara lain memberikan fokus kepada sembilan bidang iaitu:

- a) Pengurusan dan Kepimpinan Organisasi
- b) Pengurusan Kurikulum
- c) Pengurusan Hal Ehwal Murid
- d) Pengurusan Kewangan
- e) Pengurusan Pentadbiran Pejabat
- f) Pengurusan Persekitaran dan Kemudahan Fizikal
- g) Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia dan
- h) Pengurusan Perhubungan Luar

Profesion sebagai pengetua sekolah ataupun “*principalship*” adalah unik kerana sebelum seseorang itu dilantik sebagai pengetua, langkah pertama yang perlu dilepasi adalah bermula sebagai guru sekolah biasa. Pengalaman yang diperolehi sepanjang berkhidmat sebagai guru dan penglibatan yang aktif dalam sebarang aktiviti melibatkan kementerian, jabatan pendidikan, pejabat pendidikan daerah mahupun peringkat sekolah merupakan antara proses yang akan mendedahkan seseorang guru itu untuk membentuk ciri sebagai seorang guru yang bukan sahaja memfokuskan terhadap proses pengajaran dan pembelajaran pelajar malahan turut berusaha untuk meningkatkan ketrampilan diri seterusnya membentuk ketokohan sebagai seorang pemimpin.

Pernyataan Masalah

Kegagalan komunikasi berlaku akibat beberapa faktor antaranya kurang kekerapan berkomunikasi, ada jurang komunikasi, menggunakan komunikasi sehalu, cara gaya komunikasi yang tidak baik, bentuk komunikasi yang tidak berkesan dan adanya halangan-halangan komunikasi menurut kajian yang dilakukan oleh Abdul Halim (1994). Malahan menurut Kamaruddin (1989) kegagalan komunikasi atau kurangnya berkomunikasi boleh

menyebabkan syak wasangka, salah anggap atau curiga dalam kalangan guru, pelajar dan kakitangan sekolah yang seterusnya akan mendatangkan kesan terhadap perjalanan pengurusan serta pentadbiran sekolah.

Pengetua wanita secara umum, masih dianggap tidak berkemampuan dalam menjalankan tanggungjawab yang biasanya didominasi oleh kaum lelaki. Hal ini dapat dibuktikan menerusi kajian yang dilakukan oleh Schimidt dan Maestry (2015) mendapati diskriminasi gender masih berlaku terhadap pengetua wanita. Dapatan kertas kerja ini sekaligus memberikan gambaran bahawa pengetua wanita sehingga pada hari ini tetap berhadapan dengan isu melibatkan persepsi ketidakmampuan mereka sebagai ketua yang dilantik disebabkan faktor tertentu.

Pengaplikasian gaya komunikasi yang bersesuaian merupakan salah satu cara yang disifatkan oleh ramai sarjana sebagai mekanisme yang berkesan dalam memastikan pegurusan dan pentadbiran organisasi mampu berjalan dengan efisien. Tanpa gaya komunikasi yang efektif atau berlakunya kegagalan komunikasi boleh mempengaruhi perjalanan organisasi dan golongan subordinat akan terus bersikap skeptik terhadap kepemimpinan pengetua wanita dalam menerajui organisasi seperti sekolah. Pernyataan ini adalah signifikan berdasarkan kajian yang dibuat oleh Samantha Scoca (2018) iaitu "*Examining the Impact of Communication and Leadership Styles of Women: Perceptions of Effectiveness by Subordinates*".

Oleh yang demikian kertas kerja ini memfokuskan kepada persoalan berkaitan kesan pengaplikasian gaya komunikasi yang diamalkan oleh pengetua wanita terbabit dalam menjalankan amanah iaitu untuk memimpin, mengurus serta mentadbir perjalanan sekolah menuju kearah kecemerlangan berteraskan kepada Falsafah Pendidikan Kebangsaan selain daripada mengupas gaya komunikasi yang diaplikasikan oleh pengetua wanita terbabit.

Objektif Kajian

Kertas kerja ini bertujuan untuk mengupas gaya komunikasi yang diamalkan oleh pengetua wanita dalam melaksanakan tanggungjawab sebagai ketua dalam organisasi. Berdasarkan permasalahan kajian yang telah dinyatakan tadi, objektif kertas kerja ini adalah seperti berikut:-

- i) Untuk mengupas gaya komunikasi yang diaplikasikan oleh pengetua wanita
- ii) Untuk mengenalpasti kesan pengaplikasian gaya komunikasi oleh pengetua wanita

Kajian Literatur

Komunikasi dan Sekolah

Sekolah merupakan sebuah organisasi pendidikan yang diselenggarakan oleh golongan pendidik yang berinteraksi melalui suatu proses berstruktur untuk mencapai hasrat dan Falsafah Pendidikan Negara. Pendidikan dapat menghasilkan individu yang akan menikmati gaya hidup lebih selesa dan memuaskan. Ini hanya akan dapat diperoleh sekiranya sesebuah sekolah atau organisasi itu diuruskan dengan baik (Azizi et al, 2008). Oleh yang sedemikian, adalah amat penting bagi sesebuah sekolah itu memiliki rangkaian komunikasi efektif antara golongan pendidik yang telah diletakkan dibahu mereka satu amanah agar generasi akan datang yang dilahirkan dari bimbingan serta didikan para warga pendidik ini tadi mampu untuk menjadi warganegara yang berguna kepada bangsa, agama dan negara.

