



INTERNATIONAL JOURNAL
OF LAW, GOVERNMENT
AND COMMUNICATION
(IJLGC)

www.gaexcellence.com/ijlgc



**AMALAN KOMUNIKASI KEPIMPINAN WANITA MELAYU
DALAM MENYEIMBANGKAN NILAI BUDAYA MELAYU
DAN KEPERLUAN ORGANISASI: SUATU KAJIAN
FENOMENOLOGI**

*LEADERSHIP COMMUNICATION PRACTICES AMONG MALAY WOMEN
LEADERS IN BALANCING MALAY CULTURAL VALUES AND
ORGANIZATIONAL NEEDS: A PHENOMENOLOGICAL STUDY*

Tessa Shasrini^{1*}, Jusang Bolong², Nor Azura Adzharuddin³

¹Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Islam Riau, Pekanbaru, Riau, Indonesia

 tessashasrini@comm.uir.ac.id

 <https://orcid.org/0000-0002-4501-4188>

²Department of Communication, Faculty of Modern Languages and Communication, Universiti Putra Malaysia

 jusang@upm.edu.my

 <https://orcid.org/0000-0003-2673-5032>

³Department of Communication, Faculty of Modern Languages and Communication, Universiti Putra Malaysia

 zurh@upm.edu.my

 <https://orcid.org/0000-0002-4924-1054>

*Corresponding Author

Article Info:

Article history:

Received date: 30.07.2026

Revised date: 10.08.2026

Accepted date: 21.09.2026

Published date: 30.09.2026

Abstrak:

Amalan komunikasi kepimpinan wanita Melayu berlaku dalam keadaan yang menuntut kejelasan keputusan organisasi dan pada masa yang sama memelihara adab, maruah serta hubungan sosial. Walaupun kajian tentang kepimpinan wanita semakin berkembang, bukti tentang cara nilai budaya beroperasi dalam interaksi kepimpinan harian masih terbatas. Kajian ini bertujuan: (i) menghuraikan prinsip komunikasi kepimpinan wanita Melayu berasaskan nilai budaya; (ii) menganalisis penggunaan komunikasi lisan dan bukan lisan dalam amalan kepimpinan; dan (iii) mengenal pasti cabaran komunikasi serta strategi adaptasi ketika nilai budaya Melayu dan keperluan organisasi perlu diseimbangkan. Kajian fenomenologi kualitatif melibatkan lima pemimpin wanita Melayu di Riau yang dipilih secara persampelan bertujuan dengan pengenalanpastian peserta turut dibantu melalui rujukan bola salji (*snowball*) apabila sesuai. Data diperoleh melalui temu bual

To cite this document:

Shasrini, T., Bolong, J., & Adzharuddin, N. A. (2026). Amalan Komunikasi Kepimpinan Wanita Melayu Dalam Menyeimbangkan Nilai Budaya Melayu Dan Keperluan Organisasi: Suatu Kajian Fenomenologi. *International Journal of Law, Government and Communication*, 11(45), 847-861.

DOI: 10.35631/IJLGC.1145054

separa berstruktur, pemerhatian dan dokumen sokongan, kemudian dianalisis secara tematik dengan bantuan NVivo 12. Ketelusan analisis diperkukuh melalui transkripsi verbatim, triangulasi sumber, perbandingan merentas peserta, jejak analisis dan refleksi penyelidik. Empat tema utama dikenal pasti: kesantunan sebagai asas legitimasi; penggunaan komunikasi lisan dan bukan lisan secara bersepadu; adaptasi register formal-tidak formal mengikut khalayak dan generasi serta penggunaan musyawarah, hormat dan amanah terhadap keputusan organisasi. Dapatan menunjukkan bahawa kesantunan bukan kelembutan pasif, tetapi strategi untuk mengekalkan ketegasan sambil melindungi maruah dan hubungan. Kajian ini menyumbang kepada literatur komunikasi kepimpinan dengan menunjukkan cara nilai budaya Melayu berfungsi sebagai sumber komunikasi dalam pembinaan autoriti, kepercayaan dan penerimaan organisasi.

Kata Kunci:

Budaya Melayu, Fenomenologi, Komunikasi Kepimpinan, Kesantunan Strategik, Pemimpin Wanita

Abstract:

Malay women leaders communicate under two simultaneous demands: organisational decisions must remain clear while manners, dignity, and social relationships are preserved. Although scholarship on women's leadership has expanded, evidence showing how local cultural values operate in everyday leadership interaction remains limited. This study aimed to: (i) describe culturally grounded principles of leadership communication among Malay women leaders; (ii) analyse the use of verbal and non-verbal communication in leadership practice; and (iii) identify communication challenges and adaptive strategies used when Malay cultural values and organisational needs must be balanced. A qualitative phenomenological design involved five Malay women leaders in Riau, purposively selected, with participant identification also supported by snowball referrals where appropriate. Data were generated through semi-structured interviews, observation, and supporting documents and were analysed thematically with NVivo 12. Analytical transparency was strengthened through verbatim transcription, source triangulation, cross-participant comparison, an analytic trail, and researcher reflexivity. Four themes were identified: politeness as a basis of leadership legitimacy; integrated verbal and non-verbal communication; adaptation between formal and informal registers across audiences and generations; and the use of deliberation, respect, and trustworthiness in organisational decision-making. The findings showed that politeness was not passive softness but a strategy for maintaining firmness while protecting dignity and relationships. The study contributes to leadership communication scholarship by showing how Malay cultural values can serve as communication resources in constructing authority, trust, and organisational acceptance.

Keywords:

Malay Culture, Phenomenology, Leadership Communication, Strategic Politeness, Women Leaders



© The authors (2026). This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY NC) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits non-commercial re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. For commercial re-use, please contact ijlgc@gaexclence.com

Pengenalan

Pertambahan wanita dalam kedudukan kepimpinan menjadikan persoalan tentang komunikasi semakin penting: bagaimana seseorang pemimpin membina autoriti, memperoleh penerimaan dan mengekalkan hubungan kerja pada masa yang sama. Jawatan formal sahaja tidak menjamin bahawa keputusan akan diterima. Pemimpin masih perlu menerangkan arah organisasi, meyakinkan pengikut, menangani perbezaan dan membina komitmen melalui interaksi yang berterusan (Northouse, 2022). Bagi wanita, proses ini sering berlaku bersama jangkaan sosial tentang bagaimana seorang wanita 'sepatutnya' bertindak. Teori *role congruity* menerangkan bahawa penilaian boleh menjadi negatif apabila tingkah laku kepimpinan yang dianggap perlu dilihat bercanggah dengan jangkaan kewanitaan (Eagly & Karau, 2002). Keadaan yang sama masih kelihatan dalam konteks Indonesia apabila pemimpin wanita perlu mengurus persepsi tentang ketegasan, kesopanan dan kewanitaan di samping mendapatkan pengiktirafan terhadap autoriti mereka (Oktaviani, 2024; Hendrawan & Simorangkir, 2024).

