

## Komunikasi Strategik dan Peranannya Untuk Mewujudkan Komunikasi Berkesan dalam Organisasi

MAIZATUL HAIZAN MAHBOB  
NIK ANIS SYAKIRA MEGAT ALI  
WAN IDROS WAN SULAIMAN  
WAN AMIZAH WAN MAHMUD  
*Universiti Kebangsaan Malaysia*

### ABSTRAK

Kertas konsep ini membincangkan kepentingan komunikasi strategik dalam organisasi. Komunikasi strategik merupakan komunikasi berencana, terancang dan digunakan untuk mencapai matlamat organisasi. Komunikasi perlu dilihat sebagai suatu yang konstitutif, berlandaskan perancangan yang teliti, pelaksanaan yang berhati-hati serta penilaian yang berterusan. Dalam konteks kertas ini, sorotan literatur telah dibuat dan disintesis mengikut tema tertentu. Antaranya ialah perbincangan tentang skop komunikasi strategik yang boleh dilihat dalam konteks pendekatan, model dan konsep. Skop yang dibincangkan adalah pelbagai iaitu daripada suatu yang bersifat umum hinggalah kepada suatu yang bersifat khusus. Tema seterusnya yang disoroti ialah peranan komunikasi strategik dalam organisasi. Peranannya yang paling banyak dibincangkan ialah untuk mencari solusi dalam isu komunikasi keorganisasian, diikuti meningkatkan morale pekerja dan mengurangkan konflik emosi, menguruskan reputasi sektor awam dengan berkesan dan mendorong kepada proses perubahan keorganisasian. Komunikasi strategik turut dilihat dari perspektif keberkesanan komunikasi dan impaknya kepada organisasi. Dalam konteks ini, kajian lepas banyak membincangkan tentang elemen yang terkandung dalam komunikasi strategik yang mendorong kepada pencapaian komunikasi berkesan. Antaranya ialah pola komunikasi yang digunakan iaitu baik berupa arah komunikasi, saluran komunikasi, kandungan komunikasi dan gaya komunikasi. Aspek lain yang dilihat ialah peranan kepimpinan, hubungan interpersonal, perancangan, pelaksanaan dan penilaian komunikasi.

**Kata kunci:** *Komunikasi strategik, pola komunikasi, perancangan komunikasi, pelaksanaan komunikasi, penilaian komunikasi.*

## Strategic Communication and Its Role to Create an Effective Communication in Organization

### ABSTRACT

This concept paper discusses the importance of strategic communication within the organization. Strategic communication is a well-planned communication used to achieve organizational goals. Communication should be seen as constitutive, based on careful planning, vigilant implementation and continuous assessment. In the context of this paper, literatures have been synthesized in accordance with specific themes. Among them are discussions on the scope of strategic communications that can be viewed in the context of approaches, models and concepts. The scope discussed is diverse from a general to a specific nature. The next theme highlighted is the role of strategic communication within the organization. The body of literature focuses on finding solutions in organizational communication issues, followed by improving employee morale and reducing emotional conflict, managing the reputation of the public sector effectively and encouraging

organizational change processes. Strategic communication is also seen from the perspective of communication effectiveness and its impact on the organization. Past studies have largely discussed the elements of strategic communications that lead to the achievement of effective communication. Among them are the communication pattern, namely communication direction, communication channel, communication content and communication style. Other aspects that are seen include leadership, interpersonal relations, planning, implementing and the evaluation of communication.

**Keywords:** *Strategic communication, communication pattern, communication planning, communication implementation, communication.*

## PENGENALAN

Dalam apa jua keadaan dan situasi, komunikasi tidak boleh lekang daripada kehidupan manusia. Dari mula kelahiran seorang manusia hinggalah kepada kematiannya, ia tidak terlepas daripada berkomunikasi. Tangisan bayi setelah keluar dari rahim ibunya, menunjukkan bayi itu sudah memberi isyarat verbal dan non verbal kepada doktor atau bidan yang menyambutnya. Begitu juga di saat kematian seseorang, ia menunjukkan isyarat komunikasi tertentu pada saat nyawanya yang terakhir.

Hal ini lebih-lebih lagi apabila dilihat dalam konteks organisasi. Komunikasi dalam organisasi merupakan teras dalam segala aktiviti organisasi baik dalam konteks intra mahupun inter organisasi. Komunikasi yang baik seharusnya bermula daripada pemimpin dan pengurus. Merekalah aktor yang akan memberi kesedaran dan kefahaman kepada kakitangan di bawah tentang sistem dan perjalanan organisasi supaya semua elemen organisasi dapat berjalan dengan harmoni dan teratur. Pemimpin dan pengurus perlu menunjukkan sifat kepimpinan komunikasi yang baik agar budaya organisasi cemerlang mampu terbentuk, yang kemudiannya dicontohi oleh organisasi lain. Justeru pemimpin dan pengurus perlu mempunyai kemahiran komunikasi bagi membolehkan mereka berkomunikasi dengan efisien. Komunikasi dengan mesej yang tidak difahami dengan jelas, pastinya akan mengganggu perjalanan operasi dan ini akan menggagalkan pencapaian matlamat organisasi.

Soalnya bagaimana untuk memperoleh kemahiran komunikasi dan bagaimana untuk berkomunikasi dengan efisien? Tidak semua orang boleh berkomunikasi dengan baik. Namun kemahiran boleh diasah sedikit demi sedikit dengan mempelajari dan mempraktikkannya berulang kali sehingga menjadi mahir. Mahir dalam komunikasi, bermakna seseorang itu telah dapat menguasai pelbagai bentuk komunikasi baik komunikasi verbal mahupun bukan verbal, yang merangkumi komunikasi tulisan, visual, isyarat, ton suara dan bahasa badan. Segala bentuk komunikasi ini boleh digunakan secara serentak atau terpilih agar komunikasi yang cekap dan berkesan boleh berlaku. Justeru kertas ini merupakan satu kertas konsep yang bertujuan untuk mengetengahkan konsep komunikasi strategik dan kaitan komunikasi strategik dengan komunikasi berkesan. Kertas ini banyak membicarakan konsep komunikasi khususnya komunikasi strategik, pelaksanaannya serta kepentingannya kepada organisasi.

## KONSEP KOMUNIKASI STRATEGIK

Komunikasi strategik merupakan komunikasi yang digunakan secara bertujuan atau berencana oleh organisasi untuk mencapai matlamat. Konsep strategik tersebut adalah bersifat terancang dan bukannya rawak. Sesuatu yang tidak dirancang termasuklah akibat yang tidak terancang boleh memberi impak negatif kepada keupayaan organisasi untuk mencapai matlamat strategik organisasi (Hallahan et al., 2007). Strategik merupakan konsep

yang bersifat multi dimensi dan luas. Konsep strategik turut menekankan bahawa komunikasi sebagai suatu elemen yang sangat penting khususnya apabila komunikasi dilihat sebagai aktiviti pengurusan yang bersifat konstitutif. Justeru komunikasi yang berjaya ialah komunikasi yang bersandarkan hasil kajian melalui perancangan yang teliti, pelaksanaan yang berhati-hati serta penilaian yang berterusan.

Oleh kerana sifat komunikasi strategik yang luas dan meliputi pelbagai dimensi, maka kertas ini cuba memperkecilkan skop perbincangan komunikasi strategik berdasarkan tiga perspektif utama iaitu perancangan, pelaksanaan dan penilaian komunikasi. **Perancangan komunikasi** biasanya melibatkan pelan utama (master plan) dan agenda. Pelan utama sesebuah organisasi biasanya memberi tumpuan kepada penjenamaan organisasi dan produknya, mengerahkan pengurus dan kakitangan melaksanakan fungsi mereka dengan cekap, dan mengadvokasi dasar, peraturan dan undang-undang yang menjadi kerangka operasi mereka (Patterson & Radtke, 2009). Manakala agendanya ialah memberitahu atau memaklumkan kepada publik melalui mesej terpilih yang benar-benar spesifik menerusi saluran yang benar-benar efisien bagi memberi kesedaran dan kefahaman kepada publik akan visi, misi dan matlamat organisasi. Pelan utama komunikasi akan melibatkan satu jangka masa yang boleh dikategorikan kepada jangka pendek, sederhana dan panjang.

