

## **Pelaksanaan Komunikasi Strategik Daripada Sudut Pandang Pengurusan Komunikasi Organisasi**

Muhammad Zaiamri Zainal Abidin\*  
Universiti Malaya, Malaysia

\*Emel perhubungan: zaiamrizainal@um.edu.my

### **Abstrak**

*Komunikasi strategik sering diertikan sebagai komunikasi bertujuan yang digunakan bagi mencapai tujuan dan matlamat yang dispesifik. Ini selari dengan keupayaannya mewujudkan komunikasi secara berkesan yang selari dengan tujuan dan matlamat penggunaannya. Situasi ini menjadikan komunikasi strategik begitu sinonim digunakan oleh organisasi bagi capaian misi dan matlamat. Bagi mendalami penggunaannya, artikel ini akan membincangkan komunikasi strategik daripada sudut definisi dan pelaksanaannya dalam konteks organisasi. Hal ini meliputi penjelasan berkaitan apakah yang dimaksudkan dengan komunikasi strategik dan bagaimanakah komunikasi strategik ini dilaksanakan terutama daripada sudut pandang organisasi. Perbincangan ini adalah berpandukan kepada pandangan sarjana dan dapatan kajian lepas terutamanya dalam bidang penyelidikan komunikasi strategik. Dapat dirumuskan bahawa komunikasi strategik sebagai amalan komunikasi bertujuan yang dilaksanakan secara terancang dan sistematik dengan menekankan pemilihan pendekatan komunikasi yang bersesuaian serta menerapkan kelancaran menerusi tiga fasa iaitu perancangan, pelaksanaan dan penilaian oleh organisasi. Ini menjadikan amalan komunikasi strategik begitu efektif dilaksanakan dalam membantu organisasi mencapai sesuatu tujuan dan matlamat yang spesifik.*

**Kata kunci:** *Komunikasi Strategik, Organisasi, Pengurusan*

## **The Implementation of Strategic Communication from the Perspective of Organizational Communication Management**

### **Abstract**

*Strategic communication is often related to purposeful communication used to achieve a specific objective. It is aligned with its ability to create effective communication according to its objective and purpose of use. This position has made strategic communication to become more commonly used by an organization in achieving their mission and goals. To be in-depth on its usage, this article discusses the definition of strategic communication and its implementation in the context of an organization. This includes an explanation on how strategic communication is implemented, especially from an organizational point of view. The discussion is based viewpoints by scholars and from past research findings, particularly in the field of strategic communication research. This article concludes that strategic communication is purposeful communication that is implemented in a planned and systematic manner by emphasizing on the selection of appropriate communication approaches and by applying fluency through three phases, namely planning, implementation, and evaluation by the organization. These methods have turned strategic communication practices into an effective way in assisting organizations to achieve specific goals and objectives.*

**Keywords:** *Strategic Communication, Purposeful Communication, Organization Management, Communication Management, Communication Approach*

## **Definisi Komunikasi Strategik Dalam Konteks Organisasi**

“Strategik” boleh dirujuk sebagai amalan atau taktik yang dipraktik bagi mengimplementasi strategi (Mintzberg, H., 1990). Hatch, M. J. (1997) mentakrifkan strategik dari sudut pandang organisasi sebagai persaingan organisasi bagi menguasai dan memperoleh kelebihan dalam sesebuah perkongsian pasaran. Begitu juga dengan komunikasi strategik yang dikaitkan dengan usaha organisasi untuk berkomunikasi secara bertujuan bagi mencapai sesuatu misi dan matlamat yang telah ditetapkan (Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D. & Sriramesh, K., 2007). Komunikasi strategik ini boleh difahami sebagai suatu konsep komunikasi, data atau proses yang memenuhi pelan jangka panjang organisasi berdasarkan perancangan yang teliti dengan menyelaraskan aktiviti komunikasi untuk tujuan perniagaan komersial dan bukan komersial (Grigorescu & Lupu, 2015).

Secara tepatnya, komunikasi strategik ini boleh dijelaskan sebagai suatu proses komunikasi bertujuan yang dirancang, dilaksana, dan dinilai secara sistematik bagi mencapai sesuatu tujuan yang spesifik (Hallahan et al., 2007). Komunikasi itu boleh diklasifikasikan sebagai strategik sekiranya selari dengan misi dan matlamat yang difokuskan. Pelaksanaan komunikasi strategik dalam konteks organisasi tertumpu kepada bagaimana organisasi memportret dan mempromosi entiti mereka berdasarkan aktiviti bertujuan sama ada oleh pemimpin, para pekerja dan pengamal komunikasi (Holtzhausen, D. R. & Zerfass, A., 2013). Perkara ini bertepatan dengan sifat komunikasi strategik yang dijelaskan oleh Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D. dan Sriramesh, K. (2007) sebagai komunikasi berbentuk penerangan, berubah-ubah, pemujukan dan pembinaan hubungan yang diaplikasi bagi tujuan mencapai misi dan matlamat organisasi.