Dalam masyarakat dengan nilai budaya yang kuat, tekanan tersebut tidak berdiri sendiri. Interaksi organisasi turut dipengaruhi oleh cara masyarakat menilai adab, hormat, maruah, musyawarah dan keharmonian. Dalam Tunjuk Ajar Melayu, pertuturan pemimpin berkait dengan tanggungjawab moral; cara bertindak sama pentingnya dengan isi yang disampaikan (Tenas Effendy, 2004). Hall (1976) pula membantu menerangkan mengapa dalam komunikasi konteks tinggi, sebahagian makna dibaca melalui nada, hubungan, keadaan, diam, ekspresi dan tanda bukan lisan. Atas sebab itu, ketegasan dalam konteks Melayu tidak semestinya muncul dalam bentuk ujaran yang terus atau konfrontatif. Autoriti juga boleh disampaikan secara berlapis dan beradab, khususnya apabila maruah pihak lain perlu dipelihara.

Tambahan pula, beberapa kajian di Asia Tenggara menunjukkan bahawa pengalaman pemimpin wanita tidak memadai diterangkan melalui angka penyertaan dalam jawatan rasmi. Othman et al. (2023) mendapati bahawa stereotaip gender, pembahagian peranan sosial dan corak pengurusan yang berorientasikan lelaki masih mempengaruhi pemimpin wanita sektor awam di Malaysia. Di Lampung, Yanti dan Amaliah (2024) merekodkan penggunaan komunikasi persuasif, berorientasikan penyertaan dan kolaboratif yang berubah mengikut situasi setempat, manakala Rahman dan Susilo (2024) menunjukkan bahawa gaya diplomatik dan demokratik boleh digunakan secara bergantian mengikut keadaan kumpulan. Kajian Trenggono et al. (2025) turut menunjukkan bahawa pemimpin wanita dalam persekitaran akademik menyesuaikan corak komunikasi, simbol dan ritual ketika mempertahankan budaya organisasi. Kajian lain di Indonesia menegaskan bahawa struktur organisasi, identiti budaya, gender dan penerimaan sosial saling berhubung dalam membentuk pengalaman kepimpinan wanita (Sakhiyya & Locke, 2019; Kumar et al., 2023; Oktaviani, 2024).

Daripada literatur tersebut, tiga ruang masih belum diterangkan dengan memadai. Pertama, banyak kajian menumpukan pada cabaran, gaya kepimpinan atau hasil organisasi, sedangkan proses komunikasi pada aras harian—pilihan kata, nada, isyarat bukan lisan dan pertukaran register—kurang ditunjukkan melalui bukti daripada peserta. Kedua, kesantunan Melayu kerap diuraikan sebagai norma sosial, tetapi masih kurang penjelasan tentang bila dan bagaimana norma itu digunakan untuk menyampaikan keputusan yang jelas dan tegas. Ketiga, hubungan antara gender, komunikasi konteks tinggi, nilai Melayu dan tuntutan organisasi jarang dianalisis secara serentak dalam kajian komunikasi kepimpinan wanita di Indonesia. Jurang ini penting kerana label seperti 'sopan', 'empatik' atau 'harmoni' boleh berubah menjadi stereotaip jika tidak disokong oleh pengalaman, konteks dan kata-kata peserta sendiri.

Oleh itu, kajian ini memberi tumpuan kepada pengalaman pemimpin wanita Melayu ketika mereka berkomunikasi dalam tuntutan budaya dan organisasi yang berjalan serentak. Tiga objektif ditetapkan: (i) menghuraikan prinsip komunikasi kepimpinan wanita Melayu yang berasaskan nilai budaya; (ii) menganalisis bentuk dan fungsi komunikasi lisan serta bukan lisan dalam amalan kepimpinan; dan (iii) mengenal pasti cabaran komunikasi serta strategi adaptasi yang digunakan untuk menyeimbangkan nilai budaya Melayu dengan keperluan organisasi. Berdasarkan objektif tersebut, tiga persoalan kajian dikemukakan: (PK1) Apakah prinsip komunikasi kepimpinan wanita Melayu yang dibentuk oleh nilai budaya? (PK2) Bagaimanakah komunikasi lisan dan bukan lisan digunakan dalam amalan kepimpinan wanita Melayu? (PK3) Apakah cabaran komunikasi yang dihadapi dan bagaimana strategi adaptasi digunakan untuk menyeimbangkan nilai budaya Melayu dengan keperluan organisasi? Kebaharuan analitik kajian terletak pada penjelasan tentang kesantunan strategik sebagai mekanisme komunikasi yang menghubungkan nilai budaya, bentuk penyampaian dan penerimaan autoriti dalam situasi organisasi.

Sorotan Literatur

Komunikasi Kepimpinan Wanita dan Jangkaan Gender

Komunikasi kepimpinan boleh dilihat sebagai ruang tempat autoriti ditafsir, bukan sekadar saluran menyampaikan arahan. Pengikut menilai keputusan dan identiti pemimpin melalui interaksi yang berlaku berulang kali. Dalam organisasi, penilaian tersebut tidak sepenuhnya neutral kerana gambaran tentang 'pemimpin ideal' sering membawa andaian gender (Acker, 1990). Eagly dan Karau (2002) menerangkan ketidakselarasan peranan yang dialami wanita apabila ciri agentik yang dikaitkan dengan kepimpinan bertembung dengan jangkaan bahawa wanita harus lebih mesra, bersahaja dan membina hubungan. Kesannya boleh bersifat dua arah: ketegasan tertentu dianggap terlalu keras, sedangkan kelembutan pula boleh dibaca sebagai kekurangan autoriti. Ulasan Galsanjigmed dan Sekiguchi (2023) menunjukkan bahawa stereotaip, jaringan organisasi, tanggungjawab keluarga dan struktur kuasa masih menjadi sebahagian daripada cabaran kerjaya wanita. Dalam konteks Indonesia, Oktaviani (2024) menunjukkan bahawa pemimpin wanita tidak semata-mata menerima jangkaan kewanitaan; mereka merundingkannya untuk mengekalkan legitimasi kepimpinan.