Pelan komunikasi strategik berperanan untuk mengintegrasikan semua program organisasi, termasuk pendidikan ke atas publik dan usaha advokasi. Integrasi ini melibatkan strategi jangka panjang dan bersifat proaktif berbanding reaktif ke atas persekitaran semasa. Pelan strategik membantu pengurus mengagihkan sumber dengan efektif dan strategik dengan menggalakkan sinergi dan peluang berkongsi dalam pelbagai program. Dengan adanya pelan ini juga, pengurus boleh mengubah budaya organisasi ke arah kecekapan komunikasi kerana setiap aktiviti keorganisasian mempunyai elemen komunikasi.

Dari perspektif **pelaksanaan komunikasi** pula, ia melibatkan pelaksanaan strategi komunikasi yang telah dirancang dengan teliti yang melibatkan satu jangka masa tertentu. Pelaksanaan komunikasi perlu dimulakan dengan penetapan objektif. Ini disusuli dengan pemilihan khalayak yang sesuai bagi memastikan objektif dapat dicapai. Langkah seterusnya ialah memberi keutamaan kepada mesej penting berdasarkan objektif dan berusaha menangani jurang maklumat yang boleh menyumbang kepada halangan penerimaan mesej. Di samping itu, penggunaan alat dan saluran komunikasi adalah sangat penting supaya tindakan yang dibuat dapat menjamin keberkesanan strategi. Langkah terakhir ialah membuat penyelarasan dan bekerjasama dengan pihak berkepentingan bagi memastikan aktiviti komunikasi menjadi lebih cekap dan mesej yang ingin disampaikan dapat dilaksanakan dengan berkesan (Baltic Marine Environment Protection Commission, 2014).

Manakala dari perspektif **penilaian komunikasi**, ia melibatkan penambahbaikan strategi komunikasi yang akan digunakan pada masa akan datang. Salah satu daripada bentuk penilaian komunikasi ialah audit komunikasi. Kajian menunjukkan penilaian ketat ke atas keberkesanan strategi komunikasi memberikan pemahaman yang lebih baik terhadap faktor yang mempengaruhi keberkesanan strategi komunikasi. Hasilnya, ia dapat memperbaiki kemahiran komunikasi serta membina kaedah komunikasi yang lebih berkesan.

Komunikasi yang bersifat terancang dan strategik ini biasanya melalui empat proses kitaran iaitu analisis situasi, strategi yang diambil, pelaksanaan strategi dan penilaian strategi (Cutlip, Center & Broom, 2006). **Analisis situasi** melibatkan apa yang berlaku pada

masa kini. Di sinilah isu-isu berkaitan komunikasi strategik ditakrifkan dengan terperinci. Ia termasuklah apakah isu yang ingin ditangani, siapa yang terlibat, siapa sasarannya (pelanggan, khalayak), apakah yang sedang menjadi perhatian khalayak, apakah faktor yang mempengaruhi situasi khalayak (faktor dalaman mahupun luaran), bagaimana analisis SWOT (**S** - *Strength* (kekuatan), **W** - *Weakness* (kelemahan), **O** - *Opportunity* (peluang) dan **T** - *Threat* (ancaman) boleh dijalankan, dan apakah kaedah kajian yang digunakan.

Peringkat kedua iaitu **strategi**, merupakan apa yang ingin dilakukan oleh organisasi dan mengapa. Justeru peringkat ini melibatkan perancangan dan pemrograman yang merangkumi penetapan objektif SMART (**S** - *Specific* (khusus), **M** - *Measurable* (boleh diukur), **A** - *Achievable* (boleh dicapai), **R** - *Relevant* (bersesuaian) dan **T** - *Time based goals* (jangka masa yang tertentu), khalayak sasaran, mesej yang ingin disampaikan kepada kelompok sasaran, saluran komunikasi yang sesuai untuk digunakan, jangkaan pihak pengurusan, masa yang diambil, bajet dan sejauh mana kejayaan/pencapaian objektif tersebut.

Langkah seterusnya ialah **pelaksanaan**. Ia melibatkan tindakan dan pengkomunikasian. Pelaksanaan merangkumi penyelarasan tindakan dan komunikasi, kepentingan mutual organisasi dengan *stakeholdernya*, pbingkaian mesej, semantik dan simbol mesej, halangan dalam komunikasi serta dialog dan penyebaran mesej. Akhir sekali **penilaian**, yang menjelaskan apa yang telah organisasi lakukan. Penilaian terhadap program yang dilaksanakan merangkumi komitmen organisasi terhadap penilaian, hasil yang boleh diukur, menilai tahap persediaan, pelaksanaan dan impak, melaporkan hasil penilaian kepada pihak pengurusan dan memberi nilai tambah kepada pengetahuan profesional.

Penggunaan pelbagai bentuk dan elemen komunikasi, termasuk integrasi teknologi media dan komunikasi ketika berkomunikasi banyak membantu dalam mewujudkan komunikasi yang efisien dan efektif. Keterangkuman ini bolehlah dikaitkan dengan komunikasi strategik yang seharusnya diterapkan oleh semua organisasi jika komunikasi itu dianggap sebagai suatu yang sangat penting dalam organisasi. Justeru, dalam kita berkomunikasi, komunikasi kita terlebih dahulu perlu dirancang, di mana perancangan itu pastinya melibatkan struktur yang merangkumi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Setelah komunikasi dirancang dengan baik, maka barulah ia dilaksanakan dengan berstrategi, dan seterusnya dinilai bagi menambah baik proses komunikasi dalam organisasi. Proses berstrategi inilah yang dinamakan komunikasi strategik.

Justeru komunikasi strategik dianggap sebagai payung, yang di bawahnya dinaungi oleh pelbagai disiplin seperti perhubungan awam, komunikasi pengurusan dan pengiklanan. Komunikasi strategik mengintegrasikan pelbagai disiplin komunikasi termasuk teknologi media dan komunikasi supaya komunikasi dapat dilakukan dengan menggunakan kaedah dan cara yang sesuai dalam konteks semasa. Konsep komunikasi ini cuba mengeksplorasi kapasiti setiap jenis organisasi sama ada awam, swasta mahupun NGO. Kekuatan pendekatan ini ialah ia menekankan strategi untuk berkomunikasi bagi mengelakkan sebarang kepinganan yang boleh mengakibatkan mesej yang ingin disampaikan tidak dapat diurus dengan baik. Antara konsep strategi komunikasi yang digunakan ialah pemilihan mesej, iaitu komunikator dengan jelas atau secara tersirat memilih apa yang perlu dibincangkan dan apa yang harus diabaikan. Strategi juga melibatkan penetapan matlamat dan jangkaan tindak balas orang lain. Di samping itu, strategi secara semula jadi berfungsi sebagai asas untuk tindakan, iaitu menyediakan asas untuk penstrukturan, pelaksanaan, dan penilaian amalan komunikasi. Menurut Barret (2006), komunikasi yang baik bergantung kepada strategi, tetapi apabila

khalayak menjadi pelbagai dan lebih besar lingkungannya, maka strategi komunikasi menjadi lebih rumit.

Oleh sebab itu, organisasi memerlukan pembentukan wawasan, visi, misi, matlamat dan objektif yang jelas bagi menangani kerumitan yang dihadapi. Komunikasi strategik bukan sahaja membantu dalam pembentukan semua ini (yang dinyatakan di atas), malah ia membantu dari segi pemilihan strategi, pendekatan yang ingin digunakan, *stakeholders* yang terlibat, sumber, kebergantungan, risiko dan tanggapan (Government Communication Service, 2014).

Dalam menjelaskan lagi konsep komunikasi strategik, Jabatan Pertahanan Amerika menyenaraikan sembilan prinsip yang perlu ada dalam komunikasi strategik bagi memastikan keharmonian organisasi. Prinsip tersebut ialah saling mempercayai, berdialog dengan kakitangan, berusaha untuk bersatu, memberi respons kepada sasaran, mesej yang berkaitan, masa dan tempat yang betul, saling memahami, menyelaraskan tindakan dengan mesej yang ingin disampaikan, mesti berdasarkan keputusan serta konsisten dalam membuat analisis, perancangan, pelaksanaan dan penilaian.