Pelaksanaan komunikasi strategik dalam konteks organisasi juga tidak terkecuali dikaitkan dengan proses penciptaan simbol. Proses ini dilakukan menerusi pengaplikasian pendekatan komunikasi seperti perhubungan awam, periklanan dan pemasaran yang bertindak sebagai strategi untuk mewujudkan simbol tertentu dalam melaksanakan komunikasi strategik (Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D. & Sriramesh, K., 2007)). Setiap pendekatan ini membawa kaedah penyampaian komunikasi yang tersendiri mengikut mesej organisasi kepada khalayak yang terlibat.

Menurut Hatch, M. J. (1997) aspek persimbolan berfungsi dalam mempengaruhi khalayak menerusi penyebaran mesej organisasi bagi mencapai misi dan matlamat yang difokus. Menerusi penciptaan persimbolan ini organisasi cuba mewujudkan perkongsian makna atau nilai secara bersama dengan khalayak

menerusi aktiviti komunikasi strategik yang dijalankan. Maka bagi memastikan persimbolan ini dapat dibentuk, sebaran komunikasi bertujuan yang dilaksanakan haruslah menggunakan saluran komunikasi yang sesuai dan berkesan dalam membawa mesej organisasi agar dapat menguasai perkongsian pasaran, pembinaan reputasi positif, memenangi kempen politik dan menguatkuasakan perubahan sosial (Holtzhausen, D., 2014). Menurut Falkheimer, J. dan Heide, M. (2022) perkara ini menjadikan komunikasi strategik begitu efektif digunakan untuk menyalurkan informasi dan mempengaruhi khalayak organisasi. Tambahan pula, dengan perubahan persekitaran yang berlaku masa kini ekoran daripada perkembangan teknologi dan segmen khalayak yang pelbagai memerlukan pengurusan komunikasi organisasi dilakukan secara strategik. Oleh yang demikian, penting bagi organisasi melaksanakan komunikasi strategik dalam pengurusan komunikasi agar mesej organisasi dapat disampaikan secara tepat dan berkesan. Pandangan ini bertepatan dengan kebolehpayaan komunikasi strategik yang dinyatakan oleh Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D. dan Sriramesh, K. (2007) dalam memberi peluang kepada organisasi untuk mencipta dan menyebarkan komunikasi dalam cara serta tujuan yang tersendiri kepada khalayak sasaran.

Namun perlu difahami juga, pelaksanaan komunikasi strategik ini tidak hanya tertumpu kepada capaian misi dan matlamat organisasi semata-mata, malahan turut diimplementasi bagi mengatasi krisis. Hal ini dijelaskan oleh Holtzhausen, D. (2014) bahawa komunikasi strategik ini memiliki sifat terancang dan pro-aktif yang berupaya membantu organisasi mencegah sebarang krisis daripada berlaku. Ini turut dipengaruhi oleh potensi komunikasi strategik yang mampu membentuk wacana umum dalam mempengaruhi khalayak organisasi. Komunikasi strategik ini dinyatakan oleh Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D., dan Sriramesh, K. (2007) boleh memberi impak yang signifikan kepada khalayak dalam skala yang lebih luas yang mana boleh mempengaruhi kesan tempatan dan global terutamanya dalam aspek politik, demokrasi dan pasaran berasaskan gender serta berorientasikan budaya. Dengan itu, kita dapat melihat bagaimana komunikasi strategik boleh dilaksanakan menerusi pelbagai bentuk dan konteks selaras dengan keupayaannya yang mewujudkan sebaran komunikasi secara berkesan dari skala kecil mahupun besar (Falkheimer, J., & Heide, M., 2022).