Implikasinya bagi kajian komunikasi ialah autoriti perlu diperoleh dan dipelihara melalui cara ia dilaksanakan. Cara menegur, masa menjelaskan keputusan, kesediaan mendengar dan respons terhadap konflik mempengaruhi cara ketegasan ditafsir oleh orang lain. Oleh sebab itu, kajian ini tidak menganggap empati atau kesantunan sebagai sifat semula jadi wanita. Kedua-duanya dibaca sebagai amalan yang maknanya berubah mengikut tujuan, situasi dan hubungan kuasa. Pilihan ini sejajar dengan kritikan Mohanty (2003) terhadap kecenderungan menyamaratakan pengalaman wanita melalui kategori universal yang berpusatkan pengalaman Barat.

Budaya Melayu, Komunikasi Konteks Tinggi dan Kesantunan

Dalam interaksi Melayu, keberkesanan mesej tidak terpisah daripada penjagaan maruah. Hormat, amanah, kesantunan dan musyawarah mempengaruhi kandungan mesej serta cara, masa dan pihak yang menerima mesej tersebut (Tenas Effendy, 2004). Kerangka komunikasi konteks tinggi Hall (1976) berguna untuk memahami mengapa makna sering hadir melalui hubungan sedia ada, nada suara, diam, bahasa badan dan petunjuk situasi. Dari sudut ini,

kesantunan tidak semestinya bermaksud pemimpin mengelak daripada membuat keputusan. Ia juga boleh menjadi cara untuk menyampaikan keputusan yang sukar tanpa menjejaskan maruah atau menutup ruang hubungan selepas keputusan dibuat.

Kajian semasa di Malaysia dan Indonesia mengukuhkan keperluan untuk membaca komunikasi dalam konteks setempat. Othman et al. (2023) menunjukkan bahawa stereotaip dan model pengurusan berorientasikan lelaki masih dirasakan oleh pemimpin wanita Malaysia. Yanti dan Amaliah (2024) merekodkan pola persuasif dan kolaboratif dalam komunikasi pemimpin wanita Indonesia, Rahman dan Susilo (2024) mendapati perubahan gaya mengikut situasi kumpulan, manakala Trenggono et al. (2025) menunjukkan proses adaptasi komunikasi melalui simbol dan ritual dalam kepimpinan akademik wanita. Walau bagaimanapun, kajian-kajian tersebut masih kurang memperincikan mekanisme mikro dalam konteks Melayu: bagaimana diksi dipilih, bagaimana tanda bukan lisan digunakan, bila register formal ditukar kepada tidak formal, dan bagaimana nilai budaya dimanfaatkan ketika autoriti diuji. Kajian ini meneliti lapisan tersebut melalui petikan verbatim daripada pengalaman pemimpin wanita Melayu di Riau.

Metodologi

Reka Bentuk dan Konteks Kajian

Kajian menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologi kerana perkara yang ingin difahami ialah pengalaman peserta sendiri ketika berkomunikasi sebagai pemimpin. Fokusnya bukan menguji hubungan pemboleh ubah atau membuat anggaran populasi, tetapi meneliti bagaimana peserta memberi makna kepada komunikasi, nilai budaya, autoriti dan cabaran yang mereka alami (Creswell & Poth, 2018). Lokasi kajian ialah Riau, Indonesia, dengan perhatian kepada pemimpin wanita Melayu di Pekanbaru dan kawasan sekitarnya. Konteks ini dipilih kerana nilai Melayu masih hadir dalam kehidupan sosial dan dalam sebahagian interaksi organisasi.

Justeru, lima peserta dipilih secara persampelan bertujuan berdasarkan kesesuaian pengalaman dengan fenomena yang dikaji. Kriteria penyertaan ialah wanita Melayu yang mempunyai pengalaman memegang peranan kepimpinan formal atau komuniti di Riau, terlibat secara langsung dalam proses komunikasi kepimpinan, dan bersedia menghuraikan pengalaman tersebut secara mendalam. Pengenalpastian peserta turut dibantu melalui rujukan bola salji (*snowball*) apabila peserta atau jaringan profesional mencadangkan individu lain yang memenuhi kriteria. Bilangan peserta yang kecil digunakan untuk memperoleh kedalaman fenomenologi, bukan untuk mewakili populasi secara statistik. Bagi menjaga kerahsiaan, peserta dilabel P1 hingga P5. Latar mereka merangkumi sektor awam, pendidikan, politik, keusahawanan serta kepimpinan sosial atau komuniti. Variasi latar memberi keluasan pengalaman, manakala analisis menumpukan pada pola makna yang berulang merentas peserta.

Jadual 1: Profil Informan Kajian

Informan	Konteks / Peranan Kepimpinan	Pengalaman yang Relevan dengan Analisis
P1	Sektor awam / penglibatan budaya Melayu	Komunikasi formal dan tidak formal; penerapan nilai budaya; penyesuaian antara generasi
P2	Pendidikan / kepimpinan akademik	Dialog, komunikasi emosi dan hubungan; penyesuaian kepada khalayak yang berbeza
P3	Politik / kepimpinan awam	Isyarat bukan lisan; autoriti awam; interaksi dengan khalayak yang luas
P4	Perniagaan / kepimpinan komuniti	Komunikasi berorientasikan hubungan; sokongan bukan lisan; penglibatan komuniti
P5	Kepimpinan pendidikan	Cabaran komunikasi antara generasi; tekanan komunikasi dalam organisasi

Sumber: Data temu bual yang diproses oleh penyelidik.

Pengumpulan Data

Sumber utama kajian ialah temu bual mendalam separa berstruktur. Panduan temu bual dibina daripada objektif kajian, persoalan kajian dan sorotan literatur, tetapi peserta diberi ruang untuk menghuraikan pengalaman dengan bahasa mereka sendiri. Perbincangan meliputi prinsip komunikasi, penggunaan komunikasi lisan dan bukan lisan, nilai budaya, proses membuat keputusan, konflik, tekanan organisasi serta cabaran antara generasi. Temu bual dirakam dengan persetujuan peserta dan ditranskripsikan secara verbatim. Pemerhatian lapangan serta nota konteks digunakan untuk merekod gestur, ekspresi muka, hubungan mata dan gaya pertuturan. Dokumen yang berkaitan dengan konteks kepimpinan digunakan sebagai bahan sokongan apabila relevan.