Konsep komunikasi strategik ini dapat dijelaskan lagi melalui huraian Model Komunikasi Strategik oleh Barret (2006). Persaingan yang sengit dalam arus globalisasi masa kini, memberi isyarat bahawa adalah amat penting untuk organisasi memikirkan strategi terbaik bagi menangani isu semasa khususnya yang bersifat dalaman. Salah satunya ialah strategi komunikasi. Ini kerana, komunikasi merupakan salah satu fenomena organisasi yang sangat menarik untuk diteliti kerana ia sangat kompleks dan mempunyai pelbagai fungsi. Pemahaman terhadap kerumitan ini membentuk asas kepada audit komunikasi yang praktikal (Downs & Adrian, 2004). Disebabkan itu, Upik (2016) menyatakan bahawa strategi komunikasi harus disokong oleh teori kerana teori merupakan pengetahuan berdasarkan pengalaman (empirik) yang sudah diuji kebenarannya.

Gagasan awal kepada Model Komunikasi Strategik, dicetuskan oleh Deborah J. Barret pada tahun 2002, yang merupakan tokoh utama di dalam bidang komunikasi strategik. Model ini merupakan pengembangan daripada Model Strategi Komunikasi Pekerja. Berdasarkan model ini, pada awal kewujudan komunikasi dalam organisasi, masalah utama yang dihadapi oleh organisasi adalah penyampaian mesej. Berikutan itu, Barrett mencadangkan satu model yang disasarkan secara khusus untuk menilai komunikasi kakitangan dengan memperkenalkan Model Komunikasi Strategik yang menyediakan alat analisis untuk menilai dan meningkatkan komunikasi kakitangan.

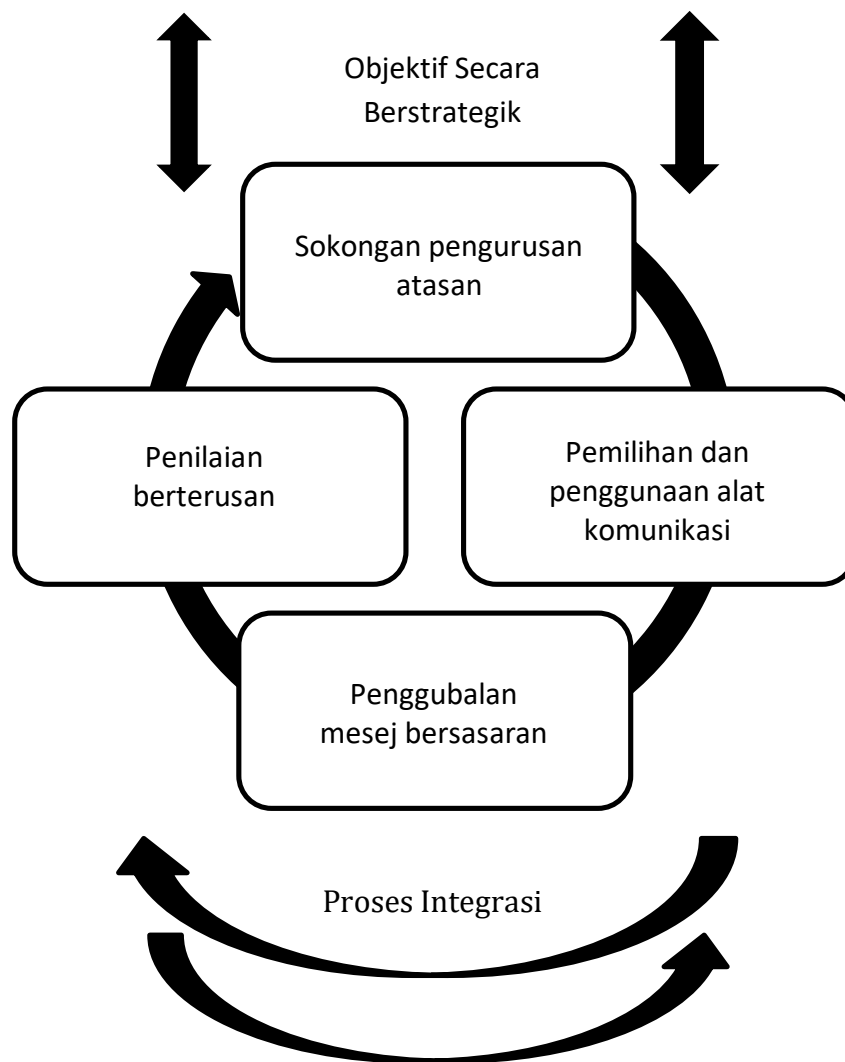
Model ini dibangunkan hasil daripada penelitian terhadap organisasi berprestasi tinggi dan bertujuan untuk menentukan apa yang perlu dilakukan ke atas komunikasi. Barrett menggariskan lima komponen utama yang menyumbang kepada kejayaan komunikasi. Pertama, **pengurusan mesti menyokong perubahan** dan mesti mempamerkan perilaku komunikasi yang diharapkan oleh kakitangan. Kedua, **kakitangan** yang berkomunikasi melalui perubahan perlu **berada di dalam kedudukan yang baik**, sebaiknya di peringkat pengurusan kanan. Ketiga, **mesej dan saluran yang digunakan mesti disesuaikan dengan kepelbagaian khalayak**. Keempat, perlu ada **penilaian berterusan** bagi menilai keberkesanan strategi komunikasi yang digunakan bagi membolehkan tindakan pembetulan dilaksanakan jika sesuatu mesej tidak disampaikan dengan baik. Akhir sekali iaitu kelima, organisasi perlu memastikan **terdapat alat komunikasi yang digunakan** dalam usaha untuk berkomunikasi.

Model komunikasi strategik merupakan penerapan amalan terbaik daripada contoh komunikasi berkesan para pekerja yang dikumpul daripada penyelidikan ke atas 500 syarikat yang terpilih dalam senarai Fortune. Ia membantu pihak pengurusan dalam memahami peranan strategi serta berfungsi sebagai alat analisis untuk mendiagnosis kekuatan dan kelemahan organisasi dalam berkomunikasi. Di samping itu, strategi komunikasi termasuk di dalam teras utama organisasi dan merupakan asas kepada komunikasi berkesan. Oleh kerana itu, komunikasi yang baik bergantung kepada strategi.

Selain daripada itu, Model Komunikasi Strategik memperlihatkan proses komunikasi sebagai penyatuan proses yang berkorelasi dan tergabung dalam ruang dan waktu yang sama. Pendekatan komunikatif dikelilingi oleh objektif berstrategik yang berfungsi sebagai elemen perpaduan yang menjaga sistem bersama. Walau bagaimanapun, sistem ini tidak tertutup, tetapi bersifat terbuka terhadap maklum balas baik di peringkat komunikasi dalaman mahupun luaran. Ciri-ciri ini menjadikan model Barrett dinamik kerana aliran yang dihasilkan oleh proses bersepadu merangkumi unsur dalaman (Barrett, 2006). Rajah 1 di bawah adalah Model Komunikasi Strategik yang merangkumi elemen strategi komunikasi.

Dalam model tersebut, Barrett mencadangkan komunikasi berstruktur untuk menyampaikan teras objektif secara berstrategik. Bagi menjamin keberkesanan komunikasi strategik, amat penting untuk menyesuaikan mesej dengan khalayak tertentu. Oleh sebab itu, Barrett memberi dua pertimbangan yang menyeluruh bagi menjayakan komunikasi, iaitu hubungan antara objektif secara berstrategik dan komunikasi kakitangan yang perlu menjadi *one-to-one*. Pertimbangan tersebut termasuk **kepentingan pengurusan peringkat atasan dan pertengahan yang terlibat secara langsung** dan bertanggungjawab untuk komunikasi ke atas, ke bawah dan ke seluruh organisasi. Kedua, **kepentingan menyasarkan mesej** bersama maklumat yang disesuaikan dengan khalayak. Barret menganjurkan pendekatan komunikatif yang berbeza untuk khalayak yang berbeza dan maklumat harus disesuaikan dengan khalayak dan kata-kata harus dipilih secara berbeza. Sebagai contoh, ia boleh diandaikan bahawa kata-kata sepatutnya berbeza untuk kakitangan pengeluaran dan ibu pejabat serta untuk kakitangan yang berada di bahagian lain.

Di samping itu, Barrett menekankan **kepentingan dalam memilih dan menggunakan alat komunikasi**. Ini kerana, tidak semua alat komunikasi sesuai terhadap semua kakitangan. Barrett jelas membayangkan bahawa pakar komunikasi akan mengambil bahagian dalam proses pengurusan perubahan. Ini kerana kakitangan komunikasi mesti "duduk semeja" dan menjadi sebahagian daripada pasukan pengurusan kanan dalam membuat keputusan. Sesebuah organisasi tidak mempunyai individu yang berdedikasi untuk mengurus komunikasi dalaman, sehingga bergantung kepada agen perubahan untuk melaksanakan peranan komunikasi. Namun, penyelidikan yang dijalankan tidak menyelidik mengapa aspek ini menjadi sukar dalam memberi pengaruh kepada proses komunikasi. Akhirnya, Barrett mencadangkan bahawa **penilaian komunikasi yang berterusan** secara formal perlu dilaksanakan dari masa ke semasa.