Walau bagaimanapun, perlu difahami amalan komunikasi strategik ini tidak menganjurkan konsep *linearity* atau bercirikan *monologic communication* dalam pengurusan organisasi (Botan, C., 1997). Jika diteliti dari sudut pandang komunikasi tradisi memperlihatkan bahawa pengirim komunikasi lebih dominan mengawal mesej dan makna yang disebarkan kepada khalayak,

namun situasi ini agak berbeza kepada komunikasi strategik apabila mesej dan makna dalam prosesnya adalah sesuatu yang dianggap *negotiated* antara pengirim dan penerima komunikasi. Bahkan, penerima mesej juga berupaya mempengaruhi makna dan mengawal penerimaan serta penolakan kandungan komunikasi. Ini memperlihatkan proses dan kesan komunikasi masa kini turut bergantung kepada golongan penerima. Terdapat kepercayaan menerusi amalan ini bahawa komunikasi berkesan tidak hanya bergantung kepada penggunaan saluran yang tepat semata-mata, malahan perlu dilakukan secara dua hala menerusi pembinaan perhubungan dan kepercayaan antara pengirim dan penerima mesej (Johannensen, R. L., 1996). Dengan itu, komunikasi secara dua hala atau bercirikan dialogic communication menjadi penekanan utama untuk mewujudkan sebaran komunikasi secara efektif seperti yang digariskan dalam amalan komunikasi strategik (Botan, C., 1997).

Oleh yang demikian, kita dapat memahami komunikasi strategik secara definisi sebagai amalan komunikasi bertujuan yang dirangka dan dilaksanakan bagi memenuhi misi serta matlamat yang ingin dicapai oleh organisasi. Pelaksanaan komunikasi strategik ini penting kepada organisasi untuk mewujudkan komunikasi secara berkesan sama ada dalam konteks komunikasi dalaman dan luaran menerusi pengurusan sistematik. Ini melibatkan aktiviti seperti perangkaan, pelaksanaan dan penilaian yang berlandaskan kepada capaian misi dan matlamat yang ditetapkan oleh organisasi. Namun untuk memastikan keberkesanan penyampaian mesej organisasi kepada khalayak, pelaksanaan komunikasi strategik haruslah berteraskan pendekatan yang sesuai dan tepat selari dengan fokus organisasi. Berdasarkan amalan komunikasi strategik ini, terdapat beberapa pendekatan yang dianjurkan oleh para sarjana dalam mengurus komunikasi organisasi. Namun, apakah bentuk pendekatan yang dimaksudkan ini?

### **Pendekatan Komunikasi Strategik dalam Pengurusan Organisasi**

Komunikasi strategik ini dilaksanakan menerusi pelbagai pendekatan dalam pengurusan komunikasi organisasi (Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D. & Sriramesh, K., 2007). Setiap pendekatan ini membantu organisasi untuk menyalurkan komunikasi mengikut misi dan matlamat secara berkesan di pelbagai peringkat serta lapisan. Sebagai komunikasi bertujuan, amalan komunikasi strategik ini berteraskan kepada penetapan matlamat dan segmen khalayak yang ingin ditumpukan oleh organisasi. Setiap pendekatan ini mempunyai fokus dan tujuan penyampaian komunikasi yang berbeza. Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D. & Sriramesh, K. (2007) memperincikan enam bentuk pendekatan

yang sering dipraktikkan oleh pengurusan organisasi menerusi amalan komunikasi strategik yang meliputi komunikasi pengurusan (*management communication*), perhubungan awam (*public relations*), komunikasi pemasaran (*marketing communication*), komunikasi politik (*political communication*), komunikasi teknikal (*technical communication*), dan informasi / kempen pemasaran sosial (*information / social marketing campaigns*).

Komunikasi pengurusan ini menjalankan fungsi dalam aspek pentadbiran kepada sesebuah organisasi. Pendekatan ini dilaksanakan untuk mengawal selia pengoperasian organisasi agar menjadi teratur dan sistematik (Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D. & Sriramesh, K., 2007). Pelaksanaan komunikasi pengurusan ini tertumpu untuk mempromosi pemahaman mengenai misi, visi dan matlamat organisasi dan membekalkan maklumat bagi keperluan operasi hari ke hari merangkumi perihal pelanggan, transaksi vendor dan pelanggan, serta latihan kepada para staf (Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D. & Sriramesh, K., 2007).

