

## Meneroka Pengaruh Komunikasi Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dalam kalangan Kakitangan di Institusi Pengajian Tinggi Swasta Malaysia

S. MAARTANDAN SUPPIAH  
WONG XUANG LING  
PAUL GNANASELVAM PAKIRNATHAN  
*Universiti Tunku Abdul Rahman*

MOHD KHAIRIE AHMAD  
*Universiti Utara Malaysia*

### ABSTRAK

Penyelidikan ini meneroka pengaruh komunikasi kepimpinan terhadap kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan di institusi pengajian tinggi swasta di Malaysia. Kecenderungan untuk berhenti kerja dalam kalangan ahli akademik di Malaysia semakin meningkat dan komunikasi kepemimpinan dikenal pasti sebagai salah satu faktor utama yang menyumbang kepada kepuasan kerja di tempat kerja. Komunikasi kepemimpinan berkesan dapat meningkatkan kepercayaan dan pemahaman antara pemimpin dengan pengikut yang dapat memberi inspirasi kepada pengikut supaya sentiasa berusaha untuk mencapai matlamat organisasi. Teori kepemimpinan transformasional membincangkan bahawa seorang pemimpin yang memiliki kemahiran komunikasi kepemimpinan berkesan dapat menyumbang kepada pembentukan budaya kerja atau persekitaran positif di dalam sebuah organisasi yang dapat memotivasi anggota organisasi untuk maju dalam kerjaya mereka. Metodologi kualitatif digunakan untuk mengumpul data, khususnya pandangan daripada ahli akademik mengenai pengaruh komunikasi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Data dikumpul melalui kaedah temu bual bersama dengan 22 informan. Berdasarkan hasil analisis tematik, tiga tema dibentuk iaitu; amalan komunikasi kepemimpinan, harapan ahli akademik terhadap komunikasi kepemimpinan, dan maklum balas anggota staf terhadap komunikasi kepemimpinan. Dapatan kajian ini menyumbang kepada dimensi baru komunikasi kepemimpinan dalam konteks pelbagai budaya, khususnya dalam konteks pendidikan tinggi di Malaysia. Penyelidikan ini mendapati bahawa komunikasi kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja dalam kalangan staf akademik. Komunikasi kepimpinan jelas menyumbangkan kepada persekitaran kerja positif dalam organisasi. Beberapa cadangan berasaskan perspektif teoritikal dan praktikal turut dikemukakan dalam membina persekitaran komunikasi kepemimpinan yang kondusif di institusi pendidikan tinggi swasta.

**Kata kunci:** *Pemimpin-pengikut, komunikasi kepimpinan, organisasi, komunikasi kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja.*

## Exploring the Influence of Leadership Communication on Job Satisfaction Among Staff Members in Malaysian Private Institution of Higher Learning

### ABSTRACT

This exploratory study investigates the influence of leadership communication on staff members' job satisfaction at a private institution of higher learning in Malaysia, in a multicultural setting. The turnover rate among academics in Malaysia is increasing extensively and leadership communication was identified

as one of the factors that contribute to poor job satisfaction at the workplace. Good leadership communication is able to create trust and understanding that would inspire people towards the goals of the organization and improve job satisfaction of an organization's staff members. Theoretically, transformational leadership theory discusses that a leader with effective leadership communication skills could contribute to a positive working culture or environment that motivates staff members to progress in their career. However, it was found that leadership communication between leaders and subordinates was not fully explored in a multicultural perspective. A qualitative methodology was utilized in order to gain insights into the influence of leadership communication on job satisfaction from selected academics' perspectives. Data were collected through a series of intensive interviews with 22 informants. Based on the findings, three themes emerged; leadership communication practices, the expectation towards leadership communication, and staff members' feedback towards leadership communication. The findings of this study contribute to a new dimension of leadership communication from a multi-cultural context, specifically from the context of academicians at higher learning institutes. Furthermore, it was discovered that leadership communication affected job satisfaction among academic staffs. A good leadership communication is able to create a positive environment for effective communication among staff members in the organization.

**Keywords:** *Superior-subordinate, leadership communication, organisation, transformational leadership communication, job satisfaction.*

## PENGENALAN

Kejayaan sesebuah organisasi bergantung pada tahap kepuasan kerja dalam kalangan pekerja dan komunikasi kepemimpinan berkesan dalam organisasi (Hurduzeu, 2015; Cantarelli, Belardinelli & Belle, 2016). Walau bagaimanapun, penyelidikan menunjukkan bahawa kepuasan kerja dalam kalangan pekerja meningkat apabila pemimpin menunjukkan kemahiran komunikasi kepemimpinan berkesan yang dapat memotivasi pekerja untuk menjadi lebih kompetitif (Bass & Riggio, 2006). Menurut Alain (2012), pemimpin yang memiliki kemahiran komunikasi kepemimpinan yang berkesan mampu memberi motivasi dan menjadi inspirasi kepada pekerja untuk bekerja demi kebaikan masyarakat dan kemajuan organisasi. Seorang pemimpin yang mempunyai kemahiran komunikasi kepemimpinan yang berkesan mampu mempengaruhi kehidupan dan tahap kepuasan pekerjaannya (Dong & Phuong, 2018; Suifan, 2019; Parven & Awan, 2019; Wang & Wang, 2020).

Oleh itu, komunikasi kepemimpinan yang berkesan mampu mewujudkan emosi positif dalam kalangan pekerja dan mendorong perubahan sosial dalam kalangan masyarakat atau pengikut. Dalam konteks organisasi, komunikasi kepemimpinan boleh didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk memberi motivasi, mempengaruhi dan mendorong orang lain mencapai matlamat organisasi (Barrett, 2014). Kesiediaan untuk berkomunikasi dengan orang lain dan kemahiran komunikasi berkesan akan menentukan keberkesanan komunikasi kepemimpinan (Johnson & Hackman, 2013). Barrett (2014) juga menegaskan bahawa komunikasi kepemimpinan merujuk sebagai satu proses membimbing, mengarah, memberi inspirasi dan motivasi kepada individu dalam organisasi atau komuniti ke arah perubahan sosial yang berkesan. Pemimpin yang memiliki komunikasi kepemimpinan berkesan dapat membimbing pengikut untuk mencapai matlamat kolektif organisasi Duncan (2009) juga membincangkan bahawa kemahiran komunikasi kepemimpinan berkesan mampu melahirkan kepercayaan dan

pemahaman yang memberi inspirasi kepada para pengikut ke arah mencapai matlamat organisasi dan sekaligus dapat meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan anggota organisasi.

Secara umum, anggota akademik institusi pengajian tinggi di Malaysia diharapkan untuk menjalankan pelbagai tugas seperti penyelidikan, mengajar dan menyelia, dan juga melaksanakan tugas pengurusan (Dorenkamp & Ruhle, 2019). Keadaan ini sememangnya menyebabkan anggota akademik bekerja di bawah tekanan akibat beban kerja yang tinggi. Keadaan jelas mempengaruhi tahap komitmen dan tahap kepuasan kerja dalam kalangan anggota akademik (Dorenkamp & Ruhle, 2019; Jameel & Ahmad, 2020). Para sarjana seperti Kenny (2018), Chin dan Rashi (2014) menyatakan bahawa tekanan dan beban kerja yang tinggi menyebabkan anggota akademik di institusi pengajian tinggi menjadi tertekan dan mempengaruhi tahap kepuasan kerja serta kecenderungan berhenti kerja (Chhabra, 2015; Han, Wan, Zhang, 2020; Mehrad, 2020).

Dalam konteks organisasi, komunikasi kepemimpinan telah dikenal pasti sebagai salah satu faktor utama yang menyumbang kepada 28 peratus kepuasan kerja yang rendah dalam organisasi di seluruh Malaysia (Ali & Masoud, 2013). Selain itu, menurut Kelloway, Sivanathan, Francis dan Barling (2004), tahap kepuasan kerja dalam kalangan ahli akademik universiti dipengaruhi oleh komunikasi kepemimpinan yang lemah (Okwaraji & Aguwa, 2015; Alhashmi, Jabeen, Al-Nasser, Papastathopoulos, 2017). Keadaan ini menunjukkan bahawa komunikasi kepemimpinan yang lemah menyumbang kepada tahap kepuasan kerja yang rendah dalam kalangan ahli akademik yang mengakibatkan kadar berhenti kerja yang tinggi. Keadaan ini menunjukkan kepentingan komunikasi kepemimpinan yang berkesan dalam membentuk iklim positif di tempat kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan tingkah laku kakitangan (Noraani, 2013; Lim & Loosemore, 2017; Karam, Hu, Davison, Juravich, Nahrgang, Humphrey, DeRue, 2019; Samara & Paul, 2019). Secara teorinya, keadaan ini dapat dijelaskan melalui teori kepemimpinan transformasional yang membincangkan bahawa seorang pemimpin yang memiliki kemahiran komunikasi kepemimpinan berkesan dapat menyumbang kepada budaya kerja atau persekitaran positif yang dapat memberi motivasi dan memberi inspirasi kepada anggota staf untuk maju dalam kerjaya mereka. Barrett (2014) turut menegaskan bahawa pemimpin transformasional memerlukan kemahiran komunikasi berkesan terutamanya memotivasi pekerja dan memberikan bimbingan yang dapat menyumbang kepada kepuasan kerja.