Kecekapan sekolah dalam membentuk pemikiran warganya samaada golongan pendidik terdiri daripada pengetua itu sendiri, kalangan subordinat, pelajar dan juga komuniti setempat mampu untuk membantu menjayakan visi dan misi Falsafah Pendidikan Kebangsaan serta mencapai Wawasan 2020. Matlamat ini seharusnya bermula dengan konsep pengaplikasian komunikasi efektif yang digunakan kalangan warga pendidik dengan pengetua sekolah menjadi *'role model'* dalam memupuk semangat ukhwah untuk merealisasikan matlamat yang telah ditetapkan.

Komunikasi merupakan nadi utama yang penting dalam memastikan kelancaran perjalanan seesebuah organisasi. Komunikasi efektif melibatkan proses pengiriman maklumat dan ini merupakan proses terpenting serta kompleks kerana ia menuntut komitmen yang bukan sedikit dari pengetua sekolah. Kajian oleh Harold dan Heinz (1997) menyatakan komunikasi perlu dalam organisasi bertujuan untuk:

- a) menetapkan dan menyebarkan matlamat organisasi
- b) menyusun rancangan untuk mencapai matlamat organisasi
- c) mengatur sumber manusia dan sumber-sumber lain dalam cara yang paling cekap dan berkesan
- d) memimpin, mengarah, mendorong dan mencipta iklim yang akan menerbitkan keinginan anggota dalam organisasi untuk menyumbang
- e) mengawal prestasi anggota dalam organisasi

Dalam hubungan pengetua di sekolah dengan guru-gurunya ia harus melibatkan aspek komunikasi yang baik dan berkesan dalam mewujudkan iklim sekolah yang kondusif. Komunikasi yang efektif seharusnya dirancang oleh pengetua sekolah dengan mengambil kira faktor persekitaran kerana pengetua perlu sentiasa berkomunikasi ketika menyempurnakan tanggungjawab beliau sebagai *"the central of figure"* dalam pengurusan dan pentadbiran di sekolah.

Satu bentuk hubungan yang kolektif haruslah diwujudkan agar pengetua kekal memainkan peranan aktif untuk mengenalpasti sebarang permasalahan yang mungkin wujud melibatkan perihal sekolah samaada dari kalangan subordinat, pelajar khususnya ataupun masyarakat amnya. Oleh itu sebagai pengetua yang berkesan pengetua perlu tahu cara yang paling sesuai dan berkesan untuk menyampaikan visi dan misi sekolah kepada guru, pelajar, ibu bapa dan staf sokongan samaada secara formal atau tidak formal. Pengetua harus memastikan visi dan misi tersebut benar-benar difahami dengan selalu mengadakan perbincangan yang melibatkan hal ehwal berkaitan sekolah (Norashikin 2013).

Gaya Komunikasi dan Gender

Lunenberg (1995) menyatakan *"if the people perform well, the school perform well; if the people don't perform well, the school doesn't either. The principal's job is to help the school achieve a high level of performance through the utilization of it human and material resources. A principal's job is to get done by working with and through other people"*. Pernyataan ini membuktikan bahawa manusia merupakan sumber utama yang menjadi penggerak kepada peningkatan prestasi dan kejayaan sesebuah sekolah. Hal ini kerana sekolah melibatkan sistem sosial yang bercirikan interaksi antara manusia dengan manusia dan manusia dengan kerjanya (Lunenberg, 1995)

Gaya komunikasi atau *communication style* akan memberikan pengetahuan kepada kita tentang bagaimana perilaku anggota-anggota dalam organisasi ketika mereka melaksanakan tindakan dalam menyalurkan informasi dan juga gagasan dalam mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Sementara itu, golongan atasan yang berada dalam organisasi menggunakan pendekatan yang berbeza dalam mempengaruhi golongan bawahan ataupun subordinat dalam usaha untuk menggerakkan jentera organisasi, dalam proses tersebut golongan atasan dan bawahan akan sama-sama memikirkan bagaimana mendefinisikan tujuan dan tugas dalam organisasi, bagaimana memilih anggota organisasi yang tepat untuk diajak bekerjasama dan bagaimana memilih saluran yang efektif untuk melaksanakan tugas yang telah diamanahkan untuk setiap anggota organisasi terbabit (Herwan Parwiyanto, 2009).

Kajian berkaitan gaya komunikasi berasaskan gender telah dilakukan oleh ramai sarjana melibatkan gaya komunikasi wanita di tempat kerja. Kebanyakan kajian memfokuskan kepada persoalan yang berkait rapat dengan kedinamikan gaya komunikasi yang pelbagai diamalkan oleh kaum wanita yang memainkan peranan dalam pengurusan dan tidak terkecuali turut membincangkan impak gaya komunikasi tersebut terhadap perjalanan organisasi. *“Since last two to three decades there has been a growing discussion on gender based communication at workplace with more women entering managerial ranks a rapid increase in number of women in the workplace worldwide has presented a challenging situation for the communication cycle within the organization. Hence the communication between colleagues of opposite sexes becomes more significant for the success of the organization”* (Vinita dan Samina, 2012: 18).