Terdapat dua bentuk pelaksanaan berdasarkan pendekatan komunikasi pengurusan ini iaitu komunikasi interpersonal dan komunikasi organisasi. Komunikasi pengurusan ini melibatkan proses perhubungan antara pihak pengurusan dan para pekerja. Pelaksanaan komunikasi pengurusan ini turut dilakukan menerusi dua kaedah sama ada komunikasi lisan dan komunikasi bertulis. Bagi kaedah komunikasi lisan ini dilaksanakan oleh organisasi dalam bentuk ucapan atau arahan yang dikeluarkan daripada pihak pengurusan kepada para pekerja yang terlibat. Manakala bagi kaedah komunikasi bertulis pula diimplementasi menerusi penggunaan emel, surat, manual dan notis bagi menyampaikan ucapan atau arahan bagi menyempurnakan tugasan.

Pendekatan komunikasi kedua yang sering diimplementasi dalam amalan komunikasi strategik pula adalah perhubungan awam. Pendekatan ini menumpukan kendalian aktiviti komunikasi yang melibatkan para pekerja di beberapa bahagian seperti publisiti dan perhubungan awam, sumber manusia, kewangan dan perhubungan kerajaan (Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D. & Sriramesh, K., 2007). Fungsi utama pendekatan komunikasi ini adalah untuk membina dan mengekalkan manfaat secara bersama dengan pihak berkepentingan. Ini meliputi golongan seperti pengguna, pelanggan, pelabur, penderma, pekerja, sukarelawan, ketua komuniti dan pegawai kerajaan. Komunikasi perhubungan awam ini melibatkan aktiviti penyebaran mesej organisasi kepada khalayak bagi tujuan pembinaan reputasi dan imej organisasi yang positif dalam mempengaruhi persepsi mereka. Bagi memastikan keberkesanan pelaksanaannya, pendekatan ini menggunakan topik berunsurkan bahan berita dan minat khalayak bagi menarik perhatian serta memperoleh sokongan daripada mereka. Hal ini membuatkan pendekatan perhubungan awam begitu efektif digunakan untuk menjalin dan

memelihara hubungan bersama khalayak organisasi. Justeru itu, perhubungan awam menjadi pendekatan komunikasi yang dominan digunakan oleh individu, kumpulan dan organisasi untuk membina jalinan hubungan bersama khalayak organisasi, pihak media, media perdagangan yang relevan dan pemimpin pendapat khalayak.

Pendekatan seterusnya adalah komunikasi pemasaran. Pelaksanaan pendekatan ini melibatkan aktiviti pada bahagian pemasaran dan periklanan organisasi (Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D. & Sriramesh, K., 2007). Fokus komunikasi pemasaran ini adalah untuk mewujudkan kesedaran dan mempromosi penjualan produk atau perkhidmatan yang ditawarkan oleh organisasi. Pendekatan ini juga tidak terkecuali digunakan untuk menarik minat prospek dan mengekalkan pelanggan organisasi sedia ada. Pelaksanaan pendekatan ini tidak hanya tertakluk kepada organisasi berasaskan perniagaan semata-mata, bahkan pertubuhan bukan kerajaan dan organisasi bebas keuntungan turut mengaplikasikannya bagi tujuan pengumpulan dana serta pembangunan komunikasi. Komunikasi pemasaran ini melibatkan aktiviti seperti periklanan, promosi, jualan, penjenamaan dan kempen. Pendekatan ini begitu sinonim menggabungkan penggunaan pelbagai saluran komunikasi dan media sebagai usaha untuk memasarkan perkhidmatan serta produk organisasi secara efektif. Berdasarkan pelaksanaan pendekatan ini, organisasi juga menggerakkan penyertaan secara bersama dengan khalayak sasaran menerusi penggunaan teknologi dan teknik komunikasi berdasarkan idea serta penciptaan mereka dalam proses pengembangan produk dan promosi jenama. Hal ini dilakukan untuk memperoleh maklum balas dan membina interaksi jenama secara bersama dengan khalayak organisasi.

Pendekatan keempat pula merupakan komunikasi politik yang melibatkan penggunaan oleh kelompok pengurusan organisasi seperti ahli politik, pegawai perhubungan kerajaan dan golongan penyokong parti. Pendekatan ini memfokuskan pembinaan persetujuan politik dan perakuan isu semasa berkaitan penguasaan politik serta pengagihan sumber informasi kepada masyarakat (Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D. & Sriramesh, K., 2007). Pelaksanaan komunikasi politik ini sering dikaitkan dengan mempengaruhi pengundian dalam pilihanraya dan keputusan polisi masyarakat oleh pembuat undang-undang. Manakala di peringkat antarabangsa, pelaksanaan pendekatan ini lebih tertumpu kepada menyokong diplomasi publik dan kestabilan ketenteraan antara negara. Pengaplikasian pendekatan ini bertindak sebagai komunikasi bertujuan yang digunakan untuk mempengaruhi persekitaran politik (Emrus, E., 2022). Hal ini dilakukan dengan memberi penekanan terhadap aspek pemujukan dalam wacana politik yang dibentuk oleh individu, kumpulan dan organisasi. Dengan itu, kita

dapat melihat pendekatan ini memberi tumpuan yang mendalam terhadap pembentukan identiti dan imej politik. Hal ini penting bagi mempengaruhi pendapat umum, mewujudkan pakatan strategik dan persekitaran yang memungkinkan penerimaan khalayak terhadap dasar-dasar politik selaras dengan tujuan penggunaannya.