Tatkala teori kepemimpinan transformasi makin dipopularkan dalam menjelaskan fenomena komunikasi kepemimpinan dalam komuniti bukan Barat, pemahaman empirikal dalam konteks organisasi Timur masih terhad. Lebih-lebih lagi, kebanyakan penyelidikan yang telah dijalankan menganalisis andaian teori komunikasi kepemimpinan tersebut dari perspektif barat atau masyarakat yang bersifat homogen (Lynn-Sze, Norhafezah, & Mohd Khairie, 2014; Barrett, 2014; Fairhurst & Connaughton, 2014; Suppiah, Ahmad, & Gunasekaran, 2018; Suppiah, Ahmad, Yusof, & Velloo, 2019). Penyelidikan komunikasi antara budaya juga menunjukkan bahawa bukan semua andaian teori komunikasi kepemimpinan dapat menjelaskan semua aspek budaya di dunia atau masyarakat yang bersifat heterogen (Hofstede, 2001). Penyelidikan lepas juga membincangkan bahawa komunikasi kepemimpinan yang berbeza berupaya untuk memberi impak yang berbeza dalam konteks budaya yang berbeza (Paramova & Blumberg, 2017).

Oleh itu, penyelidikan ini membolehkan penyelidik mengisi jurang teori yang telah dikenal pasti dengan meneroka pengaruh komunikasi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dalam kalangan staf akademik di institusi pengajian tinggi swasta di Malaysia. Berdasarkan permasalahan kajian, penyelidikan ini mengenal pasti persoalan penyelidikan yang berikut; Apakah pengaruh komunikasi kepimpinan terhadap kepuasan kerja dan pengalaman pekerja atau pengikut? Apakah amalan komunikasi kepemimpinan antara pemimpin dan pengikut yang mempengaruhi kepuasan kerja para pekerja di institusi pengajian tinggi swasta?

### *Komunikasi Kepimpinan di Institusi Pengajian Tinggi*

Osseo-Asare, Longbottom, dan Murphy (2005) menyatakan bahawa komunikasi kepemimpinan adalah komponen yang sangat penting dalam menentukan kejayaan organisasi pendidikan. Bryman (2007) telah menekankan kepentingan tingkah laku kepemimpinan dalam menetapkan dan melaksanakan visi, mewujudkan persekitaran kerja yang positif, mengamalkan sikap adil dalam kalangan pekerja bawahan, menerima dan memberi maklum balas dan mengambil kira cadangan anggota staf dalam proses membuat keputusan. Keadaan ini dapat dibuktikan melalui penyelidikan yang dilakukan oleh Asmawi, Zakaria dan Wei (2013) yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional dan universiti di Malaysia. Penyelidikan Chan, Elizabeth dan Saodah (2017) juga menunjukkan bahawa komunikasi kepemimpinan sangat penting dalam pembentukan budaya organisasi yang positif. Dong dan Phuong (2018) dan Suifan (2019), Parven dan Awan (2019), serta Wang dan Wang (2020) juga membincangkan bahawa komunikasi kepimpinan dalam sebuah organisasi mempengaruhi motivasi pekerja dan produktiviti mereka sekaligus mengurangkan kecenderungan berhenti kerja.

Sejajar dengan itu, Cheung dan Wong (2011) juga menegaskan bahawa komunikasi kepemimpinan berkesan dapat memberi motivasi kepada pekerja bawahan. Ini merupakan aspek kepuasan kerja yang sangat penting dalam kalangan pekerja. Selain itu, Barrett (2014) mendakwa bahawa pemimpin yang memiliki kemahiran komunikasi kepemimpinan berkesan dapat menyumbang kepada pembentukan mesej yang dapat membimbing, mengarahkan dan memberi motivasi kepada pengikut ke arah perubahan sosial.

Oleh itu, seorang pemimpin sewajarnya menguasai kemahiran komunikasi kepemimpinan berkesan kerana kemahiran komunikasi kepemimpinan penting dalam meningkatkan persefahaman antara ahli organisasi dan persekitaran positif di tempat kerja (Hassan & Chua, 2008; Van Dijke, Leunissen, Wildschut, & Sedikides, 2019). Dalam sektor pendidikan, khususnya di institusi pengajian tinggi swasta, kemahiran komunikasi kepemimpinan adalah komponen penting dalam menjamin hubungan positif antara pekerja bawahan dengan pihak atasan terutamanya dalam proses bertukar-tukar pandangan dan menetapkan matlamat (Weick, 1995; Fernández-Salineró, Navarro Abal & Topa, 2019; Zahednezhad, Hoseini, Ebadi, Afshar & Gheshlagh, 2020). Dari segi perkembangan bidang pendidikan, pencapaian organisasi pada dasarnya bergantung pada kualiti komunikasi kepimpinan yang dimiliki oleh pemimpin (Ahmed & Bach, 2014). Para sarjana sains sosial juga membincangkan bahawa kepuasan kerja dalam kalangan pekerja akan meningkat apabila seorang pemimpin menggunakan strategi komunikasi yang bersesuaian untuk menyampaikan mesej kepada pekerja dan mesej tersebut mestilah jelas. Jika pekerja bawahan tidak menerima mesej yang jelas, kecenderungan pekerja bawahan melakukan kesilapan dalam kerja adalah tinggi dan keadaan ini akan mempengaruhi

tahap kepuasan kerja mereka (Ahmed & Bach, 2014; Dilig-Ruiz, MacDonald, Varin, Vandyk, Graham, & Squires, 2018; Stankovska, Angelkoska, Osmani, & Grncarovska, 2017; Lim, Loo, & Lee, 2017). Untuk memahami pengaruh komunikasi kepemimpinan di institusi pengajian tinggi swasta, lebih banyak penyelidikan berkaitan telah diteroka. Berdasarkan penyelidikan yang dilakukan oleh Humphreys dan Einstein (2003), serta Machumu dan Kaitila (2014) ada menjelaskan bahawa kualiti kepemimpinan seperti karismatik dapat memupuk komitmen dan memberi motivasi kepada pekerja untuk mencapai matlamat organisasi. Lebih-lebih lagi, Griffith (2004) juga mendedahkan bahawa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan pencapaian anggota kakitangan sekolah. Perkara ini disokong oleh Howell dan Costley (2006) yang menekankan bahawa tingkah laku kepemimpinan tertentu yang ditonjolkan oleh seorang pemimpin sememangnya mendorong pekerja dan membuat pekerja bawahan rasa lebih selesa untuk bekerja. Sebagai contoh, Howell dan Costley (2006) juga mengetengahkan bahawa gaya kepemimpinan mempengaruhi hubungan manusia terutamanya dalam membuat pekerja selesa dan bahagia. Untuk membuktikan peranan komunikasi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dalam kalangan akademik, penyelidikan yang dilakukan oleh Fernandez (2008) telah diterokai. Penyelidikannya membincangkan bahawa kepemimpinan berasaskan hubungan dan pembangunan sosial dapat mempengaruhi kepuasan kerja dalam kalangan pekerja secara positif. Selanjutnya, para sarjana sains sosial juga telah meneliti dan mendapati bahawa kemahiran komunikasi kepemimpinan berkesan membantu dalam meminimumkan persepsi negatif dalam kalangan pekerja dan meningkatkan kepuasan kerja, prestasi kerja dan produktiviti pekerja. Idea ini juga konsisten dengan perbincangan Kotter (1995) yang menyatakan bahawa peranan komunikasi kepemimpinan menyumbang kepada kepuasan kerja apabila strategi komunikasi berkesan digunakan oleh para pemimpin untuk memperkasakan pekerjaannya. Oleh itu, terbukti bahawa mesej yang jelas melalui strategi komunikasi berkesan sememangnya membantu meningkatkan tahap kepuasan kerja dalam kalangan pekerja.

Dalam penyelidikan yang dilakukan oleh Harris dan Nelson (2008), mereka telah membincangkan bahawa keberkesanan komunikasi kepemimpinan seseorang pemimpin diukur berdasarkan kemampuannya untuk memotivasi dan menyumbang kepada perubahan sosial dalam kalangan pengikut. Untuk menjadi seorang pemimpin yang berjaya, seorang harus mampu memberi motivasi kepada orang bawahannya. Dalam membuktikan keadaan ini, motivasi disenaraikan sebagai salah satu daripada lima kemahiran teratas yang diperlukan oleh pemimpin atau pengurus (*Manager's Toolkit*, 2004). Keadaan ini jelas menunjukkan bahawa peranan kemahiran komunikasi kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Hal ini juga relevan dengan penyelidikan Hawthorne yang menunjukkan bahawa perhatian khusus daripada pemimpin lebih penting bagi pekerja berbanding faktor persekitaran fizikal. Ini membuktikan bahawa perhatian khusus daripada pemimpin terhadap pekerja dapat meningkatkan motivasi pekerja untuk mencapai matlamat organisasi.

Akhir sekali, Gomez dan Ballard (2013) dalam penyelidikan mereka juga menyatakan bahawa kepuasan kerja terhadap kerja akan meningkat melalui komunikasi kepemimpinan berkesan dan dapat mengurangkan kadar pemberhentian kerja. Pemimpin harus memiliki kemahiran komunikasi kepemimpinan berkesan untuk mengurus dan mempengaruhi pekerja bawahan terhadap matlamat kolektif organisasi (Luthra & Dahiya, 2015). Oleh itu, komunikasi

kepemimpinan berkesan bertindak sebagai perantara yang membolehkan seorang pemimpin memahami orang bawahan dalam organisasi. Dalam penyelidikan mereka, Luthra dan Dahiya (2015) juga menegaskan bahawa komunikasi kepimpinan mempengaruhi kepuasan kerja dalam kalangan anggota organisasi.