Temu bual tidak dibaca secara terpisah daripada konteksnya. Pemerhatian dan dokumen digunakan untuk melihat sama ada makna yang muncul dalam naratif peserta mempunyai sokongan pada sumber lain. Pemerhatian amat berguna bagi aspek bukan lisan kerana beberapa isyarat seperti cara memandang, postur atau perubahan ekspresi tidak dapat direkod sepenuhnya melalui transkrip kata-kata.

Analisis Data dan Kebolehpercayaan Kajian

Data dianalisis secara tematik menggunakan NVivo 12 sebagai alat bantu pengurusan data. Analisis mengikuti enam fasa Braun dan Clarke (2006): pembiasaan dengan data, pembentukan kod awal, pencarian tema, semakan tema, penamaan dan pendefinisian tema serta penulisan hasil. NVivo digunakan untuk menyusun transkrip dan mengekalkan hubungan antara petikan, kod, kategori dan tema; keputusan interpretatif tetap dibuat oleh penyelidik. Kod berkaitan kesantunan, ketegasan, komunikasi formal dan tidak formal, isyarat bukan lisan, musyawarah, hormat, generasi, autoriti, cabaran dan penerimaan dibandingkan merentas peserta. Tema hanya dikekalkan apabila mempunyai sokongan data yang jelas dan berkaitan secara langsung dengan objektif serta persoalan kajian.

Selain itu, kebolehpercayaan kajian diberi perhatian melalui empat pertimbangan. Kredibiliti diperkukuh dengan membandingkan rakaman dan transkrip verbatim, membaca temu bual bersama pemerhatian dan dokumen sokongan serta membandingkan pola merentas peserta. Kebolehbergantungan (*dependability*) disokong melalui jejak analisis yang mengekalkan hubungan antara petikan asal, kod, kategori dan tema dalam NVivo. Kebolehsahan (*confirmability*) diperkukuh melalui catatan reflektif penyelidik, khususnya ketika mentafsir kesantunan, empati dan gender supaya andaian peribadi tidak menggantikan makna peserta. Kebolehpindahan (*transferability*) disokong melalui penerangan konteks Riau, kriteria peserta dan profil kepimpinan yang membolehkan pembaca menilai kesesuaian dapatan untuk konteks lain. Langkah-langkah ini selaras dengan prinsip *trustworthiness* menurut Lincoln dan Guba (1985).

Pertimbangan Etika

Semua peserta menyertai kajian secara sukarela dan memberikan persetujuan bermaklumat sebelum data dikumpulkan. Kod peserta digunakan dalam penulisan, manakala butiran organisasi yang boleh membawa kepada pengenalan individu dikurangkan. Penyelidikan dijalankan sepenuhnya di luar Malaysia. Berdasarkan polisi pengecualian Universiti Putra Malaysia untuk penyelidikan yang dilaksanakan di luar Malaysia, kelulusan JKEUPM tidak diperlukan. Walaupun demikian, kerahsiaan, privasi, hak menarik diri dan keperluan etika institusi tempatan tetap dipatuhi. Dokumen pengecualian dan persetujuan boleh diberikan kepada pihak editor sekiranya diminta.

Dapatan Kajian

Empat tema terbentuk daripada analisis dan setiap satunya saling berkaitan. Dari segi pemetaan, tema kesantunan dan nilai budaya terutama menjawab Objektif/Persoalan Kajian 1; tema integrasi lisan dan bukan lisan menjawab Objektif/Persoalan Kajian 2; manakala tema adaptasi formal-tidak formal serta cabaran antara generasi menjawab Objektif/Persoalan Kajian 3. Data tidak menunjukkan sama ada peserta memilih 'tradisional' atau 'moden'. Sebaliknya, mereka mengekalkan isi keputusan dan tanggungjawab organisasi serta menyesuaikan cara mesej disampaikan mengikut hubungan, khalayak dan keadaan.

Jadual 2: Hubungan Objektif, Persoalan Kajian dan Tema Dapatan

Objektif / Persoalan Kajian	Tema Dapatan	Makna Empirikal
OK1 / PK1	Kesantunan sebagai asas legitimasi kepimpinan	Kesantunan, hormat dan penjagaan maruah berfungsi sebagai prinsip komunikasi yang menyokong penerimaan terhadap autoriti.
OK2 / PK2	Integrasi komunikasi lisan dan bukan lisan	Kata-kata, intonasi, senyuman, hubungan mata, ekspresi dan gestur membina makna secara serentak.
OK3 / PK3	Adaptasi komunikasi formal dan tidak formal	Register, saluran, tempo dan tahap keterusterangan disesuaikan mengikut forum, khalayak, generasi dan situasi.

Objektif / Persoalan Kajian	Tema Dapatan	Makna Empirikal
OK1 & OK3 / PK1 & PK3	Nilai budaya sebagai sumber keputusan organisasi	Musyawarah, hormat, amanah dan keharmonian digunakan untuk membina komitmen serta penerimaan terhadap keputusan.

Sumber: Analisis tematik data temu bual, pemerhatian dan dokumen sokongan.

Kesantunan sebagai Asas Legitimasi Kepimpinan

Kesantunan muncul berulang kali sebagai asas hubungan kepimpinan. Bagi peserta, bersopan-santun tidak sama dengan mengelak keputusan atau menerima semua pendapat. Perkara yang ditekankan ialah cara keputusan, arahan dan teguran disampaikan supaya maruah pihak lain tidak dijatuhkan. P1 menerangkan, "Dalam budaya kita, seorang pemimpin mesti mempunyai adab dan kesopanan yang tinggi. Ia bukan sahaja bercakap dengan baik, tetapi ia juga bertindak dengan penuh hormat kepada orang lain. Kesopanan adalah salah satu asas utama kepimpinan kita. Tanpanya, seorang pemimpin tidak akan dihormati, apatah lagi dipercayai." Dalam pengalaman P1, kesantunan berkait terus dengan kepercayaan; ia menjadi sebahagian daripada cara legitimasi kepimpinan dibina.

P2 melihat berhati-hati semasa bertutur sebagai cara melindungi maruah diri dan orang yang diajak berkomunikasi: "Wanita Melayu secara tradisinya diajar untuk berhati-hati dalam bercakap, kerana ia mencerminkan maruah diri dan keluarga. Sebagai seorang pemimpin, saya rasa ini sangat berguna. Kita cenderung lebih taktikal, lebih suka mendekati dialog, bukan konfrontasi." Petikan tersebut tidak menunjukkan ketiadaan ketegasan. Sebaliknya, ketegasan diterjemahkan melalui dialog, penjelasan dan pemilihan kata yang mengurangkan ancaman terhadap muka pihak lain.