Selain daripada itu, komunikasi teknikal juga tidak terkecuali menjadi salah satu pendekatan bagi melaksanakan komunikasi strategik dalam konteks pengurusan organisasi. Komunikasi teknikal ini secara asasnya melibatkan pengurusan para pekerja di bahagian teknikal, staf pelatih dan sokongan kejuruteraan. Tujuan utama pelaksanaan pendekatan ini adalah untuk mendidik para pekerja, pelanggan dan individu lain yang terlibat untuk menambahbaik dari segi meningkatkan kecekapan perkhidmatan mereka (Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D. & Sriramesh, K., 2007). Hal ini bagi memastikan pengurangan kesalahan dalam kalangan pekerja dan mempromosi penggunaan teknologi terutamanya dalam melaksanakan tugas penting untuk organisasi.

Pendekatan komunikasi yang terakhir dalam konteks organisasi pula melibatkan informasi dan kempen pemasaran sosial. Pendekatan ini menumpukan aspek pengurusan oleh organisasi bebas keuntungan, golongan kakitangan bukan kerajaan dan agensi kerajaan terutama pihak yang terlibat dengan aspek sosial, kesejahteraan fizikal dan psikologi. Pelaksanaan pendekatan ini bertujuan untuk mempromosi kepentingan kesan sosial yang memberi manfaat kepada komuniti dan mengurangkan insiden berkaitan kelakuan berisiko secara umumnya (Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D. & Sriramesh, K., 2007).

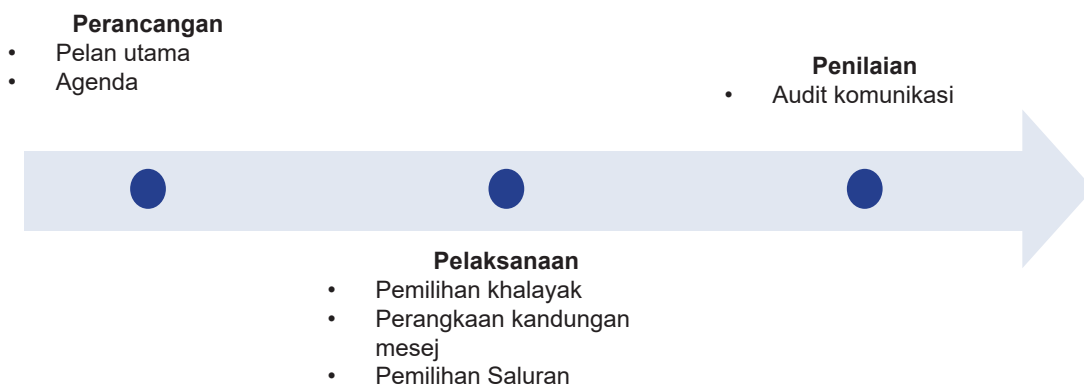
Berdasarkan perincian ini, kita dapat mengenalpasti dan memahami bentuk-bentuk pendekatan komunikasi yang diaplikasi dalam melaksanakan komunikasi strategik daripada perspektif pengurusan organisasi serta bagaimana setiap daripadanya menjalankan fungsi komunikasi tertentu. Setiap pendekatan yang dinyatakan ini berfungsi dalam membawa mesej organisasi mengikut niat serta tujuan pelaksanaannya. Ini penting bagi memastikan setiap pelaksanaan aktiviti komunikasi yang dilakukan selari dengan misi dan matlamat yang ingin dicapai oleh organisasi. Bahkan, dengan pemilihan dan penggunaan pendekatan yang tepat ini berupaya dalam membantu pihak organisasi mewujudkan sebaran komunikasi secara berkesan. Dengan variasi pendekatan ini, dapatlah dinyatakan bahawa amalan komunikasi strategik ini boleh diadaptasi dan dipraktikkan menerusi kepelbagaian sudut serta fokus komunikasi mengikut misi dan matlamat yang ingin dicapai oleh organisasi. Namun bagaimana pula proses pelaksanaan komunikasi strategik ini dilakukan dalam konteks pengurusan organisasi?