#### *Kepuasan Kerja dalam Kalangan Akademik di Institusi Pengajian Tinggi Swasta*

Kepuasan kerja memainkan peranan penting dalam organisasi dan mendapat perhatian positif daripada para sarjana dalam penyelidikan akademik (Joung, Goh, Huffman, Yuan, & Surles, 2015; Dorenkamp & Ruhle, 2019; Han, Yin, Wang & Zhang, 2020; Mehrad, 2020; Jameel & Ahmad, 2020). Menurut Yee (2018) serta Bentley, Coates, Dobson, Goedegebuure dan Meek (2013), staf akademik sangat penting dalam menjamin kejayaan sebuah universiti. Oleh itu, adalah penting untuk memenuhi keperluan dan kehendak staf akademik. Ini adalah kerana kepuasan kerja mempengaruhi komitmen terhadap kerja mereka dan dalam menjelaskan keadaan tersebut, terdapat beberapa teori yang memberi penekanan terhadap elemen motivasi dan proses kognitif yang mempengaruhi kepuasan kerja (Saif, Nawaz, Jan & Khan, 2012; Yee, 2018). Berkaitan dengan komunikasi kepemimpinan dan persekitaran kerja yang positif, Basat dan Govender (2015) menjelaskan kepentingan wujudnya persekitaran kerja yang kondusif untuk memastikan kakitangan berpuas hati dengan pekerjaan mereka dan perbincangan ini juga disokong oleh Haslina dan Farah (2017) yang menunjukkan bahawa persekitaran kerja positif meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan ahli akademik.

Dalam konteks Malaysia, para sarjana seperti Fauziah dan Kamaruzaman (2009), Nilufar, Zaini, David dan Syed (2009), Zainudin, Junaidah dan Nazmi (2010), serta Noraani (2013) telah mengkaji pelbagai aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja di institusi pengajian tinggi swasta di Malaysia tetapi penyelidikan berkaitan komunikasi kepemimpinan dan kepuasan kerja masih terhad.

Penyelidikan yang dilakukan oleh Nilufar, Zaini, David dan Syed (2009) dalam kalangan ahli akademik di Malaysia, menunjukkan bahawa tekanan tidak mempengaruhi kepuasan kerja akademik di institusi pengajian tinggi swasta. Selanjutnya, Zainudin, Junaidah dan Nazmi (2010) telah membuktikan bahawa wujudnya hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen kerja dalam organisasi. Ini diikuti penyelidikan yang dilakukan oleh Aida dan Bahare (2015) yang menunjukkan bahawa hubungan positif antara kepuasan kerja dan ganjaran kewangan. penyelidikan Rusnifaezah, Nik Kamariah, Chia, Yusrinadini, dan Rosni (2012) membuktikan bahawa empati menunjukkan hubungan negatif dengan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merujuk kepada keadaan emosi yang bahagia, yang merupakan hasil kepuasan pekerja dalam pekerjaan masing-masing (Joung et al., 2015). Selaras dengan idea tersebut, Hackman dan Oldman (1975) membuktikan bahawa kepuasan kerja dalam kalangan pekerja adalah tinggi apabila mereka rasa selesa dengan pekerjaan mereka. Kemudian, pada tahun 1989, Kennerly mendedahkan bahawa terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja dalam konteks organisasi. Selanjutnya, penyelidikan yang dijalankan oleh Billingsley dan Cross (1992) menunjukkan kepuasan kerja dalam kalangan anggota staf dipengaruhi oleh kepemimpinan. Berdasarkan penyelidikan yang dijalankan berkaitan dengan kepuasan kerja dan kepemimpinan, terbukti bahawa kepuasan kerja dan

kepimpinan merupakan topik pengurusan yang penting dan harus diterokai dalam pelbagai konteks (Teoh, Tan, Chong, & Wooi, 2011).

#### *Komunikasi Kepimpinan dan Kepuasan Kerja*

Dalam konteks organisasi, banyak penyelidikan telah dilakukan berkaitan dengan kepuasan kerja pekerja dengan kepimpinan. Sebagai contoh, Hawthorne yang telah melakukan eksperimen pada tahun 1924 dan 1932 menekankan bahawa komunikasi kepemimpinan merupakan asas kepada kepuasan kerja (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001). Kemudian, pada tahun 1992, Schein membuktikan bahawa terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan dan budaya organisasi. Selanjutnya, penyelidikan yang Pool (1997) membuktikan bahawa motivasi pekerja adalah komponen kepuasan kerja yang paling penting dan bergantung pada dua gaya kepemimpinan penting yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam kalangan pekerja iaitu kepemimpinan transaksional dan transformasional. Beberapa penyelidikan telah dilakukan yang mengkaji interaksi kepemimpinan dan kepuasan kerja. Sebagai contoh, Aydogmus, Camgoz, Ergeneli dan Ekmekci (2017) mengkaji hubungan kepimpinan dan kepuasan kerja. Riaz, Akram dan Ijaz (2011) meneroka kesan kepemimpinan transformasional dan komitmen kerja yang menemui terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan dan komitmen kerja. Penyelidikan yang dilakukan oleh Barnett (2017) juga menjelaskan bahawa kepimpinan transformational mempengaruhi kepuasan kerja secara positif dalam kalangan pekerja. Walau bagaimanapun, penyelidikan berkaitan dengan komunikasi kepemimpinan dan kepuasan kerja daripada perspektif pelbagai budaya masih terhad.

Sorotan kajian menunjukkan bahawa komunikasi kepemimpinan adalah komponen yang menyumbang kepada kepuasan kerja dalam kalangan anggota kakitangan, dan kepuasan kerja dalam kalangan pekerja meningkat melalui proses komunikasi kepemimpinan berkesan antara pemimpin dan pekerja bawahan (Luthra & Dahiya, 2015; Dilig-Ruiz, MacDonald, Varin, Vandyk, Graham, & Squires, 2018). Oleh itu, penyelidikan ini meneroka pengaruh komunikasi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di institusi pengajian tinggi swasta yang terpilih di Malaysia.

#### METODOLOGI

Dalam penyelidikan ini, kaedah kualitatif digunakan untuk meneroka pengaruh komunikasi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja kakitangan. Kaedah kualitatif memberikan peluang untuk menyiasat pengalaman informan terhadap komunikasi kepemimpinan dalam konteks institusi pengajian tinggi swasta (Hancock, Windridge, & Ockleford, 2007). Penyelidikan ini menunjukkan bahawa kaedah kualitatif membolehkan penyelidik meneroka konsep kepemimpinan daripada perspektif pengikut pelbagai budaya (Creswell, 2014). Selanjutnya, penyelidikan kualitatif merupakan kaedah yang memberi peluang kepada penyelidik untuk meneroka suatu fenomena secara lebih terperinci (Creswell & Poth, 2017).

Informan penyelidikan ini dipilih dengan menggunakan teknik persampelan bertujuan berdasarkan cadangan Patton (2015). Teknik ini juga selaras dengan saranan Neuman (2006) yang menyarankan bahawa teknik persampelan bertujuan sesuai digunakan dalam penyelidikan yang berbentuk eksplorasi untuk memilih informan yang berupaya memberi maklumat yang lebih terperinci berkaitan penyelidikan. Penyelidikan ini melibatkan 22 ahli akademik dari

institusi pengajian tinggi swasta di Malaysia telah dipilih sebagai sampel penyelidikan. Informan penyelidikan dikategorikan kepada dua kategori utama iaitu pensyarah yang memegang jawatan pentadbiran (Ketua Jabatan & Ketua Program) dan pensyarah tanpa jawatan pentadbiran. Kedua-dua kumpulan ini penting untuk menyiasat komunikasi kepimpinan antara pihak atasan-bawahan (pemimpin-pekerja).

Penyelidik telah mematuhi proses pemilihan informan berdasarkan cadangan Creswell (2013). Pertama, penyelidikan ini mengenal pasti individu yang mempunyai jawatan pentadbiran dan individu tanpa jawatan pentadbiran di institusi pengajian tinggi swasta yang terpilih. Terdapat beberapa kriteria lain dalam memilih informan penyelidikan; informan mestilah ahli akademik yang memegang jawatan pentadbiran atau ahli akademik tanpa jawatan pentadbiran. Kedua, informan harus menjadi anggota institusi akademik yang terpilih. Mereka dikenal pasti melalui carian dalam talian, populariti, cadangan dan kenalan orang. Langkah kedua ialah menghubungi informan. Setelah menjalankan kajian latar belakang informan, penyelidik menghubungi informan melalui telefon. Setelah mendapat persetujuan lisan, e-mel dihantar kepada informan bersama-sama dengan borang kebenaran pemberi maklumat, protokol temu bual dan lembaran maklumat penyelidikan. Setelah mendapat persetujuan bertulis daripada informan, pengaturan lebih lanjut untuk sesi temu bual dilakukan seperti menetapkan waktu, tarikh dan lokasi temu bual. Setelah selesai, informan ditemu bual.

Teknik temu bual membekalkan data kualitatif yang kaya dan terperinci untuk memahami pengalaman informan, bagaimana mereka menggambarkan pengalaman tersebut dan makna yang mereka bentuk daripada pengalaman tersebut (Rubin & Rubin, 2012). Berdasarkan saranan Castillo-Montoya (2016), untuk memastikan kebolehpercayaan dan kesahihan protokol temu bual yang dibentuk, penyelidik menggunakan kerangka kerja penyempurnaan protokol temu bual (IPR) yang merangkumi empat proses untuk membentuk dan memperincikan protokol temu bual.