Kajian-kajian ilmiah yang mengkhusus kepada perbincangan berkaitan gaya komunikasi yang dipraktikkan oleh lelaki dan wanita di tempat kerja merumuskan bahawa tiada satu pun bentuk komunikasi berasaskan gender yang boleh dikatakan sebagai terbaik. Kaum lelaki diakui sebagai golongan yang lebih *“straight forward”* bila berinteraksi berbanding kaum wanita yang lebih dikenali sebagai *“people oriented”*. *“Women are nurturers and this quality can enhance any work situation. Men are natural providers. They are task oriented and like to get the job done. These two styles complement each other perfectly, as long as there is an openness and understanding on each part”* (Vinita dan Samina, 2012: 18).

Leaper (1991) menulis *“the biggest difference between men and women and their style of communication boils down to the fact that men and women view the purpose of conversations differently. Academic research on psychological gender differences has shown that while women use communication as a tool to enhance social connections and create relationships, men use language to exert dominance and achieve tangible outcomes”* (Leaper, 1991: Maltz dan Borker, 1982: Wood, 1996: Mason, 1994). Jelaslah bahawa gaya komunikasi yang diamalkan oleh kaum lelaki dan kaum wanita adalah berbeza berdasarkan kepada keperluan masing-masing. Kaum wanita menggunakan komunikasi sebagai satu *“tool”* untuk membina rangkaian manakala kaum lelaki menggunakan komunikasi untuk mengukuhkan kedudukan serta untuk menjadi lebih dominan dalam perhubungan dengan orang lain.

Menurut Tannen (1990) dalam buku beliau *“You just Don’t Understand: Women and Men in Conversation: “Women talk about their problems with other women to foster a bond with them and to create and maintain intimate relationship and they expect men to react in the same fashion. However, when men hear women talking about problems, they offer solutions and quickly move to dismiss the problems. This is the greatest observed gender difference in*

communication styles and has implications in the workplace as well as women are seen overall as better communicators". Kaum wanita nyata menggunakan sepenuhnya komunikasi untuk membentuk dan membina dasar kepercayaan ketika berinteraksi dengan rakan sekerja mereka dari kalangan lelaki dan kaum lelaki pula akan menggunakan komunikasi untuk memberikan pendapat dalam kadar segera seterusnya "*move on*" dari permasalahan yang ditimbulkan oleh rakan sekerja mereka yang terdiri dari kaum wanita.

Pengetua Wanita Dalam Organisasi Pendidikan

Dalam kajian kes yang dilakukan oleh Coleman (2002) penglibatan kaum wanita dalam bidang pendidikan masih mendapat layanan yang agak "stereotaip" kerana terdapat pihak yang masih lagi meragui kemampuan wanita sebagai ketua dan hanya berasakan bahawa kaum lelaki merupakan golongan yang lebih baik dan sesuai untuk memegang jawatan sebagai pemimpin utama sekolah.

Pendapat yang sama turut dikongsi menerusi Taki (2006) dalam kajian yang dibuat di Greece, terdapat pandangan negatif dan prejudis terhadap kaum wanita yang memegang jawatan penting sebagai ketua dan dapatan kajian ini diperolehi daripada guru-guru dibawah mereka. Persepsi yang berbau stereotaip terhadap keupayaan kaum wanita sebagai ketua dalam organisasi seharusnya tidak lagi timbul terutama sekali ketika kita sepatutnya menumpukan fokus terhadap mewujudkan kebersamaan dan keadilan terhadap kedua-dua kelompok iaitu antara kaum Adam dan juga kaum Hawa.

Pengurusan cekap melalui sistem komunikasi yang berkesan ini memberikan kepuasan kerja kepada guru-guru. Keadaan tersebut mewujudkan iklim kerja yang selesa dan menyeronokkan. (Smith, 1995) menjelaskan bahawa sebuah sekolah yang iklim sekolahnya mempunyai ciri-ciri suasana kerja yang positif dan perhubungan sosial yang baik antara warga sekolah akan memberikan suasana persekitaran yang kondusif kepada warganya. Suasana yang sedemikian akan dapat meningkatkan kesetiaan dan komitmen guru-guru terhadap sekolah.

Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh Norhannan dan Jamaliah (2006) menyatakan pengetua wanita cenderung dalam memberikan penekanan terhadap disiplin yang harus diamalkan oleh para guru berdasarkan kepada pemerhatian yang dilakukan keatas mereka. Gaya kepimpinan yang berorientasikan arahan merupakan gaya kepimpinan yang lebih dominan diamalkan. Dalam kajian yang dilakukan mereka adalah didapati prestasi pengetua wanita berada dalam tahap memuaskan dan pengetua wanita memberikan penekanan terhadap prestasi kerja serta kurang menekankan aspek motivasi terhadap para subordinat mereka.

Dalam kajian yang dilakukan pada tahun 2006 ini memberikan maklumat yang sewajarnya diberikan perhatian khususnya para pengetua wanita dalam memperbaiki mutu gaya kepimpinan mereka. Sudah semestinya dalam kajian ini secara jelas menunjukkan bahawa elemen komunikasi merupakan sesuatu yang tidak boleh dinafikan kewujudan serta kepentingannya. Gaya kepimpinan yang ditonjolkan oleh golongan atasan akan mencerminkan gaya komunikasi yang diamalkan: "*the way you lead is thru the way you speak*".

Metodologi Kajian

Kajian yang dijalankan ini merupakan penyelidikan berbentuk kualitatif dan juga kuantitatif iaitu kajian yang menggunakan kaedah gabungan ataupun disebut sebagai “*mixed method*” dalam usaha untuk mengumpul data daripada informan utama dan juga kalangan responden (subordinat) seterusnya untuk mencapai objektif dalam kajian ini.