## Pendekatan Komunikasi Strategik dalam Pengurusan Organisasi

Komunikasi strategik boleh dijelaskan sebagai aktiviti komunikasi bertujuan yang dilaksanakan secara sistematik dan terancang oleh organisasi. Komunikasi strategik ini bertindak sebagai strategi yang melibatkan proses pembuatan keputusan secara rasional yang digunakan oleh organisasi untuk mencapai misi dan matlamat (Hatch, M. J., 1997). Pelaksanaan komunikasi strategik ini berteraskan analisis SWOT yang melibatkan proses penetapan agenda, formulasi strategi, pelaksanaan dan penilaian dalam mengurus komunikasi organisasi (Porter, M. E., 1985). Hal ini turut diakui oleh Holtzhausen, D. (2014) yang memperincikan komunikasi strategik sebagai suatu proses rasional yang bermula dengan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan serta peluang dari luar dan ancaman terhadap organisasi dalam pelaksanaannya. Analisis SWOT ini digunakan untuk menentukan objektif, strategi dan taktik dalam melaksanakan komunikasi strategik bagi memenuhi misi dan matlamat organisasi (Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D., & Sriramesh, K., 2007).

Selepas melakukan analisis tersebut, para komunikator organisasi tertumpu untuk mereplika pelan tersebut dengan menggabungkannya bersama strategi dan teknik komunikasi yang berupaya menyokong serta memenuhi matlamat organisasi. Dalam melaksanakan komunikasi strategik ini, terdapat tiga fasa yang difokuskan melibatkan proses perancangan, pelaksanaan dan penilaian (Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D., & Sriramesh, K., 2007). Berikut adalah butiran mengenai fasa pelaksanaan komunikasi strategik dalam pengurusan organisasi:



**Rajah 1:** Fasa dalam pelaksanaan komunikasi strategik oleh Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D., dan Sriramesh, K. (2007)

Bagi fasa pertama, pelaksanaan komunikasi strategik dalam pengurusan organisasi ini melibatkan proses perancangan. Fasa ini memberi tumpuan terhadap dua perkara yang meliputi perangkaan pelan utama dan penetapan agenda yang dilakukan oleh organisasi. Pelan utama ini memberi tumpuan terhadap aspek organisasi, perkhidmatan dan produk yang menjadi panduan rangka kerja kepada pengurus dan kakitangan untuk melaksanakan tugas, mengimplementasikan undang-undang, dasar serta peraturan dalam kerangka operasi mereka (Patterson, S. J. & Radtke, J. M., 2012). Penetapan agenda pula memfokuskan kepada penyebaran komunikasi secara berkesan menerusi mesej terpilih bagi meningkatkan kesedaran dan kefahaman khalayak berkaitan misi dan matlamat organisasi (Mahbob, M. H., Ali, N. A. S. M., Sulaiman, W. I. W., & Mahmud, W. A. W., 2019). Pelan pelaksanaan ini melibatkan tiga peringkat masa iaitu pelan jangka masa pendek, pelan jangka masa sederhana dan pelan jangka masa panjang. Fasa perancangan ini penting untuk membantu organisasi bagi merencana sumber secara strategik dan berkesan agar kecekapan pengendalian komunikasi dapat diterapkan dalam rangka kerja organisasi (Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D., & Sriramesh, K., 2007).

Fasa kedua dalam pelaksanaan komunikasi strategik tertumpu kepada proses pelaksanaan oleh organisasi (Holtzhausen, D. R., & Zerfass, A., 2013). Fasa pelaksanaan ini melibatkan proses pengimplementasian strategi komunikasi yang dirancang secara teliti mengikut jangka masa yang ditetapkan pada fasa pertama sebelum ini. Menerusi fasa pelaksanaan ini terdapat beberapa aspek yang difokuskan oleh organisasi; pertamanya adalah memberi tumpuan terhadap pemilihan khalayak yang menepati kriteria objektif yang telah ditetapkan. Keduanya, adalah memberi keutamaan kepada proses pembentukan kandungan mesej yang selari dengan objektif organisasi dan menangani jurang maklumat yang boleh menjejaskan penerimaan mesej kepada khalayak sasaran. Ketiganya, penumpuan terhadap pemilihan dan penggunaan saluran komunikasi atau media yang efektif kepada khalayak selaras dengan strategi yang dilaksanakan. Aspek keempat pula memfokuskan proses penyelarasan dan jalinan kerjasama yang dibentuk bersama pihak berkepentingan bagi memastikan pelaksanaan aktiviti komunikasi menjadi cekap dan berkesan kepada khalayak organisasi.