Pada fasa pertama, penyelidik memfokuskan kepada penyelarasan antara soalan-soalan temu bual dengan persoalan kajian. Ini dilakukan untuk meningkatkan pengesahan tujuan penyelidikan, dan memastikan keperluan soalan-soalan tersebut. Untuk memeriksa penjajaran soalan, penyelidik memastikan soalan temu bual adalah selaras dengan persoalan penyelidikan. Pada fasa kedua, penyelidik memberi tumpuan untuk memastikan protokol temu bual menyokong perbualan berdasarkan pertanyaan. Menurut Patton (2015), protokol temu bual merupakan perantara yang boleh digunakan oleh penyelidik untuk memahami minda informan. Dalam fasa kedua, penyelidik mengembangkan perbincangan berdasarkan perbincangan bersama informan, penyelidik juga boleh bertanya soalan-soalan baharu berdasarkan respons informan (Rubin & Rubin, 2012). Pada fasa ketiga, penyelidik mendapat maklum balas mengenai protokol temu bual. Ini adalah untuk memberi maklumat kepada penyelidik mengenai tahap pemahaman informan terhadap soalan temu bual dan untuk memastikan pemahaman informan hampir sama dengan apa yang diharapkan oleh penyelidik (Patton, 2015).

Penyelidik meminta beberapa rakan sekerja untuk membaca protokol temu bual. Mereka diminta untuk menganggap diri mereka sebagai informan penyelidikan untuk mengetahui tahap pemahaman mereka terhadap soalan temu bual (Maxwell, 2013). Fasa keempat adalah menguji protokol temu bual. Berdasarkan pengalaman, penyelidik menemu bual beberapa informan, pengubahsuaian protokol temu bual dilakukan untuk meningkatkan kualiti protokol temu bual (Merriam, 2009).



Dua set protokol temu bual yang berbeza digunakan untuk menemu bual informan penyelidikan. Protokol temu bual terdiri daripada dua bahagian. Bahagian A membincangkan bagaimana komunikasi kepimpinan mempengaruhi kepuasan kerja kakitangan, sementara Bahagian B berkaitan dengan amalan komunikasi kepimpinan (pembentukan dan penyampaian mesej) antara pegawai atasan dan bawahan. Setelah mendapat persetujuan informan, setiap informan ditemu bual. Para informan diminta berkongsi pengalaman mereka mengenai komunikasi kepimpinan dan kepuasan kerja di institusi pengajian tinggi swasta di Malaysia. Semua temu bual dirakam secara audio dan ditranskrip. Setiap sesi temu bual berlangsung antara 45 hingga 60 minit dan diulang sehingga tidak ada tema baru yang dibentuk. Analisa tematik digunakan untuk mengenal pasti, menganalisis dan membentuk tema dan subtema berdasarkan prosedur yang disarankan oleh Braun dan Clarke (2006). Pertama, penyelidik membentuk satu siri kod baru sambil menganalisis data yang dikumpulkan. Pada tahap kedua, semua kod yang telah dibentuk dikategori mengikut persamaan dan perbezaannya. Pada peringkat ketiga, penyelidik mentafsirkan data yang dianalisis untuk memindahkan 'Go Beyond' daripada kajian asal (Thomas & Harden, 2013).

#### DAPATAN KAJIAN

Berdasarkan analisis transkrip temu bual, tiga tema utama dibentuk; amalan komunikasi kepimpinan, harapan terhadap gaya kepimpinan dan pengalaman staf terhadap komunikasi kepimpinan di institusi pengajian tinggi swasta. Ketiga-tiga tema ni memberikan pemahaman yang mendalam mengenai pengaruh komunikasi kepimpinan terhadap kepuasan kerja kakitangan di institusi pengajian tinggi swasta di Malaysia.

##### a) *Amalan Komunikasi Kepimpinan*

Amalan komunikasi kepimpinan dapat dijelaskan melalui dua sub-tema iaitu medium komunikasi dan keberkesanan komunikasi kepimpinan. Berdasarkan sesi temu-bual, penyelidikan ini meneliti media komunikasi di institusi pendidikan tinggi swasta berdasarkan komunikasi formal dan tidak formal, sementara keberkesanan komunikasi kepimpinan diteliti berdasarkan proses pengambilan keputusan dan maklum balas komunikasi.

Dapatan kajian ini mendapati bahawa e-mel (*mailmaster*) merupakan medium pilihan kakitangan untuk menerima maklumat. Medium komunikasi yang disukai ini diikuti oleh mesyuarat jabatan dan fakulti, komunikasi bersemuka, SMS, dan interaksi melalui media sosial. Penemuan ini juga membolehkan penyelidik mengenalpasti kaedah penyelesaian konflik antara pemimpin dengan orang bawahan di institusi pengajian tinggi swasta. Medium komunikasi yang telah digunakan ialah teks, media sosial dan komunikasi peribadi. Penyelidikan ini mendapati bahawa komunikasi melalui teks dapat memikat perasaan peribadi dan juga bertindak sebagai cara alternatif untuk mengingatkan staf sekiranya mereka terlepas membaca e-mel.

Sebagai bukti, para informan menjelaskan bahawa:

“... Biasanya, kami menggunakan e-mel, 60% ialah e-mel, 10% ialah utusan teks, dan 30% yang lain ialah komunikasi bersemuka. Saya rasa *mastermail* sangat berkesan, jika ada perubahan polisi, mereka akan memberitahu kami terlebih dahulu...”

Informan [6] [Bawahan]

“... Sebagai bukti, kami akan menggunakan e-mel dan terdapat banyak dokumen yang perlu dihantar seperti yang diminta oleh pihak pengurusan daripada kami...”

Informan [9] [Bawahan]

“... Selalunya, kami menggunakan e-mel untuk berkomunikasi pada waktu pejabat. Sebilangan pekerja bawahan lebih suka menggunakan e-mel...”

Informan [3] [Atasan]

#### *b) Keberkesanan Komunikasi*

Berdasarkan penyelidikan ini, dua sub-tema dibentuk iaitu proses membuat keputusan dan maklum balas.

##### *i. Proses Membuat Keputusan*

Semua orang atasan yang ditemu-bual mengatakan bahawa mereka telah melibatkan orang bawahan mereka dalam proses membuat keputusan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Perkara ini telah disahkan oleh pegawai bawahan yang mendakwa bahawa pegawai atasan mereka biasanya mempertimbangkan pandangan mereka. Berdasarkan temu bual, informan penyelidikan percaya bahawa terdapat penglibatan mereka dalam membuat keputusan adalah baik. Namun, sebilangan informan penyelidikan mengatakan bahawa mereka tidak diizinkan untuk mempersoalkan keputusan akhir yang dibuat oleh pengurusan atasan kerana mereka percaya bahawa keputusan tersebut telah diambil berdasarkan serangkaian prosedur. Ini terbukti dalam petikan berikut:

“... Pada dasarnya, saya akan mengatakan bahawa saya melibatkan orang bawahan saya dalam proses membuat keputusan tetapi ia bergantung pada situasi ...kadang-kala, saya hanya berkongsi mesej dari pihak atasan dan sebilangan kakitangan tidak berpuas hati dengannya. Oleh itu, saya hanya dapat memberitahu mereka bahawa ini adalah arahan dan saya tidak dapat berbuat apa-apa dengan itu. Tetapi sekurang-kurangnya saya akan mendapat maklum balas daripada mereka...”

Informan [4] [Atasan]

##### *ii. Maklum Balas*

Informan penyelidikan menyatakan bahawa maklum balas adalah komponen penting dalam menjamin keberkesanan komunikasi. Tanpa maklum balas, proses komunikasi dianggap tidak lengkap dan tidak berkesan. Sebilangan besar ahli akademik tanpa jawatan pentadbiran menjelaskan bahawa ‘*Sistem top-down*’ tidak menggalakkan maklum balas. Situasinya jelas dalam petikan berikut:

“... Agak sukar bagi saya untuk menjawab sama ada saya berkomunikasi secara berkesan bersama dengan orang bawahan saya atau tidak. Kadang-kadang saya menghadapi masalah untuk berkomunikasi dengan pekerja bawahan saya yang merupakan kakitangan kanan yang lebih berpengalaman daripada saya...”

Informan [2] [Atasan]

"... Saya berpuas hati dengan pekerjaan dan orang atasan saya kerana mereka banyak membantu saya. Mereka banyak membimbing saya terutama ketika saya menghadapi masalah, mereka sangat sabar semasa membimbing saya ..."

Informan [4] [Bawahan]

Harapan mengenai gaya kepemimpinan dapat dijelaskan melalui dua sub-tema yang merupakan ciri komunikasi kepemimpinan dan model kepemimpinan yang baik.

*c) Harapan Terhadap Gaya Kepimpinan*

Informan telah menegaskan bahawa seorang pemimpin harus menyampaikan mesej secara jelas. Keupayaan ini menunjukkan bahawa seorang pemimpin mempunyai kemampuan untuk memimpin dan membimbing para pengikutnya. Seorang pemimpin tidak harus menjadi pendengar yang aktif semata-mata, tetapi dia juga harus berfikiran terbuka dan bersiap sedia untuk menerima pendapat negatif dan positif, termasuk kritikan. Informan penyelidikan mendakwa bahawa pemimpin harus membiarkan kakitangannya bersikap kritis terhadap persekitaran kerja mereka untuk meningkatkan prestasi organisasi. Berdasarkan sesi temu bual, informan berkata:

"Pemimpin yang baik harus dapat mengetahui keperibadian dan ciri-ciri orang bawahannya. Pemimpin yang baik mesti melayan semua orang dengan adil. Orang yang berbeza mempunyai persepsi yang berbeza. Selain itu, seorang pemimpin juga harus memimpin dan membimbing orang bawahannya. Dan juga, jadilah pendengar aktif yang terbuka terhadap pendapat, cadangan, dan kritikan ..."

Informan [1] [Bawahan]

"Pertama, anda harus mempunyai kemahiran berkomunikasi yang baik. Kedua, kita haruslah memberi maklum balas yang baik dan menjadi pendengar yang baik kepada kakitangan dan ahli pasukan anda. Anda mesti menyenaraikan pihak berkepentingan sasaran. Anda harus tahu cara berkomunikasi dengan baik berdasarkan agama, latar belakang dan bangsa mereka."