Selain itu, P1 turut mengaitkan kelembutan dengan kemampuan menyampaikan perkara yang tegas: "Wanita Melayu cenderung mempunyai kecenderungan untuk diplomatik. Kami mendekati masalah dengan lebih tenang, dengan mengambil kira perasaan orang lain. Saya secara peribadi melihat wanita Melayu tidak kehilangan kekuatan dalam kelembutan; sebenarnya, adalah kelebihan kita untuk dapat menyampaikan sesuatu yang tegas tanpa menyakitkan." Di sini, pemimpin tidak melepaskan hak membuat keputusan. Perkara yang diurus ialah bentuk penyampaian supaya keputusan tetap boleh diterima dalam hubungan sosial yang perlu diteruskan.

Integrasi Komunikasi Lisan dan Bukan Lisan

Data tema kedua menunjukkan bahawa makna kepimpinan tidak dibawa oleh kata-kata sahaja. Pada aras lisan, peserta menyebut pilihan kata, intonasi dan kesesuaian bahasa dengan forum. Pada aras bukan lisan, mereka menggunakan senyuman, ekspresi muka, hubungan mata, pergerakan tangan, postur dan kehadiran. P3 menjelaskan, "Komunikasi bukan lisan seperti bahasa badan, senyuman, pergerakan tangan dan hubungan mata adalah sebahagian daripada cara kita berkomunikasi. Dalam budaya kita, ini sangat dihargai kerana ia boleh menambah makna kepada apa yang kita katakan."

Pengalaman P4 menunjukkan fungsi bukan lisan dengan lebih jelas ketika keadaan menjadi emosional: "Apabila saya berinteraksi dengan orang kampung, saya sering menggunakan pergerakan badan, seperti menganggukkan kepala atau melihat ke dalam mata, untuk menunjukkan sokongan saya. Kadang-kadang, dalam situasi yang sangat emosional, kata-kata tidak mencukupi; hanya dengan kehadiran dan bahasa badan yang betul kita boleh memberikan rasa selamat." Isyarat tersebut bukan sekadar hiasan pada mesej. Ia membantu menunjukkan perhatian, meredakan ketegangan dan memberikan rasa selamat kepada pihak yang berinteraksi dengan pemimpin.

Di samping itu, P1 menggambarkan penggunaan lisan dan bukan lisan mengikut suasana: "Dalam mesyuarat atau forum rasmi, saya menggunakan bahasa formal dan jelas, tetapi dalam pertemuan tidak formal dengan orang ramai, saya kebanyakannya menggunakan komunikasi bukan lisan seperti hubungan mata atau senyuman untuk mengeratkan hubungan dan menunjukkan bahawa saya mengambil berat tentangnya." Data ini memperlihatkan bahawa keberkesanan tidak bergantung pada satu bentuk komunikasi. Perkara yang lebih penting ialah kesesuaian antara isi mesej, register lisan, tanda bukan lisan dan hubungan dengan khalayak.

Adaptasi Komunikasi Formal dan Tidak Formal

Tema ketiga berkaitan dengan kebolehan menukar register tanpa mengubah tujuan kepimpinan. Peserta membezakan situasi rasmi dengan pertemuan harian. Dalam mesyuarat atau forum, mereka menekankan hujah, data dan susunan mesej. Apabila berinteraksi secara tidak formal, bahasa menjadi lebih dekat dan dapat mengeratkan hubungan. P1 menyatakan, "Dalam forum kerajaan atau ketika bercakap di khalayak ramai, komunikasi formal adalah perkara utama. Kita mesti bercakap dengan hujah yang kuat dan berdasarkan data. Walau bagaimanapun, apabila saya bertemu dengan orang di luar forum rasmi, saya cenderung menggunakan komunikasi tidak formal yang lebih dekat, lebih berkaitan dengan mereka."

Tambahan pula, perbezaan generasi turut menuntut penyesuaian cara komunikasi. P5 menyebut, "Selalunya, cabaran timbul daripada miskomunikasi antara generasi yang lebih tua dan lebih muda. Yang muda fikir kita terlalu lambat, yang tua rasa yang muda terlalu tergesa-gesa." Dalam naratif peserta, golongan yang lebih muda lebih kerap dikaitkan dengan komunikasi digital, cepat dan langsung, manakala anggota lebih senior cenderung menghargai pertemuan bersemuka serta gaya yang lebih formal dan bertimbang rasa. Pemimpin kemudiannya mengubah saluran atau tempo mesej, tetapi prinsip hormat dan kejelasan tetap dikekalkan.

Cabaran yang sama muncul dalam pengalaman P1: "Saya sering berasa sukar untuk bercakap dengan generasi muda yang lebih suka komunikasi yang cepat dan langsung. Sebagai seorang pemimpin, saya mesti dapat mengatasi perbezaan ini supaya mesej saya dapat diterima dengan baik oleh semua golongan." Penyesuaian tersebut tidak bermakna pemimpin berubah pendirian setiap kali khalayaknya berubah. Perkara yang berubah ialah bentuk penyampaian supaya jarak pemahaman antara kelompok dapat dikurangkan.

Nilai Budaya sebagai Sumber Keputusan Organisasi

Tema keempat memperlihatkan nilai budaya sebagai sebahagian daripada proses membuat keputusan. Musyawarah, hormat, amanah dan keharmonian bukan sekadar istilah simbolik yang berada di luar kerja organisasi. Peserta menggunakannya untuk menilai cara keputusan

dibentuk dan diterangkan kepada orang lain. P1 menyatakan, "Ajaran Melayu mengajar keseimbangan antara perkataan dan sikap. Kita mesti baik bercakap, bijak dalam tingkah laku kita." Bagi peserta, kredibiliti bergantung pada kesesuaian antara apa yang dikatakan dengan cara seorang pemimpin bertindak.

Hubungan itu menjadi lebih nyata apabila keputusan dibuat dalam keadaan penuh tekanan. P1 menerangkan, "Dalam dunia politik, kita sering berhadapan dengan situasi yang penuh dengan tekanan dan kepentingan. Namun, saya sentiasa cuba mengingatkan diri saya bahawa keputusan yang kita ambil mestilah mencerminkan nilai budaya kita, terutamanya dalam mengekalkan keharmonian masyarakat dan memperjuangkan hak rakyat." Nilai budaya dalam petikan ini tidak menggantikan tuntutan organisasi. Ia berfungsi sebagai pertimbangan etika tentang bagaimana kuasa keputusan digunakan dan bagaimana keputusan diterangkan kepada masyarakat.