Fasa yang terakhir pula melibatkan proses penilaian yang dilakukan oleh organisasi bagi meninjau keberkesanan dan menambahbaik strategi komunikasi yang dilaksanakan. Proses penilaian ini dilakukan menerusi audit komunikasi terhadap aktiviti komunikasi strategik yang dijalankan oleh organisasi (Mahbob, M. H., Ali, N. A. S. M., Sulaiman, W. I. W., & Mahmud, W. A. W., 2019). Audit komunikasi ini berfungsi untuk menganalisis keberkesanan setiap pelan dan pelaksanaan aktiviti komunikasi yang

dijalankan. Berdasarkan penilaian ini, organisasi berupaya mengenalpasti aspek yang mempengaruhi keberkesanan pelaksanaan komunikasi dan kelemahan yang membataskannya. Oleh itu, proses penilaian yang dilakukan ini dapat membantu dari segi mengenalpasti kekuatan dan memperbaiki kelemahan yang boleh dimanfaatkan oleh organisasi dalam merangka serta melaksanakan komunikasi strategik dengan lebih berkesan pada masa akan datang.

Berdasarkan penjelasan berkenaan, kita dapat memahami komunikasi strategik sebagai aktiviti komunikasi bertujuan yang dilaksanakan oleh organisasi secara terancang dan sistematik. Hal ini dilakukan menerusi gabungan analisis SWOT dan perencanaan penggunaan saluran komunikasi atau media yang sesuai bagi memastikan keberkesanan penyampaian mesej organisasi kepada khalayak yang terlibat. Begitu juga dari segi memastikan kelancarannya apabila komunikasi strategik ini memberi tumpuan dalam setiap fasa pelaksanaannya yang bermula daripada proses perancangan, pelaksanaan dan penilaian terhadap aktiviti komunikasi yang dijalankan. Hal ini menjadikan komunikasi strategik bukan hanya efektif dari segi mewujudkan sebaran komunikasi secara berkesan, bahkan berupaya membantu organisasi memenuhi misi dan matlamat yang ingin dicapai. Walaupun begitu, apakah faktor yang menyebabkan amalan komunikasi strategik ini dilaksanakan dalam pengurusan organisasi? Apakah rasional di sebalik penggunaannya kepada organisasi masa kini?

### **Faktor Mempengaruhi Pelaksanaan Komunikasi Strategik dalam Pengurusan Organisasi**

Tidak dinafikan kaedah komunikasi yang dilaksanakan oleh organisasi sering dipengaruhi oleh faktor persekitarannya. Dengan perubahan yang berlaku terhadap kehidupan masyarakat dalam sistem politik, ekonomi dan sosial yang berteraskan teknologi saban tahun telah mengubah cara organisasi berkomunikasi. Menurut Gilpin, D. R. dan Murphy, P. J. (2008) organisasi perlu menyesuaikan entiti mereka dengan perubahan komunikasi yang berlaku agar sentiasa relevan dan bergerak seiring dengan peredaran zaman. Situasi ini bertepatan dengan penjelasan oleh Tina Dacin, M., Goodstein, J. dan Richard Scott, W. (2002) dan Sandhu, S. (2009) berkaitan kelangsungan organisasi juga dipengaruhi oleh faktor penyesuaian entiti mereka dalam persekitarannya dengan menghubungkan kaitan *institutional theory* oleh Scott, W. R. (2004) dan *media ecology* oleh McLuhan, M. (1963). Maka untuk memastikan organisasi dapat berkomunikasi secara efektif dengan persekitarannya, komunikasi strategik menjadi salah satu solusi utama kepada pengurusan organisasi. Pandangan ini diakui oleh beberapa pengkaji seperti Botan, C. (1997), Steyn, B. (2003), Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D.,

dan Sriramesh, K. (2007), Sandhu, S. (2009) dan Holtzhausen, D. (2014) yang mencadangkan pelaksanaan komunikasi strategik bagi membantu organisasi mengharungi perubahan persekitaran agar dapat berkomunikasi secara efektif dengan khalayak organisasi. Namun bagi memahami dengan lebih lanjut lagi, pengkaji telah menggariskan empat faktor utama yang dikenalpasti mempengaruhi pelaksanaan komunikasi strategik dalam pengurusan organisasi.