Informan [2] [Bawahan]

"Pemimpin yang baik mestilah berwawasan, yang bermaksud dia mesti menetapkan visi dan misi organisasi. Ini adalah kerana pemimpin harus selalu mengingatkan orang bawahan mengenai misi dan visi mereka."

Informan [6] [Atasan]

*d) Pengalaman Kakitangan Terhadap Komunikasi Kepimpinan*

Bahagian ini membincangkan aspek yang harus diberi penekanan dalam pembentukan model kepemimpinan yang sesuai untuk diamalkan di institusi pengajian tinggi swasta. Berdasarkan dapatan kajian, penyelidikan ini mengenalpasti bahawa hampir majoriti informan penyelidikan menekankan aspek kepemimpinan berorientasikan masyarakat atau pekerja. Sebilangan kecil informan pula mencadangkan model kepemimpinan yang memberi penekanan terhadap aspek

masyarakat atau pekerja dan kepimpinan berorientasikan tujuan. Kepemimpinan berorientasikan matlamat adalah aspek ketiga yang diberi penekanan oleh informan penyelidikan.

Sebilangan informan menyatakan bahawa mereka lebih suka pihak atasan mereka menjadi pemimpin yang berorientasikan matlamat. Sementara itu, perlu disebutkan juga majoriti pihak atasan berpendapat bahawa kepimpinan berorientasikan pekerja atau masyarakat adalah model kepimpinan yang sesuai untuk memimpin orang bawahan mereka dengan baik terutamanya dalam sektor pendidikan swasta. Sebagai contoh, ada informan yang menegaskan bahawa pemimpin yang berorientasikan pekerja sesuai untuk institusi akademik berbanding dengan pemimpin yang berorientasikan matlamat kerana pemimpin yang berorientasikan pekerja akan dapat mendengar dan memahami matlamat individu dan sekaligus memberikan motivasi kepada orang lain.

## PERBINCANGAN

### *Amalan Komunikasi Kepimpinan*

Berdasarkan dapatan kajian, amalan komunikasi kepemimpinan terbahagi kepada dua komponen iaitu medium komunikasi dan keberkesanan komunikasi.

Berdasarkan penemuan penyelidikan, didapati bahawa komunikasi tidak formal dan mesyuarat jabatan atau fakulti adalah medium komunikasi yang paling popular yang telah digunakan oleh ahli akademik untuk berkomunikasi, baik pihak atasan maupun bawahan di institusi pengajian tinggi. Para akademik lebih menyukai penggunaan e-mel sebagai perantara kerana arahan dapat disampaikan secara langsung dan jelas. Pekerja bawahan mengharapkan dan lebih menyukai komunikasi bersemuka sebagai medium dalam persekitaran kerja. Komunikasi bermuka membolehkan orang memerhatikan mimik muka dan akhirnya menafsirkan mesej sewajarnya. Namun, penyelidikan ini mendapati bahawa staf institusi pengajian tinggi swasta jarang mengamalkan komunikasi bersemuka kerana waktu kerja yang fleksibel. Sebilangan kakitangan mempunyai jadual kerja yang berbeza untuk menghadiri kelas tutorial dan kuliah, yang membuatkan sukar bagi mereka untuk bertemu antara satu sama lain. Berdasarkan penyelidikan ini, terdapat sebilangan informan yang menjelaskan bahawa mesej yang dikongsi semasa komunikasi interpersonal biasanya berbentuk khabar angin. Oleh itu, sukar untuk mengesahkan dan mempercayai mesej yang diterima.

Dalam komunikasi kepemimpinan, komunikasi dua hala adalah penting untuk memastikan bahawa seorang pemimpin dapat mempengaruhi pengikut atau pihak bawahannya ke arah mencapai matlamat organisasi. Untuk memastikan komunikasi kepemimpinan yang berkesan, seorang pemimpin seharusnya menggunakan komunikasi formal dan tidak formal dengan berkesan. Walau bagaimanapun, penyelidikan ini menunjukkan bahawa kakitangan institusi pengajian tinggi swasta lebih tertumpu pada komunikasi formal. Oleh itu, di institusi pengajian tinggi swasta komunikasi bersemuka, terutama antara atasan dan bawahan perlu diamalkan. Ini membuktikan bahawa lebih banyak usaha perlu dilakukan untuk mendorong pihak atasan dan bawahan menggunakan komunikasi formal dan tidak formal di persekitaran tempat kerja mereka. Ini akan memastikan bahawa kakitangan akan mempunyai rasa kekitaan yang lebih kuat terhadap organisasi dan menyumbang kepada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Perbincangan ini seiring dengan idea Ruben dan Gigliotti (2016) serta Hackman dan Johnson

(2018) yang menyatakan bahawa interaksi tidak kondusif menyebabkan proses komunikasi kepimpinan menjadi tidak berkesan dan mengakibatkan ketiadaan semangat kekitaan dalam kalangan anggota organisasi sekali gus menyebabkan kegagalan dalam mencapai matlamat organisasi.

Di samping itu, penyelidikan ini juga mendapati bahawa keberkesanan komunikasi kepimpinan antara pihak atasan dan bawahan dapat dibahagikan kepada proses membuat keputusan dan maklum balas. Berdasarkan penemuan tersebut, didapati bahawa beberapa pegawai atasan menghadapi masalah dalam mempengaruhi pegawai kanan mereka. Ini adalah kerana sebilangan kakitangan kanan lebih berpengalaman daripada pegawai atasan dan sebilangan kakitangan kanan menganggap bahawa orang muda yang memegang jawatan atasan atau lebih tinggi tetapi kurang pengalaman kerja. Ini menunjukkan bahawa pemimpin atau pihak atasan mesti bersikap fleksibel atau adaptif dalam berkomunikasi dengan kakitangan yang berbeza dengan menggunakan cara berkomunikasi yang berbeza. Oleh itu, ia telah dikenal pasti sebagai salah satu komponen komunikasi kepimpinan yang berkesan yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam kalangan anggota organisasi (Bass & Riggio, 2006; Hua & Omar, 2016).

Di samping itu, penemuan ini juga menegaskan bahawa sebilangan kakitangan berpuas hati dengan cara pihak atasan berkomunikasi dengan mereka kerana pegawai atasan mereka memberikan bimbingan yang mencukupi apabila mereka menghadapi masalah. Sebilangan informan juga menyatakan bahawa pihak atasan mereka sangat mudah didekati dan juga dapat berkomunikasi dengan sangat jelas dan membimbing orang bawahan mereka terhadap arahan pekerjaan mereka.

Pada masa yang sama, ada sebilangan pekerja bawahan yang berpendapat bahawa maklum balas mereka tidak diterima oleh pihak atasan mereka. Sebilangan besar pekerja bawahan menjelaskan bahawa pihak atasan mereka tidak memahami keperluan pekerja bawahan mereka dan tidak menunjukkan keprihatinan terhadap maklum balas mereka. Maklum balas merupakan elemen yang penting dalam proses komunikasi (Barrett, 2014). Walau bagaimanapun, salah seorang daripada pihak atasan menyatakan bahawa pihak atasan tidak boleh mendedahkan semua perkara kepada pekerja bawahan kerana ada maklumat yang diklasifikasikan sebagai rahsia.

Menurut laporan, gangguan komunikasi antara pemimpin dengan pekerja bawahan adalah kejadian biasa dan pemimpin harus berupaya adaptasi komunikasi mengikut kesesuaian dan keadaan (Barrett, 2014). Ini adalah kerana terdapat pegawai atasan yang lupa untuk berkongsi butiran penting ketika menyampaikan arahan kepada pekerja bawahannya. Oleh itu, pekerja bawahan tidak faham terhadap tugas atau arahan yang diberikan. Selain itu, pekerja bawahan tidak diberi masa secukupnya untuk mempersiapkan diri terhadap pelaksanaan suatu keputusan kerana pihak atasan merancang dan melaksanakan keputusan secara tiba-tiba. Mereka juga rasa tertekan kerana mereka memerlukan masa untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang dilakukan. Ringkasnya, didapati bahawa komunikasi berkesan merupakan komponen yang paling penting dalam proses komunikasi kepimpinan. Barrett (2014) juga menegaskan bahawa seorang pemimpin harus menyampaikan arahan dengan jelas kerana arahan yang jelas dapat mempengaruhi kepuasan kerja dalam kalangan pekerja bawahan.

Sepanjang temu-bual, '*sistem top-down*' sering disebut oleh informan. '*Sistem top-down*' adalah gaya pengurusan yang paling umum, juga dikenali sebagai kepemimpinan autokratik di mana pekerja menerima arahan dari pihak atasan dan mereka perlu menyelesaikan tugas tersebut tanpa memberi peluang untuk memberi maklum balas (Duverge, 2015). Berdasarkan temu bual dengan pihak atasan dan bawahan, kajian ini mendapati bahawa '*sistem top-down*' sedang dipraktikkan di institusi pengajian tinggi swasta. Pekerja bawahan menzahirkan rasa tidak puas hati mereka. Namun, pihak atasan atau pemimpin pula menyatakan bahawa mereka telah berusaha untuk tidak mengabaikan pekerja bawahan mereka supaya mereka rasa dihargai. Dalam pada itu, pihak atasan mengambil kira maklum balas pekerja bawahan dalam proses membuat keputusan. Berdasarkan dapatan kajian, didapati bahawa pengurusan atasan menetapkan dan melaksanakan dasar tanpa penglibatan pekerja bawahan. Oleh itu, keadaan ini menyebabkan sebilangan pekerja bawahan menerima perubahan tersebut buat sementara waktu, sebilangan yang lain pula menolak perubahan tersebut sekali gus menyebabkan berhenti kerja.