Rajah 1: Model Komunikasi Strategik

Model Barrett merupakan model praktikal terbaik dalam merancang komunikasi secara berstrategik dalam bentuk yang berubah-ubah dan memberi tumpuan sepenuhnya terhadap kakitangan. Stoyanova (2011) berpendapat bahawa model Barrett merangkumi beberapa bidang diagnostik yang menekankan kepada perubahan dalam komunikasi. Oleh kerana itu, organisasi yang melaksanakan perubahan strategi komunikasi perlu menangani masalah yang muncul di setiap peringkat khususnya semasa proses perubahan berlaku, berserta dengan kaedah yang betul (Klein, 1996).

Hal ini bertepatan dengan King (2009) yang menyatakan strategi adalah sesuatu yang dirancang dan akan berlaku. Sebagai contoh, sebuah syarikat mengeluarkan e-mel yang memberi amaran bahawa pemberhentian kerja akan berlaku. Strategi komunikasi yang dirancang adalah untuk menggambarkan syarikat itu secara terang-terangan dan untuk mendapatkan kepercayaan pekerja dengan memberi makluman awal sebelum mereka mendapat maklumat dari sumber yang lain. Ini kerana, strategi komunikasi adalah sebahagian daripada pelan pengurusan berkesan. Sejak beberapa tahun kebelakangan ini, pendekatan strategi komunikasi menjadi penting disebabkan oleh trend di tempat kerja,

evolusi pemahaman mengenai proses komunikasi, dan disebabkan oleh pengetahuan mengenai komunikasi serta realiti sebenar organisasi (Walker, 2011).

*Communication Resource Centre* (2009) menyenaraikan lapan langkah perancangan model komunikasi. Ini dimulakan dengan penilaian menyeluruh terhadap situasi semasa, diikuti dengan penetapan matlamat komunikasi yang boleh diukur, penentuan tujuan, membangunkan mesej kepada khalayak yang disasarkan, memilih cara terbaik untuk menyampaikan mesej, membuat pelan tindakan untuk menghantar mesej, membangunkan langkah yang boleh dibuat dan yang terakhir, pelaksanaan rancangan. Ini kerana, setiap pelan komunikasi merupakan dokumen "hidup", dan kejayaan utamanya bergantung kepada kesediaan untuk menilai bagaimana pelaksanaannya berjalan dan membuat pembetulan mengikut keperluan.

Manakala, Hallahan et al. (2007) berpendapat bahawa organisasi boleh meningkatkan keberkesanannya melalui sinergi, kecekapan dan mengurangkan pertindihan maklumat. Hallahan turut mengenal pasti enam perkara berkaitan komunikasi yang biasanya wujud di dalam organisasi. Ia termasuk pengurusan komunikasi, komunikasi pemasaran, perhubungan awam, komunikasi teknikal, komunikasi politik serta kempen pemasaran sosial. Kesemua ini berkait dengan pelaksanaan strategi komunikasi dan bagaimana organisasi berfungsi untuk mencapai misinya. Ia memberi tumpuan kepada bagaimana organisasi mempromosikan dirinya melalui aktiviti yang disengajakan oleh pihak pengurusan, pekerja serta pengamal komunikasi. Menurut Murphy (2008), strategi komunikasi merupakan perancangan holistik bagi melibatkan khalayak dalam memastikan keberkesanan yang lebih tinggi. Komponen strategi komunikasi merangkumi objektif, anggaran, sasaran, idea membimbing, pilihan saluran, integrasi serta pengukuran.

Komunikasi strategik dapat dinyatakan dalam bentuk "*big idea*" dan membantu mengintegrasikan aktiviti komunikasi (Moss & Desanto, 2011). O'Hair et al. (2011) pula menerangkan bahawa komunikasi strategik bermaksud mencapai potensi dalam empat bidang, iaitu pertama, pengetahuan mengenai situasi. Hal ini dapat meningkatkan keberkesanan komunikasi jika mengetahui apa yang sesuai dan apa yang diharapkan dalam satu-satu situasi. Kedua, aktiviti komunikasi berjaya dilaksanakan jika menetapkan matlamat yang jelas. Ketiga, merancang komunikasi secara berstrategik, iaitu perlu memilih beberapa faktor, seperti jenis mesej, jenis saluran, teknik penghantaran dan keperluan organisasi. Keempat, pengurusan emosi seperti mengawal kebimbangan. Oleh kerana itu, empat bidang tersebut perlu ada di dalam strategi komunikasi bagi memastikan ia berjaya dilaksanakan.

Amalan komunikasi strategik dalam organisasi banyak membantu ke arah pelaksanaan strategi komunikasi. Strategi komunikasi difahami sebagai dokumen rujukan bertulis yang bertujuan untuk menilai kemajuan, mengenal pasti kerjasama antara pemimpin dan pakar komunikasi. Hal ini dikaitkan dengan objektif komunikasi yang jelas dan boleh diukur dengan penilaian. Strategi komunikasi juga merangkumi penyemakan semula projek berskala besar, rumit dan bersifat jangka panjang seperti inovasi, pemberhentian pekerja, pembinaan serta pembukaan bangunan baru (Pearson et al., 2016). Secara keseluruhan, strategi komunikasi bolehlah dianggap sebagai penyelesaian kepada masalah komunikasi (Government Communication Service, 2014).

Justeru perancang komunikasi strategik mempunyai banyak pilihan mengenai apa yang boleh dilakukan. Tindakan ini boleh menjadi proaktif atau reaktif (Smith, 2008). Dalam langkah proaktif, organisasi dapat melancarkan program komunikasi mengikut garis masa yang sesuai. Sebaliknya, ukuran reaktif bertindak balas kepada pengaruh dan peluang yang



bersifat semasa dari persekitaran. Strategi proaktif merangkumi komunikasi dan tindakan, strategi tindak balas termasuk tindakan pantas, tindak balas mempertahankan, komitmen, tingkah laku dan ketidakmampuan strategik. Reaktif dan proaktif mewujudkan perubahan yang berbeza. Reaktif lebih bersifat perubahan asas yang biasanya hanya memerlukan satu mesej langsung tanpa perlu menilai kejayaan komunikasi. Manakala proaktif merupakan perubahan yang bersifat strategik yang memerlukan usaha komunikasi yang lebih besar, penggunaan media, peluang untuk berdialog serta penilaian susulan bagi memastikan semua kakitangan memahami perubahan tersebut (Barret, 2009). Barrett seterusnya mencadangkan bahawa perubahan besar memerlukan usaha komunikasi yang dirancang dengan teliti.

Oleh yang demikian, keberkesanan komunikasi strategik merupakan kunci utama proses perubahan pengurusan (Barrett, 2006). O'Hair et al. (2011) menganggap bahawa komunikasi strategik menjadi efektif kerana ia membantu memberi kecemerlangan dan dapat mengetahui kelemahan strategi yang digunakan. Disebabkan itu, pengurus, kakitangan atau pelajar boleh menggunakan Model Komunikasi Strategik sebagai panduan untuk berkomunikasi secara efektif. Ini kerana, ia boleh digunakan dalam apa jua keadaan untuk memaksimumkan kecekapan dan kefahaman.

#### PERANAN KOMUNIKASI STRATEGIK DALAM ORGANISASI

Komunikasi strategik, pada umumnya banyak membahas dan mencari solusi dalam isu komunikasi keorganisasian dengan memfokuskan kepada khalayak dalaman dan luaran. Kim (2012) menumpukan dua fenomena utama komunikasi strategik, iaitu kualiti hubungan antara publik dan organisasi serta tindakan komunikatif publik dan individu berkepentingan berdasarkan sejarah hubungan di antara mereka. Ini kerana, kedua-dua fenomena tersebut merupakan antara masalah kritikal yang sering dikaji. Oleh yang demikian, keperluan strategi komunikasi timbul bagi mencapai matlamat. Organisasi perlu menyelesaikan masalah yang berkaitan dan mengenal pasti sumber serta sokongan dari persekitaran dalaman dan luaran. Ini kerana, komunikasi strategik dapat meningkatkan semangat dan komitmen organisasi dalam kalangan pihak berkepentingan dengan kesan yang dilihat ke atas khalayak luaran (Ressler, 2012).