Penyelidikan berbentuk kualitatif merupakan kajian yang mementingkan elemen makna, pemahaman yang teliti dan realiti sebenar mengenai situasi yang dikaji. Antara komponen yang tergolong dalam perspektif kualitatif ini adalah *naturalistic, field study, case study, context, situational, constructivism, meaning or multiple realities*.

Pendekatan kualitatif berasaskan ‘kualiti’, ianya bersifat deskriptif yang lebih kepada penghuraian “makna” perkara-perkara yang dikaji. Pendekatan kualitatif tidak mengutamakan data-data berbentuk numerikal. Skop kajiannya meliputi bilangan responden yang kecil jika dibandingkan dengan skop kajian berbentuk kuantitatif. Kajian ini dijalankan dengan menggunakan temubual mendalam, pemerhatian dan analisis dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan kajian. Pengkaji menggunakan kaedah temubual mendalam sebagai mekanisme utama untuk mendapatkan maklumat yang diperlukan.

Selain daripada itu, pengkaji juga menggunakan kaedah kuantitatif dalam mendapatkan respon yang jelas berkaitan gaya komunikasi Pengetua Wanita berdasarkan tinjauan soal selidik dalam kalangan subordinat sekolah terbabit. Pengkaji menggunakan instrumen soal selidik berdasarkan instrumen kajian yang telah digunakan dan dijalankan oleh Al Muz Zammil dan Azmi dari Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia pada tahun 2011.

Penyelidikan berbentuk kuantitatif mempunyai ciri-ciri keupayaan digeneralisasi yang tinggi (Chua, 2006). Melalui kaedah ini, borang soal selidik digunakan untuk mengumpul data bagi memperolehi dapatan kajian sekaligus untuk menyokong dapatan kajian daripada data kualitatif. Pemilihan responden adalah berdasarkan sampel rawak mudah supaya setiap guru yang berperanan sebagai golongan subordinat mempunyai peluang yang sama untuk terlibat dalam kajian.

Data yang diperolehi daripada borang soal selidik dikumpul dan kemudian dianalisis untuk mengenalpasti persepsi kalangan subordinat berkenaan tentang gaya komunikasi yang diamalkan oleh pengetua wanita. Dapatan analisis dipersembahkan dalam bentuk jadual menggunakan statistik deskriptif iaitu peratus dan juga min. Analisis menggunakan peratus dan min ini digunakan oleh pengkaji untuk melihat tahap gaya komunikasi pengetua wanita dari sudut perspektif golongan subordinat. Tahap gaya komunikasi akan dikategorikan kepada tiga peringkat iaitu: Rendah, Sederhana dan Tinggi seperti jadual yang ditunjukkan berdasarkan sumber Wiersma William, 1995.

Jadual 1: Julat Skala Gaya Komunikasi Berdasarkan Skor Min

Skor Min	Tahap Gaya Komunikasi
1.00-2.40	Rendah
2.41-3.80	Sederhana
3.81-5.00	Tinggi

Analisis Dapatan Kajian Dan Perbincangan

Dapatan Kajian: Gaya Komunikasi Mengawal Oleh Pengetua Wanita

Gaya komunikasi yang diaplikasi oleh pengetua wanita di sebuah sekolah menengah luar bandar terletak dalam daerah Tuaran berdasarkan sesi temubual mendalam yang dijalankan adalah gaya komunikasi “Mengawal” atau juga disebut sebagai “*The Controlling Style*”. Gaya komunikasi ini merupakan gaya komunikasi yang memberikan penekanan terhadap arahan dari pihak atasan yang harus dilaksanakan oleh kalangan subordinat disertai dengan adanya satu kehendak untuk membatasi, memaksa atau mengawal perilaku, fikiran dan tanggapan orang lain (Tubbs dan Moss, 2008).

Menurut Drina et.al (2018) dalam kajian “*Communication Style and Communication Competence of President Jokowi*” memberikan penerangan berkaitan perspektif pengaplikasian gaya komunikasi mengawal dan menurut mereka:

“People who use this communication style known as the one-way communicator or one-way communications. Parties are taking controlling style of communication, more focus on the delivery of the message just than their efforts to expect a message. They do not have a sense of interest and concern to share the message. They do not have a sense of interest and attention on the feedback unless feedbacks are used for their own personal interests. The one-way communicators are not worried by the negative views of others, but instead try to use the authority and power to force others to comply with his views. The controlling style is often used to persuade others to work and act effectively and generally in the form of criticism”.

Gaya komunikasi ‘Mengawal’ ini selalunya diaplikasikan apabila pengetua wanita perlu untuk memperlihatkan kredibiliti beliau dalam kalangan subordinat terutama sekali ketika mempengerusikan mesyuarat mingguan bersama dengan subordinat yang terdiri dari kalangan para guru mahupun sewaktu memberikan arahan kepada kakitangan bukan mengajar yang terlibat secara langsung dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah. Gaya komunikasi ini sering digunakan dalam bentuk mengkritik sehingga kadangkala mencetuskan persepsi negatif kalangan subordinat jika pengaplikasian gaya komunikasi seperti ini digunapakai tanpa mengambil kira faktor persekitaran.

Pengetua wanita juga menerangkan yang beliau perlu untuk bersikap tegas terhadap pelajar dalam usaha untuk membentuk mereka supaya lebih berdisiplin. Dalam erti kata lain gaya komunikasi ‘Mengawal’ ini akan hanya diaplikasikan berdasarkan tempat, masa dan keperluan terhadap perkara yang melibatkan perihal sekolah.