Apabila empat tema dibaca bersama, muncul satu corak: kandungan keputusan cenderung dipertahankan dengan jelas, tetapi cara menyampaikannya disesuaikan agar hubungan tidak putus. Data, tanggungjawab dan keputusan menyokong autoriti; hormat, dialog, tanda bukan lisan dan kepekaan konteks menyokong penerimaan. Kajian ini menggunakan istilah kesantunan strategik untuk menggambarkan amalan tersebut—komunikasi yang menjaga muka dan hubungan secara sengaja di samping mengekalkan kemampuan pemimpin membuat keputusan dan mengurangkan resistensi.

Jadual 3: Strategi Komunikasi dalam Menyeimbangkan Nilai Budaya dan Keperluan Organisasi

Situasi Organisasi	Strategi Komunikasi	Kesan yang Dijangka
Keputusan atau mesyuarat rasmi	Struktur mesej yang jelas, hujah berasaskan bukti dan penyampaian yang menghormati pihak lain	Kejelasan keputusan dan kredibiliti profesional
Teguran atau perbezaan pendapat	Teguran berhati-hati atau secara peribadi, penjelasan sebab dan bahasa yang tidak konfrontatif	Maruah terpelihara dan tindak balas defensif berkurang
Interaksi komuniti atau tidak formal	Bahasa harian, hubungan mata, senyuman dan kedekatan hubungan	Kepercayaan dan penerimaan sosial bertambah
Komunikasi antara generasi	Penyesuaian saluran, tempo dan tahap keterusterangan	Mesej lebih mudah diterima merentas kumpulan umur
Situasi sensitif atau beremosi	Kehadiran empatik, nada terkawal, gestur dan dialog	Ketegangan berkurang dan rasa selamat dalam hubungan meningkat

Sumber: Sintesis dapatan tematik kajian.

Perbincangan

Kesantunan Strategik dan Autoriti Hubungan

Dapatan menunjukkan bahawa kesantunan tidak cukup diterangkan sebagai kebiasaan budaya. Dalam pengalaman peserta, ia digunakan pada saat keputusan perlu dibuat, perbezaan perlu

diurus atau teguran perlu diberikan. Kejelasan keputusan tidak ditinggalkan, tetapi cara penyampaian dikawal supaya maruah dan hubungan tetap terjaga. Hal ini membezakan antara gaya 'tegas' dan gaya 'hubungan'. Dalam data Riau, kedua-duanya boleh hadir serentak: keputusan tetap tegas, namun nada, masa, ruang dan diksi dipilih dengan berhati-hati. Corak tersebut mempunyai kesamaan dengan komunikasi persuasif dan kolaboratif yang dibincangkan oleh Yanti dan Amaliah (2024) serta perubahan gaya mengikut situasi kumpulan yang dilaporkan oleh Rahman dan Susilo (2024).

Dari sudut kesesuaian peranan (*role congruity*), pengalaman peserta memperlihatkan bentuk dilema (*double bind*) yang lebih khusus pada konteks budaya (Eagly & Karau, 2002). Ketegasan yang terlalu keras boleh dianggap tidak sesuai, tetapi kelembutan yang berlebihan pula berisiko menurunkan persepsi kewibawaan. Oktaviani (2024) menunjukkan bahawa pemimpin wanita Indonesia merundingkan kewibawaan hegemoni dengan memilih, mengubah atau menolak jangkaan sedia ada. Data kajian ini memperlihatkan cara rundingan itu berlaku pada aras komunikasi melalui pilihan kata, intonasi, alasan yang diberikan, ruang teguran, senyuman, hubungan mata dan tahap kelangsungan mesej. Oleh itu, autoriti jantina dibentuk bukan hanya oleh struktur jawatan, tetapi juga melalui interaksi biasa yang berlaku setiap hari.

Komunikasi Konteks Tinggi sebagai Sumber Organisasi

Penemuan tentang gabungan lisan dan bukan lisan sejajar dengan gagasan komunikasi konteks tinggi Hall (1976), tetapi data kajian ini menunjukkan kegunaannya dalam urusan organisasi. Tanda bukan lisan membantu pemimpin menunjukkan perhatian dan meredakan tekanan apabila isi mesej sukar diterima. Dalam forum rasmi, bahasa menjadi lebih eksplisit dan tersusun. Tambahan pula, dalam situasi sensitif, ekspresi, hubungan mata dan kehadiran memberi lapisan makna tambahan. Hal ini bermakna komunikasi konteks tinggi tidak semestinya kabur atau bertentangan dengan kejelasan. Peserta memilih tahap keterusterangan mengikut tujuan tugas dan risiko terhadap hubungan.

Nilai Melayu juga dilihat sebagai sumber yang digunakan dalam kerja kepimpinan. Musyawarah memberi ruang kepada rasa memiliki keputusan; hormat mempengaruhi cara perbezaan ditangani; amanah mengikat kuasa kepada tanggungjawab; manakala kesantunan membantu hubungan terus terbuka selepas berlakunya ketidaksetujuan. Namun, data tidak menyokong gambaran bahawa budaya sentiasa membebaskan atau sentiasa membatasi wanita. Selaras dengan Mohanty (2003), makna tindakan perlu dibaca dalam hubungan sosial tertentu. Nilai budaya menjadi sumber agensi apabila peserta menggunakannya untuk membuat keputusan, menegur, berunding dan memperoleh komitmen tanpa kehilangan penerimaan setempat.

Kedudukan Kajian berbanding Penyelidikan Semasa

Pada aras yang lebih luas, dapatan ini mempunyai titik temu dengan Othman et al. (2023) yang menunjukkan bahawa stereotaip gender dan corak pengurusan berorientasikan lelaki masih mempengaruhi pemimpin wanita Malaysia. Yanti dan Amaliah (2024) menekankan komunikasi persuasif dan kolaboratif, Rahman dan Susilo (2024) menunjukkan perubahan gaya komunikasi mengikut situasi, manakala Trenggono et al. (2025) memperlihatkan adaptasi komunikasi melalui simbol dan ritual dalam kepimpinan akademik wanita. Kajian ini mengembangkan perbincangan tersebut pada aras mikro: bukan hanya bahawa pemimpin menyesuaikan gaya, tetapi bagaimana ketegasan, kesantunan, tanda bukan lisan dan pertukaran

register digunakan bersama untuk menjaga penerimaan autoriti. Perbezaan ini penting kerana konteks Melayu menunjukkan bahawa adaptasi komunikasi bukan semata-mata respons teknikal terhadap khalayak, tetapi juga proses mengekalkan maruah, hubungan dan legitimasi budaya.