Day et al. (2017) dalam kajiannya menyatakan bahawa apabila kurangnya komunikasi strategik yang berkaitan dengan objektif dan perancangan jangka panjang, akan menyebabkan tahap kepercayaan menurun dan menimbulkan konflik emosi dalam kalangan ahli organisasi. Tanpa komunikasi strategik yang berkesan, pengurusan dan kakitangan tidak bersemangat serta menjejaskan kualiti kerja seharian. Penyelesaian yang perlu diambil adalah dengan memberi tumpuan dan memilih strategi komunikasi yang tepat bagi memastikan kestabilan di dalam organisasi.

Komunikasi strategik menjadi elemen penting di kebanyakan negara OECD yang berperanan sebagai alat bagi menguruskan reputasi sektor awam. Kajian yang dijalankan oleh Sataoen dan Waeraas (2016) bertujuan untuk melihat bagaimana komunikasi strategik digunakan oleh kerajaan dalam membina reputasi di sektor awam. Ini kerana, apabila komunikasi dirancang dan dilaksanakan dengan baik, maka reputasi syarikat turut meningkat, sekali gus menyumbang kepada pembangunan organisasi.

Invernizzi dan Romenti (2012) melihat peranan komunikasi strategik sebagai satu proses ke arah perubahan keorganisasian. Komunikasi strategik dilihat sebagai komponen penting yang menyokong peningkatan dan penambahbaikan secara berterusan. Dua

komponen penting yang berperanan dalam perubahan keorganisasian, termasuk kakitangan dan komunikasi strategik.

#### KOMUNIKASI STRATEGIK DAN KOMUNIKASI BERKESAN

Komunikasi yang berkesan tidak hanya ditinjau dari segi kepuasan yang wujud dalam kalangan kakitangan (Che Su, 2004), tetapi dilihat dari sudut yang berbeza seperti interaksi antara pengurusan dan kakitangan, produktiviti dan prestasi kerja. Hal ini disokong oleh Sharita et al. (2017) yang berpendapat bahawa penyampaian maklumat yang berkesan dikaitkan dengan komunikasi, yang mana ia mempengaruhi pola pengurusan organisasi. Ini kerana, penyampaian maklumat yang tepat adalah sangat penting supaya penerima maklumat dapat melaksanakan tugas yang diarahkan dengan sempurna dan dalam tempoh yang ditetapkan. Menurut Sharita lagi, medium penyampaian maklumat yang paling baik dan berkesan adalah secara Whatapps, kerana ia antara kaedah yang paling pantas dicapai oleh kakitangan.

Akilandeswari et al. (2015) mendapati penyebab keruntuhan organisasi adalah disebabkan oleh komunikasi yang buruk. Ini kerana, komunikasi yang buruk adalah punca kepada semua masalah yang wujud sama ada sosial atau profesional. Menurut beliau lagi, antara elemen keberkesanan komunikasi adalah kejelasan pemikiran dan air muka, ketepatan dan kesesuaian mesej, mesej ringkas dan padat, persekitaran yang kondusif, maklum balas serta kesempurnaan mesej dengan merangkumi semua aspek penyampaian mesej.

Manakala, langkah untuk komunikasi berkesan merangkumi mendengar dengan teliti dan responsif, menjelaskan maksud perbualan, mengekspresikan diri dengan lebih jelas, menterjemahkan aduan dan kritikan kepada perkara yang spesifik, bertanya soalan secara terbuka, menunjukkan penghargaan serta menjadikan komunikasi sebagai perkara penting dalam kehidupan. Sementara itu, Brown dan Barker (2001) dalam kajiannya mendapati bahawa kejayaan Model Kepimpinan Bersituasi (*Situational Leadership Model*) di 500 syarikat perkhidmatan kewangan Fortune adalah bergantung kepada ciri-ciri komunikasi yang merangkumi jangkaan komunikasi, mendengar melalui tugas kerja yang diberikan dan menghasilkan maklum balas. Ketiga-tiga aspek ini merupakan sebahagian daripada elemen komunikasi berkesan.

Sejauh mana komunikasi strategik mewujudkan komunikasi berkesan? Dalam membincangkan isu ini, beberapa literatur dan kajian lepas telah diteliti bagi melihat hubungan kait di antara kedua-dua pemboleh ubah ini. Perbincangan tentang isu ini disusun mengikut elemen yang digariskan oleh Baret (2006) dalam Model Komunikasi Strategik beliau. Elemen tersebut seperti yang telah dinyatakan sebelum ini, adalah merangkumi empat perkara iaitu sokongan pengurusan atasan, penggunaan alat komunikasi yang sesuai, penggubalan mesej bersasaran dan penilaian berterusan.

Untuk membina interaksi dan hubungan keorganisasian yang baik, sudah pasti melibatkan sokongan yang kuat dari pihak pengurusan bagi menggalakkan perubahan dan seterusnya meningkatkan penglibatan kakitangan dalam program pembaharuan (Rosli, 2015). Hal ini disokong oleh Nadiah et al. (2015) yang turut berpendapat bahawa sokongan pengurusan memainkan peranan penting dalam meningkatkan hubungan antara keberkesanan audit dalaman yang mana berkait rapat dengan pelaksanaan aktiviti komunikasi. Oleh yang demikian, ia bukan sahaja memberi peluang kepada kakitangan untuk menonjolkan diri dengan kemahiran yang ada, bahkan meningkatkan keyakinan kakitangan untuk mencuba perkara baharu. Sokongan pihak pengurusan dapat dilihat dari

segi bentuk latihan dan kursus kepada kakitangan dalam meningkatkan kepakaran mereka. Kepakaran yang biasanya diperoleh daripada pengetahuan, pengalaman dan latihan yang konsisten dijangka dapat meningkatkan kebolehan kakitangan dalam melaksanakan tugas dan seterusnya meningkatkan kualiti kerja (Noor Nizah, 2012).

Lee et al. (2017) dalam kajiannya bertujuan meneliti hubungan di antara pembangunan sumber manusia, sokongan pengurusan atasan dan tingkah laku kakitangan dari segi kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian dalam konteks negara Korea. Hasil kajian mereka menunjukkan, pembangunan sumber manusia mempunyai hubungan positif di antara sokongan pengurusan atasan, kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian. Hasil kajian juga mendapati apabila pengurusan atasan mempunyai matlamat yang jelas dan dibantu oleh pembangunan sumber manusia yang cekap dalam pelaksanaannya, maka kakitangan dapat memberi komitmen sepenuhnya terhadap tugas mereka. Sementara itu, Young dan Poon (2013) berhujah bahawa sokongan pihak pengurusan atasan menjadi faktor kejayaan paling utama bagi pasukan kerja. Ini kerana dengan adanya sokongan pihak pengurusan, akan dapat mengurangkan kesilapan serta mengelakkan kegagalan dalam mengendalikan sesebuah projek.

Suhailawatie et al. (2015) pula mendapati, keberkesanan komunikasi dalaman di antara pihak pengurusan atasan dengan kakitangan dapat membina reputasi positif kerana majoriti kakitangan mengakui, dengan berinteraksi dengan pihak pengurusan atasan dapat membantu kakitangan menjadi jurucakap kepada syarikat. Hal ini disokong oleh Shao et al. (2016) yang mendapati, sokongan pengurusan atasan dikenal pasti sebagai faktor penting terhadap kejayaan sistem perusahaan sesebuah organisasi.

Mesej bersasaran turut dikaitkan dengan keberkesanan sesuatu komunikasi. Mesej bersasaran adalah bermaksud mencari khalayak yang spesifik bagi memastikan mesej sampai kepada sasaran (Pate & Buchner, 2013). Menurut Griffin dan Ebert (2006), sasaran boleh dibahagikan kepada tiga kategori. Ini termasuk sasaran jangka panjang, jangka pertengahan dan jangka pendek. Sasaran mesej ke atas khalayak yang spesifik harus selaras dengan visi, misi dan prinsip organisasi. Ini supaya sasaran tersebut dapat memenuhi dan memberi sumbangan kepada misi dan matlamat organisasi. Sifat-sifat sasaran ialah tetap, mempunyai satu tempoh tertentu, menggambarkan suatu arah yang jelas, realistik dan dapat dicapai oleh organisasi (Gaspersz, 2007).