Pengetua wanita menggunakan gaya komunikasi ‘Mengawal’ adalah bertujuan untuk membantu para pelajar membina disiplin diri dalam diri mereka. Biarpun menggunakan elemen ‘gertak’ ketika berkomunikasi (bergantung kepada keperluan, masa dan tempat) namun elemen ‘gertak’ itu bukan bermaksud untuk memaksa ataupun menakutkan pelajar tetapi sekadar sebagai satu peringatan seperti seorang ibu menasihati anaknya. Penerimaan seseorang individu itu terhadap gaya komunikasi ‘Mengawal’ ini adalah penting bagi memperlihatkan sejauhmanakah keberkesanan pengaplikasian gaya komunikasi sedemikian dalam mencapai matlamat yang diharapkan.

Dalam enam jenis gaya komunikasi berdasarkan Tubbs dan Moss (2008), gaya komunikasi ‘Mengawal’ dan ‘Mengelak’ merupakan dua contoh gaya komunikasi yang tidak digalakkan untuk diaplikasi terutamanya bagi golongan yang diberikan tanggungjawab untuk memimpin organisasi. Gaya komunikasi ‘Mengawal’ dan ‘Mengelak’ seringkali dikaitkan dengan persepsi yang bersifat negatif terutama sekali dari kalangan subordinat.

Dapatan kajian ini juga adalah signifikan dengan hasil dapatan data yang diperolehi berdasarkan analisis data kuantitatif menerusi edaran borang soal selidik dalam kalangan subordinat yang telah dilaksanakan oleh pengkaji sebelum sesi temuramah mendalam dibuat. Analisis borang soal selidik yang dilakukan mendapati gaya komunikasi Mengawal memperoleh min **4.12** dari kalangan 6 jenis gaya komunikasi. Pengaplikasian gaya komunikasi ‘Mengawal’ ini terutamanya bagi individu yang menjadi ketua dalam organisasi dilihat sebagai satu cara yang digunakan oleh ketua organisasi terbabit untuk memastikan urusan berkaitan pentadbiran organisasi yang diwakili berjalan dengan lancar.

Setiap gaya komunikasi yang disebutkan diwakili dengan empat soalan dan para responden telah memberikan jawapan pilihan mereka berdasarkan kepada skala Likert lima mata iaitu Tidak Pernah (TP), Jarang-jarang (JJ), Sekali sekala (SS), Kerap-kali (KK) dan Selalu (S). Dalam kertas kerja ini, jadual yang mewakili Gaya Komunikasi Mengawal dimasukkan dengan mengandungi empat item soalan iaitu soalan yang bernombor 9, 10, 11 dan 12 dan setiap satunya telah dianalisis dan dapatan data dipersembahkan dalam bentuk Peratus dan juga Min.

Jadual 2: Peratus dan Min bagi item Gaya Komunikasi Mengawal

Item Soalan	Gaya Komunikasi Mengawal	TP %	JJ %	SS %	KK %	S %	Min Gaya
9	Pengetua bercakap sehalah semasa dalam perbincangan atau mesyuarat	-	10.0	10.0	37.5	42.5	4.13
10	Pengetua memberi arahan dan mendesak guru-guru mengikutnya	-	5.0	22.5	12.5	60.0	4.28
11	Pengetua mencabar sesiapa yang tidak bersetuju dengan pendapatnya	7.5	10.0	22.5	22.5	37.5	3.73
12	Pengetua mendesak guru-guru mengikut tindakan yang telah dilakukan olehnya	-	7.5	7.5	27.5	57.5	4.35
Keseluruhan:							4.12

Kalangan subordinat bersetuju bahawa pengetua wanita mendesak guru-guru mengikut tindakan yang telah dilakukan olehnya berdasarkan kepada item soalan merujuk kepada gaya komunikasi ‘Mengawal’ dan mencatat min tertinggi iaitu 4.35. Pengetua wanita juga dikatakan

memberi arahan dan mendesak guru mengikutnya dengan catatan min 4.28 yang juga merupakan kedua tertinggi dalam item soalan. Dapatan kajian ini adalah signifikan dengan dapatan kajian yang diperolehi berdasarkan Temubual Mendalam yang dijalankan sebelum itu. Selain daripada itu, pengetua wanita juga bercakap secara sehalu atau juga disebut sebagai “*one-way communication*” semasa dalam perbincangan atau mesyuarat. Item soalan ini mencatatkan min ketiga tertinggi iaitu 4.13. Pengetua wanita juga dikatakan mencabar sesiapa yang tidak bersetuju dengan pendapatnya dan merupakan satu-satunya item soalan yang mencatatkan min dibawah 4.00 iaitu 3.73. Secara keseluruhannya, kesemua item soalan mencatatkan keputusan min yang tinggi berdasarkan skor min antara 3.81 sehingga 5.00.

Dalam analisis yang telah dilakukan, pengkaji mendapati pengetua wanita yang menjadi informan utama dalam kajian mengaplikasikan gaya komunikasi ini didorong oleh sebab-sebab tertentu. Antara faktor yang mempengaruhi ialah masalah disiplin kalangan pelajar serta sikap segelintir kalangan subordinat yang agak pesimis terhadap kepimpinan beliau. Dapatan kajian ini juga mengesahkan lagi dapatan kajian yang diperolehi menerusi kajian yang dibuat oleh Noordin, Sharifuddin (2004); Maimunah (2004); Abdul Ghani (2006); Sapora (2006); Umsha (2007); Nordin (2008) yang menyatakan isu berkaitan disiplin merupakan antara permasalahan yang seringkali menjadi isu utama yang terpaksa dihadapi oleh seorang pengetua di sekolah.