Atas dasar itu, kajian ini tidak membuat tuntutan bahawa semua wanita Melayu mempunyai gaya komunikasi yang sama. Maklumat yang dapat dinyatakan daripada data ialah peserta menggunakan repertoar komunikasi yang tersedia dalam budaya mereka untuk menyeimbangkan autoriti dengan penerimaan. Batas tuntutan ini penting supaya kesantunan, empati dan keharmonian tidak dianggap sebagai sifat semula jadi wanita. Ketiga-tiganya ialah amalan sosial yang boleh menjadi sumber atau kekangan bergantung pada hubungan kuasa dan keadaan. Tafsiran ini selaras dengan Sakhiyya dan Locke (2019) serta Kumar et al. (2023), yang menempatkan pengalaman pemimpin wanita Indonesia dalam konteks institusi dan identiti yang saling bertindih.

Kebaharuan dan Sumbangan Analitik

Kebaharuan kajian bukan pada dakwaan bahawa pemimpin wanita Melayu mempunyai satu gaya yang seragam, tetapi pada mekanisme yang dijelaskan oleh data. Kesantunan strategik menerangkan cara kejelasan keputusan, isyarat hubungan, penyesuaian konteks dan etika budaya digabungkan untuk menjadikan autoriti lebih diterima. Dapatan ini memperluas penggunaan kerangka komunikasi konteks tinggi Hall (1976) dengan menunjukkan fungsi tanda kontekstual dalam tugas organisasi dan memperincikan teori kesesuaian peranan (Eagly & Karau, 2002) dengan menunjukkan bahawa dilema kepimpinan wanita turut dimediasi oleh norma adab, maruah dan keharmonian setempat. Pada masa yang sama, nilai Melayu ditempatkan sebagai sumber komunikasi yang digunakan secara aktif, bukan sekadar latar budaya yang pasif.

Implikasi Kajian

Dari segi teori, kajian ini mempertemukan tiga lapisan yang biasanya dibincangkan secara berasingan: gender, komunikasi konteks tinggi dan nilai budaya Melayu pada aras interaksi kepimpinan. Istilah kesantunan strategik digunakan untuk menerangkan keadaan ketika pemimpin mengekalkan ketegasan tugas, tetapi mengurus cara mesej disampaikan supaya maruah dan hubungan tidak rosak. Istilah ini tidak bermaksud bahawa semua komunikasi yang sopan bersifat memperkasakan. Ia menjadi strategik apabila kesantunan digunakan secara sedar untuk terus membuat keputusan, memberi penjelasan, menegur dan berunding.

Pada aras amalan, organisasi Melayu atau organisasi pelbagai budaya boleh memberi perhatian lebih besar kepada kecekapan menukar register. Latihan kepimpinan tidak perlu mengarahkan wanita meniru satu gaya dominan yang lebih agresif. Lebih berguna jika pemimpin dilatih untuk mengekalkan ketegasan pada isi, menjelaskan alasan keputusan, menjaga maruah pihak lain dan menyesuaikan saluran dengan khalayak. Organisasi juga perlu memastikan saluran maklumat dan keputusan formal cukup telus supaya akses tidak terlalu bergantung pada jaringan tidak rasmi yang boleh mengecualikan sebahagian anggota, termasuk wanita.

Implikasinya bagi dasar ialah peningkatan bilangan wanita dalam jawatan kepimpinan perlu berjalan bersama perubahan pada norma organisasi. Kesetaraan tidak selesai apabila wanita memperoleh jawatan; cara autoriti mereka dinilai juga perlu diperhatikan. Pada masa yang

sama, program yang menggunakan nilai budaya harus bersikap kritikal. Musyawarah, hormat dan etika boleh dikuatkan, tetapi nilai tempatan tidak wajar digunakan untuk mempertahankan struktur yang mengehadkan suara, akses atau peluang wanita.

Batasan Kajian

Batasan kajian perlu dibaca bersama tujuan fenomenologinya. Hanya lima peserta terlibat; bilangan ini memberi ruang kepada naratif yang mendalam, tetapi tidak menyediakan asas untuk generalisasi statistik. Peserta datang daripada beberapa sektor, maka variasi pengalaman semakin bertambah. Walau bagaimanapun, perbandingan khusus antara sektor menjadi terhad. Temu bual merupakan sumber utama dan pemerhatian dilakukan dalam ruang yang terbatas. Oleh itu, dapatan menggambarkan pengalaman serta makna yang diuraikan peserta dan tidak boleh disamakan dengan pengukuran semua interaksi kepimpinan. Kajian juga berfokus pada Riau; pemindahan dapatan ke konteks Melayu lain perlu mempertimbangkan sejarah, institusi dan norma setempat yang berbeza.

Cadangan Praktikal

Organisasi disarankan membangunkan latihan komunikasi kepimpinan yang menekankan tiga kecekapan: ketegasan yang disertai penjelasan, penyesuaian register mengikut khalayak dan penggunaan dialog atau musyawarah dalam situasi yang memerlukan penerimaan bersama. Saluran maklumat formal juga perlu dibuat lebih telus dan inklusif supaya legitimasi kepimpinan tidak bergantung pada jaringan tidak rasmi. Dalam pengurusan konflik, teguran secara beradab dan tidak mempermalukan boleh dijadikan amalan organisasi, dengan syarat ia tidak digunakan untuk menutup isu prestasi, ketidakadilan atau suara kritikal.

Kajian Masa Hadapan

Kajian akan datang boleh membandingkan pemimpin wanita Melayu di Indonesia dan Malaysia bagi membezakan unsur komunikasi yang lebih luas dalam konteks Melayu daripada unsur yang dibentuk oleh institusi atau negara tertentu. Perbandingan wanita dan lelaki juga penting untuk menilai sama ada tingkah laku yang sama—misalnya tegas, santun atau empati—menerima penilaian sosial yang berbeza. Pemerhatian longitudinal atau etnografi dalam mesyuarat, konflik, krisis dan proses promosi dapat memperlihatkan kesantunan strategik ketika ia berlaku, bukan hanya melalui ingatan peserta. Pada tahap seterusnya, hubungan antara adaptasi komunikasi, kepercayaan, legitimasi dan komitmen organisasi boleh diuji melalui reka bentuk kuantitatif atau kaedah campuran.