Kebanyakan pengurus mempersoalkan keberkesanan penyaluran mesej kepada khalayak publik. Persoalan yang sering dibangkitkan, mengapa publik masih belum mengubah sikap walaupun usaha penyebaran maklumat telah banyak dilakukan (Rosli, 2016). Menurut Rogers (1983) berdasarkan kepada pusingan difusi pembujukan dalam menerapkan perubahan tingkah laku (*diffusion cycle*), maklum balas publik yang disasarkan terutama dalam konteks perubahan tingkah laku adalah bergantung kepada fasa kesedaran, minat, penilaian, percubaan, penerimaan dan pengukuhan. Pusingan difusi tersebut jelas menunjukkan bahawa strategi komunikasi berkesan bukan sahaja bergantung kepada sebanyak mana maklumat disebarkan, malah turut bergantung kepada pemilihan medium komunikasi dan sejauh mana medium tersebut sesuai dengan kehendak dan keperluan khalayak. Justeru sasaran mesej haruslah ditetapkan supaya fokus dapat diberikan kepada sasaran khalayak untuk tujuan keberkesanan kempen.

Sesebuah mesej perlu dipastikan sampai kepada sasaran, diterima dan disimpan oleh sasaran (Mohd Yusof, 2002). Justeru, pendedahan berterusan mesej perlu dilakukan untuk satu tempoh yang munasabah bagi memastikan mesej tersebut sampai kepada sasaran yang

dituju. Oleh kerana itu, setiap mesej yang ingin disampaikan perlu digubal dan dilihat kembali kandungan mesej tersebut serta keberkesanannya kepada sasaran. Hal ini turut disokong oleh Faradillah et al. (2015) dengan menekankan penggunaan media baharu bagi membantu penyampaian serta penyebaran mesej dengan mudah dan pantas. Penggunaan media baharu yang betul mampu memberi impak yang besar kepada organisasi, kerana media baharu semakin berkembang dan digunakan oleh khalayak tanpa mengira usia. Oleh yang demikian, organisasi perlu mengambil langkah yang sewajarnya agar mesej secara bersasaran dapat dilaksanakan dengan berkesan.

Pemilihan dan penggunaan alat komunikasi yang sesuai merupakan satu lagi elemen komunikasi strategik yang bertujuan untuk memastikan komunikasi berkesan dapat dicapai. Penggunaan saluran media dan komunikasi yang sesuai dilihat dapat membantu meningkatkan kesedaran masyarakat khususnya dalam usaha mengurangkan masalah kesihatan awam seperti penyalahgunaan dadah (Mohamad Hafifi et al., 2017). Tidak semua publik mempunyai kehendak serta keperluan yang sama, ditambah dengan persepsi pelbagai yang dipengaruhi oleh pengalaman serta tahap pengetahuan (Rosli, 2015). Justeru penerimaan publik terhadap sesuatu mesej berbeza mengikut kehendak, pengalaman dan pengetahuan. Perbezaan inilah yang mempengaruhi bagaimana mesej disampaikan dan apakah saluran yang digunakan. Rosli (2015) menyatakan beberapa alat komunikasi yang memberi kesan jangka panjang kepada organisasi. Ini termasuklah kaedah penerbitan, iaitu satu kaedah atau alat yang digunakan untuk menyalurkan maklumat organisasi kepada publik. Kajian yang dijalankan oleh Zuliana dan Khalid (2008) menunjukkan bahawa penggunaan e-mel, perbincangan kumpulan dan fasiliti internet harus disediakan kepada kakitangan untuk meningkatkan komunikasi dan secara tidak langsung meningkatkan perkongsian pengetahuan serta kepantasan penyebaran mesej dan maklumat.

Mohd Hazim dan Lokman (2014) berpendapat, pihak pengurusan harus memanfaatkan perkembangan teknologi pada masa kini. Teknologi media dan komunikasi merupakan sebahagian daripada alat komunikasi. Teknologi media dan komunikasi pada hari ini mempunyai pelbagai aplikasi seperti *WhatsApp*, *Telegram*, *WeChat*, *Facebook* dan sebagainya yang menjadikan komunikasi boleh dilakukan tanpa halangan. Meskipun begitu, mesej yang sukar dan kompleks perlu dihantar menggunakan saluran yang mempunyai kekayaan saluran yang tinggi, sementara mesej rutin boleh disalurkan melalui saluran yang mempunyai kekayaan saluran yang rendah. Kekayaan saluran diistilahkan sebagai jumlah informasi yang dapat disampaikan menggunakan saluran komunikasi yang tepat. Contoh saluran yang mempunyai kekayaan yang tinggi ialah komunikasi secara bersemuka, persidangan video, bercakap melalui telefon, berpidato atau berdebat secara umum, perbincangan secara atas talian dan peti mel suara. Jurujual misalnya lebih suka menggunakan strategi komunikasi bersemuka atau jualan langsung, supaya ia dapat memberi penerangan yang lebih jelas terhadap produk yang dijualnya, mempengaruhi dan mendapat maklum balas segera daripada pelanggan (Nuredayu Omar, 2018). Manakala, saluran yang mempunyai kekayaan yang rendah ialah e-mel, pidato yang dirakam awal, memo dan surat serta laporan formal (Robbins & Judge, 2008). Teknologi komunikasi adalah alat termaju dalam proses komunikasi korporat, ia dilihat mengambil banyak peranan dan cirinya yang agak canggih menjadikan ia sebagai medium yang paling dominan. Tambahan pula, publik kepada organisasi memerlukan maklumat yang tepat dan yang paling penting ialah tahap kebolehpercayaan yang tinggi (Bahtiar, 2009).

Penggunaan media sosial seperti di atas menunjukkan terdapat strategi yang digunakan bagi menarik khalayak dan memudahkan komunikasi antara kakitangan. Ini terbukti apabila Tao dan Wilson (2015) dalam kajian mereka menunjukkan hasil yang memberangsangkan. Ruang media sosial membolehkan organisasi untuk berdialog secara atas talian bagi membina reputasi dan pengaruh. Cassidy (2012), menilai blog sebagai platform komunikasi dan bagaimana organisasi menggunakan platform tersebut untuk menyebarkan mesej dan berkomunikasi secara berstrategik serta kesannya kepada reputasi organisasi. Blog menjadi alat bagi memanjangkan komunikasi di antara organisasi dan khalayak. Ia menjadi tempat bagi organisasi menyampaikan maklumat dan membina hubungan serta menempatkan mesej secara berstrategik. Raji Ridwan et al. (2018), mendapati media sosial memainkan peranan yang signifikan dalam mengiklankan jenama produk. Kajian mereka mengenai pengiklanan menerusi media sosial mendapati bahawa promosi dan *word of mouth* menerusi media sosial mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan ekuiti jenama berasaskan konsumer. Ini bermakna strategi pemilihan saluran komunikasi yang sesuai mampu mewujudkan keberkesanan komunikasi.

Kepentingan teknologi komunikasi sebagai alat penyebaran mesej didapati memberi kesan positif kepada organisasi dan pengurusan atasan (Ahlam, 2016). Ini kerana, aktiviti dalam organisasi dapat diperbaiki dengan bantuan teknologi komunikasi dan ia memerlukan kerjasama serta komitmen semua pihak bagi memastikan teknologi yang dipilih memberi kesan positif. Kajian mendapati organisasi yang cekap menggunakan teknologi komunikasi akan lebih cepat mencapai matlamat dan mampu memberi daya saing kepada organisasi yang lain. Dengan penggunaannya, banyak perkara yang sebelum ini sukar dilaksanakan dapat dipermudahkan melalui penggunaan e-mel, *Facebook*, *Telegram*, *WhatsApp*, *Skype*, *Facetime* dan pelbagai lagi.

Pemilihan saluran komunikasi turut mempengaruhi kualiti maklumat. Ini kerana, maklumat yang tepat, mempunyai darjah kesahihan yang tinggi serta memenuhi kehendak, merupakan maklumat yang berkualiti dan diperlukan oleh kakitangan bagi membantu menyelesaikan masalah dan memangkinkan perubahan dalam organisasi (Lewis & Shea, 1996). Justeru pemilihan saluran komunikasi yang tepat, mampu menyebarkan maklumat dengan tepat dan dengan itu mampu meningkatkan keberkesanan komunikasi.