Perbincangan

Kesan Pengaplikasian Gaya Komunikasi Mengawal Oleh Pengetua Wanita

Penemuan kajian juga mendapati segelintir kalangan subordinat beranggapan pengetua wanita mengikut emosi dalam membuat keputusan. Dalam ruangan Borang Soal Selidik yang diedarkan terdapat ruangan yang meminta golongan subordinat (terdiri dari kalangan guru) untuk memberikan pandangan serta cadangan berkaitan gaya komunikasi yang diamalkan oleh pengetua wanita.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan adalah diadapati terdapat segelintir kalangan subordinat memberikan pandangan bahawa pengetua wanita membuat keputusan berdasarkan emosi. Pemimpin wanita merupakan golongan yang sering dikaitkan dengan kegagalan mereka untuk mengawal emosi terutama sekali ketika berhadapan dengan tekanan. Kegagalan untuk mengawal emosi ini juga selalunya dijadikan sebagai bukti ketidakupayaan pemimpin wanita untuk menjadi ketua yang efektif di tempat kerja.

Persepsi kalangan segelintir subordinat yang beranggapan bahawa pengetua wanita merupakan seorang yang emosional adalah berdasarkan pendapat pengetua wanita mendesak orang bawahannya untuk mematuhi tindakan yang telah dilakukannya dan ini menjurus kepada amalan gaya komunikasi ‘Mengawal’ yang juga merupakan antara gaya komunikasi dominan dan diaplikasi oleh pengetua wanita dalam menerajui organisasi. Pengaplikasian gaya komunikasi ‘Mengawal’ ini juga sangat berkait rapat dengan budaya kepimpinan bersifat ‘Autokratik’.

Penemuan kajian ini juga disokong oleh dapatan kajian yang dilakukan oleh golongan sarjana yang membuat penyelidikan berkaitan kepimpinan dan gender. Menurut Shields (2002) kaum wanita dianggap lebih beremosi jika dibandingkan dengan kaum lelaki mengikut persepsi budaya Barat. Dalam satu tinjauan yang dilakukan dalam kalangan masyarakat Amerika selama

tiga dekad secara berulang kali menyimpulkan kaum lelaki dan kaum wanita bersetuju dengan idea yang menyatakan kaum wanita merupakan golongan yang terlalu kerap memperlihatkan emosi mereka (Gallup, 2000).

Harvard Business Review dalam terbitan September 2013 menurut (Ibarra, Ely dan Kolb, 2013) memasukkan rencana berkaitan “*biases that hold female leaders back*” dan memberikan gambaran ciri kepimpinan wanita yang menonjolkan tiga frasa yang dicetak secara “*boldface type*” iaitu: “*Too Nice*”, “*Bossy*” dan “*Emotional*”. Kaum wanita sememangnya telah sejak sekian lama seringkali dirujuk sebagai golongan yang “*emotionally unstable*” selain daripada beberapa ciri stereotaip yang sering dikaitkan dengan pemimpin wanita seperti “*affectionate*”, “*friendly*”, “*sympathetic*”, “*sensitive*” dan “*sentimental*” menurut Schneider (2005) dalam satu kajian yang dilakukan oleh beliau iaitu “*The Psychology of Stereotyping*”. Ciri-ciri stereotaip yang disebutkan tadi menguatkan lagi kepercayaan terhadap persepsi bahawa pemimpin wanita merupakan golongan yang lebih menurut emosi berbanding pemimpin lelaki dan kurang berupaya untuk mengawal emosi mereka daripada mempengaruhi pemikiran serta sikap kaum wanita itu sendiri (Shields, 1985, 2013; Shields dan Koster, 1989).

Dapatan kajian itu juga turut disokong dan senada dengan penyelidikan yang dibuat oleh Brescoll (2015) dalam kajiannya iaitu “*Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders*” menyatakan bahawa persepsi yang bersifat stereotaip terhadap pemimpin wanita akan menyebabkan penilaian yang agak berat sebelah dan seterusnya menghalang kaum wanita dalam menonjolkan potensi sebenar.

Adler, Rosenfeld dan Towne (1999) dalam kajian mereka iaitu “*Interplay the process of Interpersonal Communication*” menyatakan bahawa seseorang komunikator yang mahir mempunyai ciri-ciri seperti berikut:

- a) mempunyai berbagai gaya komunikasi dan tahu bila suatu gaya komunikasi itu patut atau tidak patut digunakan dalam sebarang interaksi dengan orang lain
- b) mempunyai banyak jenis gaya komunikasi tidak semestinya menjamin komunikasi yang berkesan jika pemilihan gaya komunikasi yang dibuat tidak sesuai dengan konteks atau situasi
- c) pemilihan gaya komunikasi harus mengambil kira konteks, matlamat interaksi dan juga segala maklumat tentang diri individu atau kumpulan yang terlibat dalam interaksi tersebut

Oleh yang demikian, pengetua yang berkesan harus mempunyai kemahiran berkomunikasi dan mampu untuk memotivasikan golongan subordinatnya dalam bergerak ke arah matlamat yang sama. Tanpa komunikasi yang berkesan, penyertaan golongan subordinat menjadi berkurangan, semangat iltizam juga turut menurun, penentangan terhadap perubahan bertambah, risiko berlakunya ketidaksefahaman juga turut meningkat (Sulaiman, 1995). Hal ini akan mendatangkan implikasi terhadap usaha untuk mencapai matlamat organisasi yang sepatutnya digerakkan secara bersama oleh pihak atasan dan pihak bawahan.