#### *Harapan Terhadap Gaya Kepimpinan*

Berdasarkan penemuan kajian, kebanyakan pegawai atasan menyatakan bahawa mendengar dan memahami keperluan adalah ciri utama seorang pemimpin. Ciri ini dapat meningkatkan kepuasan kerja pekerja bawahan dan mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif (Mikkelsen, York, & Arritola, 2015).

Selain itu, ketelusan juga merupakan ciri yang diharapkan oleh pekerja bawahan daripada pihak atasan mereka. Diketahui bahawa ketelusan mewujudkan platform untuk berkongsi idea dalam kalangan kakitangan. Dengan mengamalkan gaya pengurusan yang telus, kepuasan kerja meningkat dan meyakinkan pekerja bawahan mengenai matlamat organisasi. Walau bagaimanapun, ketelusan harus dilaksanakan dengan berhati-hati kerana sebilangan maklumat mungkin salah ditafsirkan oleh pekerja bawahan. Berdasarkan ciri-ciri yang dibincangkan di atas, adalah penting bagi Institusi Pengajian Tinggi Swasta untuk mempraktikkan komunikasi kepemimpinan yang berkesan dalam organisasi.

Selain itu, model kepemimpinan dapat digunakan sebagai garis panduan yang memaparkan tingkah laku kepemimpinan yang baik (Tanwar, 2014). Ini membantu memperlihatkan kualiti kepemimpinan dan pengaruh komunikasi kepimpinan terhadap anggota staf dalam sebuah organisasi (Tanwar, 2014).

Didapati, model kepemimpinan berorientasikan hubungan paling digemari oleh kakitangan institusi pengajian tinggi swasta. Apabila pegawai atasan mampu memberi inspirasi kepada pekerja bawahan mereka, mereka berasa seronok dengan pekerjaan mereka. Pemimpin yang berorientasikan hubungan juga percaya bahawa rangkaian peribadi dengan pekerja bawahannya yang baik juga menyumbang kepada kejayaan pekerja dan organisasi. Pekerja bawahan akan rasa mereka dihargai dan akan berusaha mencapai matlamat organisasi apabila mereka suka akan pemimpin mereka. Penemuan ini dikaitkan dengan kajian yang dilakukan oleh Fernandez (2008) yang mendedahkan bahawa tingkah laku kepemimpinan berorientasikan hubungan dan pembangunan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan penemuan tersebut, dapat dilihat bahawa maklum balas daripada informan kajian adalah relevan dengan konsep Teori Kepemimpinan Transformasional (Warrilow, 2009) yang menekankan pada motivasi dan memberi inspirasi kepada pengikut supaya mencapai matlamat bersama. Kualiti komunikasi kepemimpinan yang berkesan seperti menjadi pendengar yang baik, adaptif dan dapat memotivasi pekerja ke arah matlamat bersama adalah penting untuk meningkatkan kepuasan kerja di kalangan pekerja bawahan dan mengembangkan organisasi ke tahap yang lebih baik.

#### *Pengalaman Kakitangan Terhadap Komunikasi Kepimpinan*

Berdasarkan dapatan kajian ini, bahagian ini memberikan gambaran mengenai pengalaman anggota staf terhadap pegawai atasan mereka. Penyelidikan ini mendapati bahawa sebahagian besar kakitangan berpuas hati dengan amalan komunikasi kepemimpinan atasan mereka. Dari segi kaedah penyelesaian konflik, mereka memilih pertemuan peribadi kerana ia menyediakan platform untuk membincangkan sesuatu masalah melalui komunikasi bersemuka. Pekerja bawahan menganggap perjumpaan peribadi sebagai cara paling sesuai untuk menyelesaikan konflik secara profesional.

Penyelidikan ini juga menunjukkan bahawa kakitangan di institusi pengajian tinggi swasta berpuas hati dengan kedudukan mereka sekarang di organisasi masing-masing. Mereka menegaskan bahawa komunikasi kepemimpinan yang berkesan menyumbang kepada kepuasan kerja. Ini adalah kerana komunikasi kepemimpinan yang berkesan memotivasi kakitangan untuk bekerja dengan berkesan ke arah matlamat organisasi. Selain itu, didapati bahawa waktu kerja yang fleksibel di Institusi Pengajian Tinggi Swasta juga mempengaruhi kepuasan kerja. Gaya kerja di institusi pengajian tinggi swasta yang profesional dan sistematik juga membuatkan mereka berasa puas. Beberapa pekerja bawahan juga menekankan bahawa gaji sebagai faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja di insituti pengajian tinggi swasta. Penyelidikan yang dijalankan oleh Jensen, Moynihan dan Salomonsen (2018) juga menunjukkan bahawa komunikasi kepimpinan membantu pemimpin memahami kehendak dan keperluan pekerja termasuklah gaji pekerja. Ringkasnya, kajian ini menunjukkan bahawa komunikasi kepemimpinan memainkan peranan penting dalam memotivasi anggota staf yang mempengaruhi kadar berhenti kerja di institusi pengajian tinggi swasta.

#### KESIMPULAN DAN CADANGAN

Berdasarkan perbincangan, penyelidikan ini membuktikan komunikasi kepemimpinan yang berkesan mampu memotivasi, memberi inspirasi dan mewujudkan emosi positif dalam kalangan pekerja bawahan yang seterusnya akan merangsang staf untuk mencapai matlamat bersama organisasi. Selanjutnya, penyelidikan ini meningkatkan pemahaman mengenai pengaruh komunikasi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja kakitangan di institusi pengajian tinggi swasta di Malaysia. Ini memberikan dimensi baru dalam bidang komunikasi kepemimpinan mengenai kepuasan kerja dari perspektif pelbagai budaya.

Sehubungan itu dikemukakan beberapa cadangan penambahbaikan amalan komunikasi kepimpinan di institusi pengajian tinggi swasta di Malaysia. Aspek motivasi harus diberi keutamaan dalam proses komunikasi antara pemimpin dengan pekerja. Aspek ini merangkumi medium komunikasi, pembentukan dan penyampaian mesej secara jelas. Aspek komunikasi

didapati mempengaruhi cara pemikiran dan kelakuan pekerja di tempat kerja. Dalam kata lain, apabila aspek motivasi diberi penekanan, ini mewujudkan persekitan kerja yang lebih kondusif. Selain itu, insitituti pengajian tinggi swasta juga harus memberi penekanan terhadap model kepemimpinan berorientasikan hubungan. Apabila kepemimpinan berorientasikan hubungan dipraktikan, pekerja akan rasa diri mereka lebih dihargai. Ini adalah kerana kepemimpinan berorientasikan hubungan memberi ruang kepada pemimpin untuk bertindak secara empati. Nilai empati membolehkan pemimpin memahami kehendak dan keperluan pekerja sekali gus mempengaruhi kepuasan kerja pekerja.

#### BIODATA

*S. Maartandan Suppiah* memperoleh PhD dalam bidang komunikasi dari Universiti Utara Malaysia (UUM). Kini, Maartandan berkhidmat sebagai Penolong Professor dan Ketua Jabatan Perhubungan Awam di Universiti Tunku Abdul Rahman di Kampar, Perak. Bidang kepakaran beliau ialah komunikasi kepimpinan, komunikasi antara budaya dan komunikasi politik. Email: maartandan@utar.edu.my

*Wong Xuang Ling* lahir pada tahun 1993. Beliau telah memperoleh Ijazah Sarjana Muda Komunikasi (Perhubungan Awam) dari Universiti Tunku Abdul Rahman. Kini, beliau bekerja sebagai pegawai eksekutif di sebuah hospital swasta. Beliau gemar membaca buku untuk menambah ilmu pengetahuan dan mengisi masa lapang. Email: wooshin0322@gmail.com

*Paul Gnanaselvam Pakirathan* (PhD) merupakan pensyarah di Jabatan Perhubungan Awam di Universiti Tunku Abdul Rahman di Kampar, Perak. Bidang kepakaran beliau ialah strategi komunikasi instruksional dalam kalangan guru ESL dan penulisan akademik. Beliau juga merupakan seorang penulis (fiksyen) dan penyair. Karya beliau berdasarkan pada pengalaman, isu dan konflik identiti kaum India. Antologi beliau yang terkini berjudul *The Elephant Trophy & Other Stories*, diterbitkan oleh Penguin-Random House SEA pada tahun 2021. Email: selvam@utar.edu.my

*Mohd Khairie Ahmad* memperoleh PhD dalam bidang komunikasi dari University of Queensland, Australia. Kini, beliau merupakan Pensyarah Kanan di Pusat Pengajian Teknologi Multimedia & Komunikasi, Universiti Utara Malaysia. Bidang kepakaran beliau merangkumi komunikasi dan media untuk perubahan sosial, komunikasi politik, dan komunikasi pengurusan. Email: khairie@uum.edu.my