Sungguh pun pihak pengurusan atasan memberi sokongan kepada semua aktiviti/program organisasi melalui penyampaian mesej yang spesifik kepada sasaran khalayak yang dikehendaki, dengan menggunakan saluran komunikasi yang tepat, namun kadang kala masih berlaku masalah penyampaian mesej hingga menjadi herotan komunikasi. Di sinilah letaknya kepentingan penilaian komunikasi agar kepincangan dapat dikenal pasti dan diperbaiki. Teras utama dalam membuat penilaian berterusan adalah dengan meninjau matlamat komunikasi serta langkah pelaksanaan strategi komunikasi yang digubal bersama sebagai asas pengukuran penilaian. Pengurusan organisasi hendaklah mendokumentasikan segala langkah dalam bentuk penulisan serta dipiawaikan (Rosli, 2016). Dokumentasi strategi komunikasi bagi memudahkan penilaian dibuat adalah penting bagi menambah baik strategi yang diguna pakai. Kajian yang dilakukan oleh Khadijah Alavi dan Maizatul Haizan (2017) misalnya mendapati, strategi merekodkan maklumat warga emas secara atas talian, akan menjadikan komunikasi lebih cekap kerana rekod klien mudah dicapai dan memudahkan latihan perundingan dalam kalangan penjaga profesional warga emas di hospital atau institusi. Penilaian boleh dibuat ke atas maklumat sedia ada sama ada boleh terus digunakan atau ditambah baik bagi memberi perkhidmatan yang lebih bermutu.

Hal ini dipersetujui oleh Low et al. (2007) yang berpendapat bahawa peringkat penilaian harus dilakukan bersama-sama oleh pihak pengurusan dan kakitangan. Penyertaan kakitangan akan meningkatkan penerimaan mereka semasa peringkat pelaksanaan. Melalui peringkat penilaian secara berterusan, akan dapat menjamin usaha kerja komunikasi dilaksanakan dengan berkesan dan dapat memberi kepastian kepada pelanggan bahawa perkhidmatan yang ditawarkan oleh organisasi memenuhi kehendak serta keperluan mereka (Rosli, 2016).

Penilaian boleh dilakukan pada masa yang sesuai dan dibuat secara berterusan. Penilaian yang dilakukan pada masa yang sesuai boleh menyedarkan pengurus mengenai masalah atau potensi masalah sebelum situasi menjadi kritikal. Penilaian strategi mempunyai tiga aktiviti asas, iaitu menguji asas strategi, membandingkan hasil yang dijangka dengan keputusan sebenar dan mengambil tindakan pembetulan untuk memastikan prestasi adalah selaras dengan perancangan. Maklum balas yang tepat merupakan asas bagi penilaian strategi yang berkesan. Di samping itu, aktiviti penilaian strategi harus dilaksanakan dalam asas yang berterusan, berbanding dilaksanakan pada akhir jangka masa tertentu atau hanya selepas suatu masalah berlaku. Menilai strategi pada asas yang berterusan membolehkan kemajuan tanda aras dibentuk dan dipantau dengan lebih berkesan. Ini kerana, terdapat sesetengah strategi mengambil masa bertahun-tahun lamanya untuk dilaksanakan, kerana impak yang diharapkan mungkin tidak jelas dalam hanya beberapa tahun.

Daripada huraian di atas jelas menunjukkan komunikasi merupakan elemen yang sangat penting dalam menjayakan misi dan matlamat organisasi. Ini lebih-lebih lagi apabila organisasi terlibat dengan proses perubahan. Peranan pemimpin dan komunikasi menjadi pelengkap untuk membawa organisasi ke hala tuju yang dikehendaki. Pemimpin atau pengurus perlu memberi sokongan kepada apa jua aktiviti organisasi. Aktiviti tersebut akan dapat berjalan dengan lancar sekiranya pemimpin atau pihak pengurusan atasan dapat melaksanakan komunikasi strategik dengan baik. Komunikasi yang melibatkan perancangan yang berhati-hati, pelaksanaan strategi yang betul dan penilaian berterusan ke atas komunikasi, akan memudahkan organisasi mengenal pasti masalah dan melakukan tindakan segera bagi menangani masalah sebelum ia menjadi barah.

#### KESIMPULAN

Kertas ini telah membincangkan secara konseptual tentang komunikasi strategik dan bagaimana komunikasi strategik mampu mewujudkan komunikasi berkesan dalam organisasi. Tidak banyak organisasi yang menggunakan pendekatan komunikasi strategik, justeru ini menyebabkan organisasi sering berhadapan dengan masalah yang tidak terduga dan membiarkan sahaja masalah berlalu sehingga ia menjadi krisis yang sukar untuk dipulihkan. Berbeza dengan organisasi cemerlang, yang sering disenaraikan dalam Fortune 500, kebanyakan organisasi tersebut mempunyai pelan komunikasi strategik yang teratur hingga menyebabkan organisasi terus berkembang dan berdaya tahan walau dalam keadaan persekitaran yang mencabar. Justeru para pengurus komunikasi perlu menjadi sebahagian daripada pihak pengurusan atasan bagi memikirkan dan memberi cadangan tentang komunikasi strategik kepada pemimpin organisasi demi kelangsungan organisasi.

#### PENGHARGAAN

Artikel ini diterbitkan hasil daripada kajian “Amalan komunikasi strategik dalam konteks penyampaian mesej dalam kalangan kakitangan KTMB”. Kajian ini dibiayai oleh dana GUP-2017-104.

#### BIODATA

*Maizatul Haizan Mahbob* ialah pensyarah kanan di Pusat Komunikasi dan Masyarakat Digital, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, UKM. Kertas kerja ini terhasil daripada kajian tentang komunikasi strategik di KTMB melalui dana GUP-2017-104 yang dianggotai oleh para pensyarah bidang komunikasi keorganisasian dan dasar komunikasi yang dinyatakan namanya di atas, dengan diketuai oleh Dr Maizatul Haizan Mahbob. Emel: maiz@ukm.edu.my

*Nik Anis Syakira Megat Ali* ialah pelajar pascasiswazah yang berjaya menamatkan pengajian sarjana beliau dalam jurusan Pengurusan Komunikasi. Bidang pengkhususan beliau ialah Komunikasi Keorganisasian. Beliau juga merupakan pembantu penyelidik siswazah untuk kajian ini. Emel: nikanissyakira@gmail.com

*Wan Idros Wan Sulaiman* ialah pensyarah kanan di Pusat Komunikasi dan Masyarakat Digital, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, UKM. Kertas kerja ini terhasil daripada kajian tentang komunikasi strategik di KTMB melalui dana GUP-2017-104 yang dianggotai oleh para pensyarah bidang komunikasi keorganisasian dan dasar komunikasi yang dinyatakan namanya di atas, dengan diketuai oleh Dr Maizatul Haizan Mahbob. Emel: wiws@ukm.edu.my

*Wan Amizah Wan Mahmud* ialah pensyarah kanan di Pusat Komunikasi dan Masyarakat Digital, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, UKM. Kertas kerja ini terhasil daripada kajian tentang komunikasi strategik di KTMB melalui dana GUP-2017-104 yang dianggotai oleh para pensyarah bidang komunikasi keorganisasian dan dasar komunikasi yang dinyatakan namanya di atas, dengan diketuai oleh Dr Maizatul Haizan Mahbob. Emel: wan\_amizah@ukm.edu.my