Sulaiman (1995) juga menyatakan kegagalan pihak atasan dalam organisasi untuk mewujudkan persekitaran yang kondusif di tempat kerja adalah disebabkan pihak yang dipertanggungjawabkan sebagai ketua kurang menggalakkan berlakunya komunikasi yang

efektif dalam kalangan ahli organisasi. Komunikasi yang lemah yang wujud antara pihak atasan (pengetua) dan pihak bawahan (guru-guru) mungkin menimbulkan rasa tidak puas hati dalam kalangan pihak bawahan kerana mereka tidak dapat menyampaikan masalah atau maklumat yang difikirkan perlu untuk diketahui oleh pihak atasan mereka dan situasi ini berlaku apabila pihak atasan lebih mengutamakan komunikasi berbentuk sehalu sebagai medium gaya komunikasi dengan subordinat.

Namun berdasarkan kepada pemerhatian pengkaji dan juga temubual mendalam yang telah dijalankan bersama pengetua wanita ini, beliau secara konsisten menekankan kepentingan untuk beliau mengawal perjalanan pengurusan serta pentadbiran sekolah agar matlamat yang telah ditetapkan mampu untuk dicapai. Beliau juga mengimplementasikan amalan kepimpinan bersifat autokratik (maskulin) adalah dengan tujuan untuk memastikan golongan subordinat dibawah beliau melaksanakan tanggungjawab yang telah diamanahkan sebaik mungkin serta mempraktikan profesionalisma sebagai golongan pendidik berpandukan kod etika yang sedia ada.

Perkara ini diakui sendiri oleh golongan subordinat beliau yang menyatakan bahawa pengetua wanita mereka merupakan seorang yang berpegang kepada prinsip pematuhan daripada pihak jabatan dalam perkhidmatan. Oleh yang demikian, maka dengan cara mengadaptasi kepimpinan maskulin dan feminin merupakan satu strategi kepimpinan yang seharusnya digunakan oleh mereka yang bergelar pemimpin namun ia haruslah bersesuaian berdasarkan faktor konteks dan juga situasi yang dihadapi.

Kesimpulan

Kata-kata terakhir pengetua wanita ini sebelum mengakhiri sesi temubual bersama dengan pengkaji adalah *“You keep quiet in the name of God”*. Ungkapan ini jelas memberikan gambaran tentang keperibadian pengetua wanita ini dalam menjalankan amanah untuk memimpin organisasi sebagai seorang pengurus dan pentadbir. Pengetua wanita ini nyata merupakan individu yang berpegang teguh kepada prinsip dan beliau mungkin bukanlah seorang pemimpin yang sempurna namun keberanian, kecekalan, kesabaran, ketabahan, ketelitian beliau dalam menjalankan tugas nyata memberikan inspirasi dan membuktikan bahawa kaum wanita mempunyai keunikan yang tersendiri sebagai pemimpin yang mungkin tidak ada pada pengetua lelaki. Memetik kata-kata Rihanna seorang penyanyi antarabangsa beliau pernah berkata:

*“There’s something so special about a woman who dominates in a man’s world.
It takes a certain grace, strength, intelligence, fearlessness and the nerve to never
take NO for an answer”.*

Keupayaan beliau dalam menjadi ejen perubahan yang berjaya membawa anjakan paradigma dalam pencapaian sekolah menengah luar bandar yang diterajui sejak hari pertama beliau memulakan tugas sehinggalah beliau bersara wajib pada tahun 2018 merupakan satu sumber inspirasi yang boleh dijadikan sebagai rujukan untuk golongan guru wanita yang bakal dinaikkan pangkat sebagai guru besar ataupun pengetua serta bagi pengetua wanita yang masih dalam tugas sehingga pada hari ini.