Kesimpulan

Kesimpulan kajian menjawab ketiga-tiga objektif. Bagi objektif pertama, prinsip komunikasi kepimpinan yang paling menonjol ialah kesantunan, hormat, amanah, musyawarah dan penjagaan maruah yang bersama-sama membentuk asas penerimaan autoriti. Bagi objektif kedua, komunikasi lisan dan bukan lisan digunakan secara bersepadu: pemilihan kata, intonasi sopan-tegas dan dialog diperkukuh oleh senyuman, hubungan mata, ekspresi, gestur dan kehadiran. Bagi objektif ketiga, cabaran utama muncul daripada perbezaan generasi, jangkakan gender, situasi organisasi dan perbezaan khalayak; peserta menanganinya melalui penyesuaian register, saluran, tempo, tahap keterusterangan dan pendekatan hubungan.

Dapatan paling menonjol ialah fungsi kesantunan strategik dalam membina legitimasi kepimpinan. Kesantunan membolehkan ketegasan dilaksanakan tanpa menjadikan keputusan sebagai konfrontasi yang merendahkan maruah. Musyawarah, hormat, amanah dan keharmonian menyediakan kerangka etika serta hubungan bagi penerimaan keputusan, manakala adaptasi komunikasi membantu pemimpin mengekalkan kejelasan dalam kalangan khalayak yang berbeza. Kajian ini menunjukkan bahawa nilai budaya Melayu tidak harus dianggap secara automatik sebagai halangan atau sumber pemerkasaan; fungsinya bergantung kepada cara nilai tersebut digunakan dalam hubungan kuasa dan tujuan organisasi. Dengan bukti verbatim, ketelusan metodologi dan perbandingan dengan kajian semasa, kajian ini memperlihatkan cara budaya, komunikasi dan autoriti saling berhubung dalam pengalaman kepimpinan wanita Melayu.

Penghargaan:	Penulis menghargai bimbingan akademik dan penyeliaan daripada Universiti Putra Malaysia, sokongan institusi daripada Universitas Islam Riau serta kesediaan semua peserta berkongsi pengalaman kepimpinan mereka.
Penyataan Pembiayaan:	Penyelidikan ini dijalankan tanpa pembiayaan luar.
Pernyataan Konflik Kepentingan:	Para penulis tidak mempunyai kepentingan kewangan, profesional atau peribadi yang diketahui boleh mempengaruhi kajian atau penerbitan manuskrip ini.
Pernyataan Etika:	Semua peserta memberikan persetujuan bermaklumat sebelum pengumpulan data. Identiti dan maklumat yang boleh mengenal pasti peserta dilindungi. Penyelidikan dijalankan sepenuhnya di luar Malaysia dan selaras dengan polisi pengecualian Universiti Putra Malaysia bagi penyelidikan di luar Malaysia, kelulusan JKEUPM tidak diperlukan. Keperluan etika tempatan yang terpakai tetap dipatuhi dan dokumen sokongan boleh dikemukakan kepada editor sekiranya diperlukan.
Pernyataan Sumbangan Penulis:	Tessa Shasrini menyumbang kepada pengkonsepkan, metodologi, pengumpulan dan analisis data, tafsiran serta draf asal. Jusang Bolong menyumbang melalui penyeliaan, pengkonsepkan, metodologi serta semakan kritikal. Nor Azura Adzharuddin menyumbang melalui penyeliaan, tafsiran, semakan kritikal dan penyuntingan. Semua penulis telah membaca dan meluluskan manuskrip akhir.
Ketersediaan Data:	Data temu bual tidak disediakan secara terbuka kerana mengandungi maklumat yang berpotensi mengenal pasti peserta dan tertakluk pada kerahsiaan. Petikan yang telah ditanpanamakan boleh dipertimbangkan atas permintaan munasabah, tertakluk kepada syarat etika dan institusi.

Rujukan

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62-71.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Galsanjigmed, E., & Sekiguchi, T. (2023). Challenges women experience in leadership careers: An integrative review. *Merits*, 3(2), 366-389. <https://doi.org/10.3390/merits3020021>
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Press/Doubleday.
- Hendrawan, N. N., & Simorangkir, D. N. (2024). Gendered leadership and role congruity in Jakarta's public relations industry. *Journal Communication Spectrum: Capturing New Perspectives in Communication*, 14(1), 28-38. <https://doi.org/10.36782/jcs.v14i1.2532>
- Kumar, A., Siscawati, M., Anggriani, S., Ratnasari, Nailah, & Willetts, J. (2023). A mosaic of identities, opportunities, and challenges: How intersectionality shapes the experiences of female water, sanitation, and hygiene entrepreneurs in Indonesia. *Asian Journal of Women's Studies*, 29(3), 385-412. <https://doi.org/10.1080/12259276.2023.2248807>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE.
- Mohanty, C. T. (2003). *Feminism without borders: Decolonizing theory, practicing solidarity*. Duke University Press.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE.
- Oktaviani, F. H. (2024). Indonesian women leaders navigating hegemonic femininity: A Gramscian lens. *Gender, Work & Organization*, 31(2), 472-493. <https://doi.org/10.1111/gwao.13084>
- Othman, N., Radin A. Rahman, R. S. A., Abdullah, N., & Ramly, R. (2023). Female leadership in Malaysia: Issues and challenges. *Asian Women*, 39(1), 1-21. <https://doi.org/10.14431/aw.2023.12.39.1.1>
- Rahman, A., & Susilo, A. (2024). The analysis of women's leadership communication styles in group communication. *e-Bangi: Journal of Social Sciences & Humanities*, 21(3), 697-705. <https://doi.org/10.17576/ebangi.2024.2103.55>
- Sakhiyya, Z., & Locke, K. (2019). Empowerment vs. meritocracy discourses in Indonesian public universities: The case of female leaders. *Asian Journal of Women's Studies*, 25(2), 198-216. <https://doi.org/10.1080/12259276.2019.1610210>
- Tenas Effendy. (2004). *Tunjuk ajar Melayu: Butir-butir budaya Melayu Riau*. Balai Kajian dan Pengembangan Budaya Melayu.
- Trenggono, N., Wardhani, A. C., Ashaf, A. F., Aryanti, N. Y., & Kartika, T. (2025). Communication patterns and adaptation in maintaining academic culture among women leaders: A study of symbols and rituals at the University of Lampung (2023-2024). *Frontiers in Communication*, 10, 1560656. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1560656>
- Yanti, F., & Amaliah, E. (2024). Women's leadership communication patterns in the political areas in Lampung province Indonesia. *Sexuality, Gender & Policy*, 7(2), 152-176. <https://doi.org/10.1002/sgp2.12093>