#### RUJUKAN

- Ahlam Abdul Aziz. (2016). Peranan teknologi komunikasi dan sumbangannya ke arah perkembangan komunikasi dalam organisasi yang berkesan. *Forum Komunikasi*, 11(2), 51-64.
- Akilandeswari, V., Kumar, A. D., Pavithra, M., Mariyam, A. T., & Banu, J. N. (2015). Elements of effective communication. *International Journal of Multidisciplinary Research and Modern Education (IJMRME)*, 1(1), 2452-6119.
- Bahtiar Mohamad. (2009). *Komunikasi korporat*. Kuala Lumpur: Cengage Learning Asia Pte Ltd.
- Baltic Marine Environment Protection Commission*. (2014). HELCOM Annual Meeting 2014: Communication Strategy (pp. 1-5).
- Barret, D. J. (2002). Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*. 7(4), 219- 231.
- Barret, D. J. (2009). *Leadership communication* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Barret, D. J. (2006). Leadership communication: A communication approach for senior-level managers. *Handbook of Business Strategy*. United Kingdom: Emerald Group Publishing.
- Brown, N. A., & Barker, R. T. (2001). Analysis of the communication components found within the situational leadership model: Toward integration of communication and the model. *Journal Technical Writing and Communication*, 31(2), 135-157.
- Cassidy, J. (2012). *The corporate blog as a tool for strategic communication* (Tesis Sarjana, Universiti Ryerson, Kanada).
- Che Su Mustaffa. (2004). Keberkesanan komunikasi organisasi: Satu analisis multidimensi. *IJMS*, 11(2), 91-122.
- Communication Resource Centre. (2009). *Strategic communication planning: A workbook for Garrett Lee Smith memorial act, state, tribal, and campus grantees*. United States: Substance Abuse and Mental Health Services Administration (SAMHSA).
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Effective public relations* (9th ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Day, C., Niekerk, M. V., & Okumus, F. (2017). The important of strategic communication during change management at Palm College of Hospitality and event management. *Journal of Hospitality & Tourism*, 5(3), 87-92.
- Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*. New York: The Guilford Press.
- Faradillah Iqmar Omar, Hazlin Falina Rosli, Nurzakira Afnee Zakaria, & Nuraina Nabila Dundai Abdullah. (2015). Hubungan penggunaan media sosial dan penerimaan mesej dakwah. *Proceeding of the 2nd International Conference on Management and Muamalah 2015 (2nd ICoMM)* (hlm. 181- 191).
- Gaspersz, V. (2007). *Lean six sigma for manufacturing and service industries: Strategi dramatik reduksi cacat/kesalahan, biaya, inventori, dan lead time dalam Waktu kurang dari 6 bulan* (Terj.). Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Government Communication Service. (2014). *Writing a communication strategy*. London: Author.
- Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2006). *Bisnis* (Terj. Sita Wardhani, Jilid 1, Edisi ke-8). Jakarta: Penerbit Erlangga.



- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B.V., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.
- Invernizzi, E., & Romenti, S. (2012). Identity, communication and change management in Ferrari. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(4), 483-497. doi: 10.1108/13563281211274194
- Khadijah Alavi, & Maizatul Haizan Mahbob. (2017). Komunikasi berkesan dengan warga emas: Dari perspektif intervensi kerja sosial. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 33(4), 21-37.
- Kim, J. N. (2012). From relational quality to communicative actions of publics and stakeholders: Understanding causality loops between behaviors of organizations and behaviors of publics in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 6(1), 1-6.
- King, C. L. (2009). Emergent communication strategies. *International Journal of Strategic Communication*, 4(1), 19-38.
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), 32-46.
- Lee, J. Y., Park, S., & Baker, R. (2017). The moderating role of top management support on employees' attitudes in response to human resource development efforts. *Journal of Management and Organization*, 1-19. doi: 10.1017/jmo.2017.37
- Lewis, D., & Shea. T. (1996). The impact of culture on management information needs. *International Journal of Management*, 13(2), 241-248.
- Low, H. H., Siti Zaleha Omain, & Hishamuddin Md Som. (2007). Perkongsian pengetahuan di kalangan industri kecil dan sederhana di Malaysia (Vot Penyelidikan). Skudai: Jabatan Pengurusan Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia, Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohamad Hafifi Jamri, Nurzali Ismail, Jamilah Ahmad, & Darshan Singh. (2017). Kempen kesedaran kesihatan awam: Satu tinjauan literatur dari sudut penggunaan media dan komunikasi di Malaysia. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 33(3), 1-20.
- Mohd Hazim Asran Abdullah, & Lokman Mohd Tahir. (2014). Amalan perkongsian ilmu di Institusi Pendidikan Teknikal Mara. *International Seminar on Technical and Vocational Education 2014 (TVEIS 2014)* (hlm. 384- 405).
- Mohd Yusof Abdullah. (2002). Merancang kempen komunikasi berasaskan penilaian formatif. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 17, 43-56.
- Moss, D., & Desanto, B. (2011). *Public relations: A managerial perspective*. London: Sage Publications.
- Murphy, G. (2008, June 13). *Communication strategy: A best practice guide to developing communication campaigns*. United Kingdom.
- Nadiah Hassan, Mohd Mohid Rahmat, & Zakiah Muhammaddun Mohamed. (2015). Sistem kawalan dalaman, sokongan pengurusan dan keberkesanan audit dalaman sektor awam di Malaysia. *Asian Journal of Accounting and Governance*, 6, 1- 12.
- Noor Nizah Zakaria. (2012). *Kesan kualiti audit dan sokongan pengurusan terhadap keberkesanan fungsi audit dalaman sektor awam di Malaysia* (Tesis Sarjana, Program Perakaunan, Graduate School of Business, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi).

- Nuredayu Omar. (2018). The relationship components of communication competence in the direct selling process in Malaysia. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 34(1), 37-54.
- O'Hair, D., Friedrich, G. W., & Dixon, L. D. (2011). *Strategic communication in business and the professions* (7th ed.). Unites States: Pearson Education, Inc.
- Pate, R. R., & Buchner, D. M. (2013). *Implementing physical activity strategies*. United States: Human Kinetics.
- Patterson, S. J., & Radtke, J. M. (2009). *Strategic communications for nonprofit organizations: Seven steps to creating a successful plan* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pearson, V., & Culver, C. (2016). *Writing a communication strategy*. UK: University of Oxford.
- Raji Ridwan Adetuji, Sabrina Mohd Rashid, & Mohd Sobhi Ishak. (2018). Social media marketing communication and consumer-based brand equity: An account of automative brands in Malaysia. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 34(1), 1-19.
- Ressler, W. H. (2012). When "Play for Pink" became playing for each other: Team cohesion as a goal of socially responsible strategic communication. *Case Studies in Strategic Communication*, 1(4), 38-68.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior* (13th ed.). London: Pearson Education International.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations* (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Rosli Mohammed. (2015). *Strategi pengurusan komunikasi dalam membangun masyarakat nelayan*. Sintok: Pusat Pengajian Teknologi Multimedia dan Komunikasi, Universiti Utara Malaysia.
- Sataoen, H. L., & Waeraas, A. (2016). Building a sector reputation: The strategic communication of National Higher Education. *International Journal of Strategic Communication*, 10(3), 165-176. doi: 10.1080/1553118X.2016.1176567
- Shao, Z., Feng, Y., & Hu, Q. (2016). Effectiveness of top management support in enterprise systems success: A contingency perspective of fit between leadership style and system lifecycle. *European Journal of Information Systems*, 25(2), 131-153. doi: 10.1057/ejis.2015.6
- Sharita Abd. Ghoni, Asmah Othman, & Nora Abas. (2017). Kajian keberkesanan penyampaian maklumat di Jabatan Kejuruteraan Elektrik, Polimas. *e-Proceeding National Innovation and Invention Competition Through Exhibition (iCompEx17)* (hlm. 1-9).
- Smith, R. D. (2008). *Strategic planning for public relations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Association Publishers.
- Stoyanova, T. (2011). *Strategic change management and the use of internal communication: The case of HP* (Thesis Degree of Master, Course in Corporate Communication, Department of Language and Business Communication, University of Aarhus).
- Suhailawatie Ramli, Kamaliah Siarap, & Nor Hazlina Hashim. (2015). Analisis corak aliran komunikasi dalaman organisasi. Kajian kes operator pelabuhan. *Kertas Kerja Persidangan Kedua Antarabangsa Media, Komunikasi dan Budaya (ICMCC 2015)*, 30 Nov. - 2 Dis, Vistana Hotel, Penang.

- Tao, W., & Wilson, C. (2015). Fortune 1000 communication strategies on Facebook and Twitter. *Journal of Communication Management*, 19(3), 208-223. doi: 10.1108/JCOM-01-2013-0004
- Upik, A. S. E. P. (2016). *Strategi komunikasi program "Anti Pemadaman (Zero Trip Feeder) PT PLN (Persero) area Surakarta PT PLN (PERSERO) dalam mengurangi pemadaman listrik tahun 2014* (Tesis Sarjana, Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Sebelas Maret Surakarta, Indonesia).
- Walker, R. (2011). *Strategic management communication for leaders* (2nd ed.). United States of America: Cengage Learning.
- Young, R., & Poon, S. (2013). Top management support: Almost always necessary and sometimes sufficient for success: Findings from a fuzzy set analysis. *International Journal of Project Management*, 31(7), 943-957. doi: 10.1016/j.ijproman.2012.11.013
- Zuliana Zookefli, & Khalid Md Nor. (2008). Hubungan budaya organisasi dengan perkongsian pengetahuan. *Jurnal Kemanusiaan*, 11, 68- 79.