Rujukan

- Abd Ghani, Aziah dan Tan, (2008). *Kesan Pincang Laku Kepimpinan Pengetua Terhadap Guru*: Universiti Sains Malaysia.
- Abdullah Ibrahim, (2004). *Kepimpinan Pendidikan Berkesan*. Jurnal Akademik (2003/2004).14.92-96.
- Acheson dan Smith, (1996). *Kepenetuaan, Kepimpinan, Tugas dan Hubungannya dengan Falsafah Pendidikan*-Satu Penjelasan dalam Musa Sulaiman (2004).Jurnal Akademik(2000/2001). 12.75-85.
- Andek Masnah Andek Kelawa, (1999). *Kepimpinan Wanita Dalam Islam: Kedudukannya Dalam Syariah*.Bangi:Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Aaltio-Marjosola I & Takala T, (2000). *Charismatic Leadership, Manipulation and the Complexity of Organizational Life*. The Journal of Workplace Learning, Vol.12, Issue 4,2000, 146-159.
- Ab.Aziz Yusof, (2003). *Pengurus dan Gelagat Organisasi Abad ke 21*.Prentice Hall,Petaling Jaya,Selangor.
- Akar.B and Mouchantaf. M (2013). *Social in Justice of Women as School Principals in Lebanon*. In Bogotch,I. and Shields.C (eds), *International Handbook of Social in Justice and Educational Leadersip*, 2, Dordrecht: Springer.
- Ayob Jantan. 2005. *Pengetua sekolah yang efektif*.Siri Pengurusan Sekolah. Bentong PTS Profesional Publishing Sdn.Bhd.
- Collard, John L, (2001). *Leadership and Gender: An Australian perspective*. *Educational Management and Administration* 29 (3): 343-55.
- Creswell, J.W, (2009). *Research Design: Qualitative, quantitative, and mix methods approaches* (3rd ed.)California,USA:Sage Publications.Inc.
- Cuban,L. 1988. *The managerial imperative and the practice of leadership in effective schools*. New York: State University of New York Press.
- Coates, J. (1987). *Women, men and language*. 2nd Edition. London: Longman.
- Gan Pei Ling, (2003). *Hubungan Persepsi Guru Terhadap Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua dengan Tahap Motivasi Guru di Daerah Kuala Pilah, Negeri Sembilan*. Tesis Master Sc.Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Hayes,G.M. (2013). *The power of women who leads*. Oregon: Harvest House Publishers.
- Holmes, J. (1995). *Women, men and politeness*. London: Longman
- Ibrahim Mamat, (1993). *Kepimpinan Sekolah :Teori Untuk Praktis*.Kuala Lumpur:Dewan Bahasa & Pustaka.
- Ibrahim, Ali. and Mahmoud, Sherin. (2016). *Principals'communication styles and schools performance in Al Ain government school, UAE*. United Arab Emirates University: United Arab Emirates.
- Ikemaoto,G, Taliaferro,L and Adams, E. (2012). *Playmakers: How Great Principals Build and Lead Great Teams of Teachers*. New York: New Leaders Inc.
- Kamal Ariffin Jaih, (2003). *Stail Kepemimpinan Pengetua dan Kepuasan Kerja di Sebuah Sekolah Menengah Kebangsaan (Agama) di Pahang*. Kertas Projek. Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya,Kuala Lumpur.
- Kanchin Naji dan Azlin Norhaini Mansor, (2018). *Gaya Komunikasi Guru Besar Di Sekolah Pedalaman Zon Akademik Mujong, Daerah Kapit, Sarawak*. ICOFEA Conference Prosiding 2018. eISBN 978-967-14616-2-4.

- Khadijah Walad, (1999). *Kepimpinan Pengetua dan Motivasi Guru: Satu Kajian di Sekolah Menengah*. Tesis Sarjana. Pusat Ilmu Pengajian Pendidikan, Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang.
- Kochan, F.K, Spencer, W.A & Matthews, J.G, (2000). *Gender-based Perceptions of the Challenges, Changes and Essential Skills of the Principalship*. Journal of School Leadership 10 (4):290-310.
- Karima Merchant (2012). *How Men and Women Differ: Gender Differences in Communication Styles, Influence Tactics and Leaderships Styles*. Claremont Colleges.
- Leithwood, K. Day, C. Sammons, P. Harris A, and Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. National College for leadership. Nottingham.
- Lumby, J. and Azaola, C de Wet, A, Skervin, H, Walsh, A. and Williamson, A. (2010). *Women school principals in South Africa: Leading the way*. Southampton: University of Southampton.
- Louis, K. and Miles, M.B. 1990. *Improving the urban high school: What works and why*. New York: Teacher College Press.
- Lakooff, B. (1973). *Language and women's place*. Language in Society.
- Lunenerg, F.C. (2010). *The principal and the school: What do Principals do?*. National Forum of Education Administration and Supervision. 27(4): pp 199-207.
- Mestry, R & Schmidt, M. (2015). The Experience of Female Principals in the Gauteng Province. *American Journal of Educational Research*, 2015, Vol 3, No 7, pp 813-821.
- Morojele, P., Chikoko, V. and Ngobobo, N. (2013). *Do women have to "Grow Muscles" in order to successfully manage schools? Evidence from some South African female school principals*. Anthropologists.
- Naidoo, B. and Perumal, J. (2014). *Female principals leading at disadvantaged schools in Johannesburg, South Africa*. Education Management Administration and Leadership, 1-17. Sage.
- Norhannan Ramli dan Jamaliah Abdul Hamid. (2006). *Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita dan Hubungannya dengan Tahap Motivasi Guru Besar Sekolah Menengah*. *Jurnal Pendidikan* 31 (2006) pp 53-69.
- Omardin Ashaari. 1999. *Pengurusan sekolah: Suatu panduan lengkap* (Edisi ke-3). Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors Sdn Bhd.
- Samantha Scoca (2018). *Examining the Impact of Communication and Leadership Styles of Women: Perceptions of Effectiveness by Subordinates*. Final Research Paper.
- Tshilidzi Netshitangani (2008). *Gender differences in communication styles: The impact on the managerial work of a woman school principal*. ANZCA08 Conference, Power and Place, Wellington.
- Team FME (2013). *Effective Communications: Communication Skills*. www.free-management-ebooks.com
- Vinita, M and Samina, A. (2012). Gender Communication: A Comparative Analysis of Communicational Approaches of Men and Women at Workplaces. *IOSR Journal of Humanities and Social Sciences (JHSS)*. Volume 2, Issue 1 (Sept-Oct 2012): pp18-27.
- Wiersma, W (1995), *Research method in education: An introduction 6th edition*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- <http://www.kpwkm.gov.my>
<http://www.lib.usm.my/press>
<http://www.cai.elearning.gunadarma.ac.id>