RUJUKAN

- Abbas, G., Iqbal, J., Waheed, A., & Riaz, M. N. (2012). Relationship between Transformational leadership style and innovative work behavior in educational institutions. *Journal of Behavioural Sciences*, 22(3), 18-32.
- Aida, M., & Bahare, F. (2015). The Effect of Income on Job Satisfaction and Residential Satisfaction: A Literature Review. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 4(1), 55-60.
- Ahmed, D., & Bach, C. (2014). Major traits & Qualities of leadership. *International Journal of Innovation and Scientific Research*, 3(1), 47-53.
- Akbar, A. (2012). Leadership and its influence in organizations: A review of intellections. *International Journal of Learning & Development*, 2(6), 385-390.
- Alhashmi, M., Jabeen, F., Al-Nasser, A. D., & Papastathopoulos, A. (2017). The antecedents of employee turnover intentions in the police force in the United Arab Emirates: A conceptual framework. *International Journal of Business and Society*, 18(53), 449-462.
- Ali, M. M., & Masoud, F. (2013). Leadership, job satisfaction and organizational commitment in healthcare sector: Proposing and testing a model. *Mater Sociamed*, 25(2), 121-126.
- Alain, P. (2012). The impact of a good leader and good leadership in society. *Industry Leaders*. <https://www.industryleadersmagazine.com/the-impact-of-a-good-leader-and-good-leadership-in-society/>
- Asmawi, A., Zakaria, S., & Wei, C. C. (2013). Understanding transformational leadership and R&D culture in Malaysian universities. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 15(3), 287-304.
- Austin, A. E. (2012). Challenges and visions for higher education in a complex world: Commentary on Barnett and Barrie. *Higher Education Research & Development*, 31(1), 57-64.
- Aydogmus, C., Camgoz, S. M., Ergeneli, A., & Ekmekci, O. T. (2018). Perceptions of transformational leadership and job satisfaction: The roles of personality traits and psychological empowerment. *Journal of Management and Organization*, 24(1), 81-107.
- Barrett, D. J. (2006). *Leadership communication: A communication approach for senior-level managers*. Emerald Group Publishing Limited. <https://hdl.handle.net/1911/27037>
- Barrett, D. J. (2014). *Leadership communication* (4th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Barnett, D. (2017). Leadership and job satisfaction: Adjunct faculty at a for-profit university. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 4(3), 53-63.
- Basak, S. K., & Govender, D. (2015). Theoretical framework of the factors affecting university academics job satisfaction. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 14(2), 317-326. <https://doi.org/10.19030/iber.v14i2.9167>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bently, P. J., Coates, H., Dobson, I. R., Goedegebuure, L., & Meek, V. L. (Eds.) (2013). Factors associated with job satisfaction amongst Australian university academic and future work implications. In, *Job satisfaction around the academic world. The changing academy – The changing academic profession in international comparative perspective* (Vol. 7). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5434-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5434-8_3)

- Billingsley, B., & Cross, L. (1992). Predictors of commitment, job satisfaction, and intent to stay in teaching: A comparison of general and special educators. *Journal of Special Education, 25*(4), 453-472.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education, 32*(6), 693-710. <https://doi.org/10.1080/03075070701685114>
- Cantarelli, P., Belardinelli, P., & Belle, N. (2016). A meta-analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature. *Review of Public Personnel Administration, 36*(2), 115-144.
- Castillo-Montoya, M. (2016). Preparing for interview research: The interview protocol refinement framework. *The Qualitative Report, 21*(5), 811-831. <https://doi.org/gispgm>
- CFO Innovation Staff. (2015, January 8). Employee retention remains a key challenge among Malaysian employers. *CFO Innovation*. <https://www.cfoinnovation.com/talent-management/employee-retention-remains-key-challenge-among-malaysian-employers>
- Chan Tak Jie, Elizabeth Wong Zu Yee, & Saodah Wok. (2017). Predicting factors of job satisfaction through organizational culture: A case study of Malaysian private learning institute. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication, 33*(3), 37-54.
- Chang, S., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization, 14*(2), 155-185.
- Cheung, M. F. Y., & Wong, C. S. (2011). Transformational leadership, leader support and employee creativity. *Leadership & Organizational Development Journal, 32*(7), 656-672.
- Chhabra, B. (2015). Person-job fit: Mediating role of job satisfaction & organizational commitment. *The Indian Journal of Industrial Relations, 50*(4), 638-651.
- Chin, W. S., & Mohd. Rasdi, R. (2014). Protean career development: Exploring the individuals, organizational and job-related factors. *Asian Social Science, 10*(21), 203-215. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n21p203>
- Chong, P., W., Khor, W. H., Lee, J. L., Ooi, S. Y., & Tan, Y. K. (2013). *The impact of HRM practices on employee turnover intention in UTAR* [Final Year Project]. Universiti Tunku Abdul Rahman.
- Clutterbuck, D., & Hirst, S. (2002). Leadership communication: A status report. *Journal of Communication Management, 6*(4), 351-354.
- Cordeiro, W. P. (2010). A business school's unique hiring process. *Business Education Innovation Journal, 2*(1), 56-60.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design, qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Los Angeles: Sage.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Dong, L. N. T., & Phuong, N. N. D. (2018). Organizational justice, job satisfaction and organizational citizenship behavior in higher education institutions: A research proposition in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 5(3), 113-119.
- Dorenkamp, I., & Ruhle, S. (2019). Work–life conflict, professional commitment, and job satisfaction among academics. *The Journal of Higher Education*, 90(1), 56–84. <https://doi.org/10.1080/00221546.2018.1484644>
- Dilig-Ruiz, A., MacDonald, I., Varin, M. D., Vandyk, A., Graham, I. D., & Squires, J. E. (2018). Job satisfaction among critical care nurses: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 88, 123-134.
- Duncan, K. (2009, June). *Leadership and communication: Improving leadership and communication skills for municipal managers and supervisors* [Research paper for the Association of Municipal Managers, Clerks, and Treasures of Ontario (AMCTO) Municipal Management Program]. Slideshare. <https://www.slideshare.net/diocyllanrequillo/kevin-duncan-leadership-and-communication>
- Duverge, G. (2015). Top-down vs bottom-up management styles. *Touro University Worldwide*. <http://www.tuw.edu/business/top-down-vs-bottom-up-management/>
- Fairhurst, G. T., & Connaughton, S. L. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership*, 10(1), 7-35. <http://dx.doi.org/10.1177/1742715013509396>
- Fauziah, N., & Kamaruzzaman, J. (2009). Levels of job satisfaction amongst Malaysian academic staff. *Asian Social Science Journal*, 5(5), 122-128.
- Fernandez, S. (2008). Examining the effects of leadership behavior on employee perceptions of performance and job satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 32(2), 175-205.
- Fernández-Salineró, S., Navarro Abal, Y., & Topa, G. (2019). On the relationship between perceived conflict and interactional justice influenced by job satisfaction and group identity. *Sustainability*, 11(24), 71-95.
- Gamboa, L. F., Garcia-Suaza, A., & Rodriguez-Acosta, M. (2011). *Job satisfaction a developing country: Exploring the work-family rivalry*. Universidad del Rosario.
- Gomez, L. F., & Ballard, D. I. (2013). Communication for the long term: Information allocation and collective reflexivity as dynamic capabilities. *The Journal of Business Communication* (1973), 50(2), 208-220.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42, 333-356. <https://doi.org/10.1108/09578230410534667>
- Hackman, J. R., & Oldman, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2018). *Leadership: A Communication perspective* (7th ed.). Long Grove, IL: Waveland Press.
- Hancock, B., Windridge, K., & Ockleford, E. (2007). *An introduction to qualitative research*. NIHR Research Design Service for Yorkshire & the Humber.

- Han, J., Yin, H., Wang, J., & Zhang, J. (2020). Job demands and resources as antecedents of university teachers' exhaustion, engagement and job satisfaction. *Educational Psychology, 40*(3), 318–335. <https://doi.org/10.1080/01443410.2019.1674249>
- Harris, T. E., & Nelson, M. D. (2008). *Applied organisational communication: Theory and practice in a global environment* (3rd ed.). New York: Laurence Erlbaum Associates.
- Hashim, R. A., & Mahmood, R. (2011). Comparing commitment to service quality among academic staffs in private and public Malaysian universities. *Journal of International Management Studies, 6*(1), 1-8.
- Haslina Halim, & Farah Lina Azizan. (2017). *Examining Malaysian leader characteristics in a manager-subordinate relationship*. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication, 33*(3), 214-230.
- Hassan Abu Bakar, & Che Su Mustaffa. (2008). Relationship between superior-subordinate relationships quality and group commitment: The mediating factor of superior-subordinate communication. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication, 24*, 20-33.
- Hassan, M. H., & Chua, Y. A. (2008). Relationships between leadership communication practices and organizational commitment in a selected higher education institution. *Pertanika Journal of Social Science & Human, 16*(1), 15-29.
- Henny, J., Anita, A. R., Hayati, K. S., & Rampal, L. (2014). Prevalence of burnout and its associated factors among faculty academicians. *Malaysian Journal of Medicine and Health Sciences, 10*(1), 51-59.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across cultures*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Howell, J. P., & Costley, D. L. (2006). *Understanding, behaviours for effective leadership* (2nd ed.). Upper saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- HR Systems & Consulting (HRSC). (2015, December 3). Key insights to attract, reward and retain talent in Malaysia: Aon Hewitt's views. e-P2P. <http://hrsc.my/key-insights-to-attract-reward-and-retain-talent-in-malaysia-aon-hewitts-views/>
- Hua, W., & Omar, B. (2016). Examining communication satisfaction, confucian work dynamism and job satisfaction: A comparative study of international and domestic hotels in Hainan, China. *The Journal of the South East Asia Research Centre for Communication and Humanities, 8*(1), 105-127.
- Humphreys, J. H., & Einstein, W. O. (2003). Nothing new under the sun: Transformational leadership from a historical perspective. *Management Decision, 41*(1), 85-95.
- Hurduzeu, R. E. (2015). The impact of leadership on organizational performances. *Practical Application of Science, 3*(1), 289-294.
- Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2020). The mediating role of job satisfaction between leadership style and performance of academic staff. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation, 24*(4), 2399–2414.
- Jensen, U. T., Moynihan, D. P., & Salomonsen, H. H. (2018). Communicating the vision: How face-to-face dialogue facilitates transformational leadership. *Public Administration Review, 78*(3), 350-361. <https://doi.org/10.1111/puar.12922>

- Johnson, C. E., & Hackman, M. Z. (2013). *Leadership: A communication perspective* (7th ed.). Waveland Press, Inc. <http://www.waveland.com/browse.php?t=214>
- Joung, H.-W., Goh, B. K., Huffman, L., Yuan, J. J., & Surles, J. (2015). Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1618-1640.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001) The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Karam, E. P., Hu, J., Davison, R. B., Juravich, M., Nahrgang, J. D., Humphrey, S. E., & DeRue, D. S. (2019). Illuminating the 'face' of justice: A meta-analytic examination of leadership and organizational justice. *Journal of Management Studies*, 56(1), 134-171.
- Kenny, J. (2018). Re-empowering academics in a corporate culture: An exploration of workload and performativity in a university. *Higher Education*, 75(2), 365-380.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2004). Poor leadership. In J. Barling, E. K. Kelloway & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (Chap. 5, pp. 89-105). SAGE.
- Kotter, J. P. (1995, May-June). Leading change why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Lawrence, J., Ott, M., & Bell, A. (2012). Faculty organizational commitment and citizenship. *Research in Higher Education*, 53, 325-352.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268. <https://doi.org/bhs75h>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Lim, B. T., & Loosemore, M. (2017). The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 95- 106.
- Lim, A. J. P., Loo, J. T. K., & Lee, P. H. (2017). The impact of leadership on turnover intention: The mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 27-41.
- Luthra, A., & Dahiya, R. (2015). Effective leadership is all about communicating effectively: Connecting leadership and communication. *International Journal of Management & Business Studies*, 5(3), 43-48.
- Lynn-Sze, J. C., Norhafezah Yusof, & Mohd Khairie Ahmad. (2014). The relevance of Confucian values to leadership communication. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 30, 129-144.
- Machumu, H. J., & Kaitila, M. M. (2014). Influence of leadership styles on teachers' job satisfaction: A case of selected primary schools in Songea and Marogoro districts, Tanzania. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 6(4), 53-61.
- Maxwell, J. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach* (3rd ed.). Thousands Oak, CA: Sage.

- Manager's Toolkit. (2004). *Harvard business review*. Harvard Business School Press.
- Mehrad, A. (2020). Evaluation of academic staff job satisfaction at Malaysian universities in the context of Herzberg's Motivation-Hygiene Theory. *Journal of Social Science Research, 15*, 157-166. <https://doi.org/10.24297/jssr.v15i.8725>
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mikkelsen, A. C., York, J. A., & Arritola, J. (2015). Communication competence, leadership behaviors, and employee outcomes in supervisor-employee relationships. *Business and Professional Communication Quarterly, 78*(3), 336-354.
- Moy, X. M. (2015). *Turnover intention among Malaysia private higher education institutions generation Y academicians: The mediating effect of employee engagement* [Master research project]. Universiti Tunku Abdul Rahman.
- Neuman, W. L. (2006). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (6th ed.). USA: Pearson International Edition.
- Nilufar, A., Zaini, A., David, Y. G., & Syed, S. A. (2009). A study of job stress on job satisfaction among universities staff in Malaysia: Empirical study. *European Journal of Social Sciences, 8*(1), 121-131.
- Noraani Mustapha. (2013). The influence of financial reward on job satisfaction among academic staffs at public universities in Kelantan, Malaysia. *International Journal of Business and Social Science, 4*(3), 244-248.
- Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: New perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences, 79*(3), 486-504.
- Okwaraji, F. E., & Aguwa, E. N. (2015). Burnout, psychological distress and job satisfaction among secondary school teachers in Enugu, South-East Nigeria. *Journal of Psychiatry, 18*(1).
- Osseo-Asare, A. E., Longbottom, D., & Murphy, W. D. (2005). Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from perspective of the EFQM excellence model. *Quality Assurance in Education, 13*(2), 148-170.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Paramova, P., & Blumberg, H. (2017). Cross cultural variation in political leadership styles. *Europe's Journal of Psychology, 13*(4), 749-766.
- Parven, A., & Awan, A. G. (2019). Effect of organizational justice, job satisfaction and trust on managers on employee performance. *Global Journal of Management, Social Sciences and Humanities, 4*(2), 259-279.
- Phung, A. (2016, Apr 19). AirAsia CEO Tony Fernandes shares some secrets to his success with UPM students. *The Sun Daily*. <http://www.thesundaily.my/news/1771412>
- Pool, S. W. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 131*(3), 271-283. <https://doi.org/10.1080/00223989709603514>
- Rashida Mat Rani. (2005). *Supervisory communication, job satisfaction and its relationship among employees in the automotive industry* [Master thesis]. Open University Malaysia.

- Riaz, T., Akram, M. U., & Ijaz, H. (2011). Impact of transformational leadership style on affective employees commitment: An empirical study of banking sector in Islamabad (Pakistan). *The Journal of Commerce*, 3(1), 43- 51.
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2016). Leadership as social influence: An expanded view of leadership communication theory and practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 467-479.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3rd. ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Rusnifaezah Musa, Nik Kamariah Nik Mat, Chia Po Li, Yusrinadini Zahirah Md. Isa Yusuff, & Rosni Suib. (2012, July). Influence factors on job satisfaction among Malaysia educator: A study of UUM academic staffs. *American Journal of Economics*, 82-86. <https://doi.org/gi4c>
- Saif, S. K., Nawaz, A., Jan, F. A., & Khan, M. I. (2012). Synthesizing the theories of job satisfaction across the cultural/attitudinal dimensions. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 1382–1396.
- Samara, G., & Paul, K. (2019). Justice versus fairness in the family business workplace: A socioemotional wealth approach. *Business Ethics: A European Review*, 28(2), 175-184.
- Scott, A. T. (2002). *Formal and informal channels of communication* (Slide). <https://silo.tips/download/formal-and-informal-channels-of-communication-andrew-triganza-scott-mba-maast-me>
- Seman, K., & Suhaimi, S. A. (2017). The relationship between financial and non-financial rewards on employee's job satisfaction at manufacturing industries in Malaysia. *International Journal of Accounting, Finance and Business*, 2(5), 15-23.
- Smith, J. A., & Osborn, M. (2007). Pain as an assault on the self: An interpretative phenomenological analysis of the psychological impact of chronic back pain. *Psychology and Health*, 22, 517–534.
- Suifan, T. S. (2019). The effect of organizational justice on employee's affective commitment: the mediating role of job satisfaction. *Modern Applied Science*, 13(2), 42-53.
- Suppiah, S. M., Ahmad, M. K., & Gunasekaran, H. N. (2018). Mahathir's leadership communication: Exploring the Indian political and non-governmental organisation experience. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 34(2), 205-222.
- Suppiah, S. M., Ahmad, M. K. Yusof, N., & Velloo, P. (2019). Mahathir Mohamad's leadership communication attributes for social change: The perspective of Malaysian Hindus. *Journal of Intercultural Communication Research*, 48, 508-532. <https://doi.org/ggwtzf>
- Stankovska, G., Angelkoska, S., Osmani, F., & Grncarovska, S. P. (2017). Job Motivation and job satisfaction among academic staff in higher education. *Bulgarian Comparative Education Society*, 15, 159-166.
- Tanwar, V. (2014, Dec 29). *Task-oriented VS People-oriented management styles: Which is better?* LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/task-oriented-vs-people-oriented-management-styles-which-vinod-tanwar>
- Tariq, M. N., & Ramzan, M., & Riaz, A. (2013). The impact of employee turnover on the efficiency of the organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 700-711.

- Teoh, W. M. Y., Tan, K. W., Chong, S. C., & Wooi, L. S. (2011). Job satisfaction level among human resource employees: Malaysia's perspective. *African Journal of Business Management*, 6(2), 595-607.
- Thomas, J., & Harden, A. (2013). *Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews* [NCRM Working Paper Series Number 10/07]. ESRC National Centre for Research Methods. [http://eprints.ncrm.ac.uk/1007\\_JTAHthematic\\_synthesis.pdf](http://eprints.ncrm.ac.uk/1007_JTAHthematic_synthesis.pdf)
- Van Dijke, M., Leunissen, J. M., Wildschut, T., & Sedikides, C. (2019). Nostalgia promotes intrinsic motivation and effort in the presence of low interactional justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 150, 46-61.
- Warrilow, S. (2009, August 13). Transformational leadership theory: The 4 key components in leading change & managing change. *Ezine @rticles*. <https://ezinearticles.com/?Transformational-Leadership-Theory---The-4-Key-Components-in-Leading-Change-and-Managing-Change&id=2755277>
- Wang, Q., & Wang, C. (2020). Reducing turnover intention : perceived organizational support for frontline employees. *Frontiers of Business Research in China*, 14(6), 1-16. <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00074-6>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousands Oak, CA: Sage.
- Yee, L. C. (2018). An analysis on the relationship between job satisfaction and work performance among academic staff in Malaysian private universities. *Journal of Arts & Social Sciences*, 1(2), 64-73.
- Zahednezhad, H., Hoseini, M. A., Ebadi, A., Afshar, P. F., & Gheshlagh, R. G. (2020). Investigating the relationship between organizational justice, job satisfaction, and intention to leave the nursing profession: A cross-sectional study. *Journal of Advanced Nursing*, 77(4), 1-10. <https://doi.org/10.1111/jan.14717>
- Zainudin, A., Junaidah, H. A., & Nazmi, M. Z. (2010). Modelling job satisfaction and work commitment among lecturers: A case of UITM Kelantan. *Journal of Statistical Modeling and Analytic*, 1(2), 45-59.