Faktor pertama adalah tumpuan para komunikator organisasi masa kini yang lebih terarah kepada pelaksanaan komunikasi yang bersifat strategik. Sememangnya tidak dinafikan, terdapat pengamal komunikasi organisasi cenderung melaksanakan aktiviti komunikasi yang berteraskan penggunaan pelbagai saluran komunikasi dan media bagi mencapai misi serta matlamat. Namun menurut Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D., dan Sriramesh, K. (2007) penggunaan saluran komunikasi dan media yang pelbagai ini tidak begitu berkesan dari segi capaian misi dan matlamat kepada organisasi. Hal ini disebabkan setiap saluran komunikasi atau media memberi kesan yang berbeza kepada khalayak organisasi dari segi penyampaian informasi dan pengaruh komunikasi yang diwujudkan. Maka untuk memastikan capaian terhadap misi dan matlamat ini dapat dilakukan, pelaksanaan komunikasi organisasi haruslah dilakukan secara strategik. Berdasarkan pelaksanaan komunikasi strategik, organisasi dapat merangka, melaksana dan menilai setiap aspek penggunaannya. Ini bagi memastikan kandungan mesej yang dibentuk selari dengan misi yang ditetapkan, menggunakan saluran komunikasi yang tepat dan berkesan serta menilai keberkesanan pelaksanaan bagi meninjau sejauhmana ianya menyumbang kepada capaian matlamat organisasi. Dengan keupayaannya yang dinyatakan ini telah menyebabkan kebanyakan organisasi masa kini lebih tertumpu mengaplikasikan pelaksanaan komunikasi strategik dalam mengurus komunikasi organisasi terutamanya dalam membantu entiti mereka mencapai misi dan matlamat yang dihasratkan.

Faktor pelaksanaan yang kedua dipengaruhi oleh perubahan yang berlaku dalam sistem komunikasi masyarakat ekoran daripada perkembangan ekonomi dan teknologi media (Grunig, J.E. & Grunig, L.A., 2008). Pengenalan teknologi digital seperti jaringan sejagat (*World Wide Web*) dan pesanan ringkas (*instant messaging*) telah mengubah lanskap ekonomi dan perdagangan masa kini apabila pelbagai aktiviti komunikasi seperti periklanan, publisiti, promosi jualan dan *e-commerce* mula mendominasi dunia perniagaan serta perkhidmatan (Ries, A. & Ries, L., 2003). Dengan itu, kita dapat melihat bagaimana teknologi ini telah menyatukan kepelbagaian saluran komunikasi dan kaedah perhubungan antara organisasi dan khalayak mereka dalam mempromosi produk dan perkhidmatan. Situasi ini menuntut suatu pelaksanaan komunikasi yang terancang dan sistematik dilakukan oleh organisasi untuk mensasarkan

mesej bertujuan kepada khalayak sasaran yang terlibat (Sandhu, S., 2009). Hal ini penting bagi memastikan organisasi dapat menyebarkan mesej organisasi secara berkesan dan berupaya mempengaruhi khalayak mereka menerusi penggunaan teknologi komunikasi yang pelbagai.

Perbincangan tentang faktor pelaksanaan komunikasi strategik yang ketiga pula dikaitkan dengan kecenderungan organisasi masa kini yang mula memperluaskan kepelbagaian kaedah untuk mempengaruhi khalayak sasaran (Holmstrom, S., 2005). Hal ini disebabkan pihak organisasi menyedari akan kepentingan penelitian dilakukan secara mendalam terhadap maklumat yang diketahui oleh khalayak sasaran, tindak balas dan perasaan mereka kepada organisasi dalam melaksanakan aktiviti komunikasi yang berkesan. Dengan pelaksanaan komunikasi strategik ini, organisasi dapat merangkumkan maklumat tersebut dalam proses pembentukan kandungan mesej dan penggunaan saluran komunikasi yang sesuai dengan kehendak khalayak sasaran. Justeru, ianya memberi kelebihan dari segi keberkesanan aktiviti komunikasi yang dijalankan yang mana pada akhirnya boleh menyumbang kepada capaian misi dan matlamat yang difokuskan oleh organisasi berdasarkan pengaruh komunikasi yang dibentuk terhadap khalayak sasaran.

Seterusnya faktor yang terakhir tertumpu kepada sifat komunikasi strategik yang memfokuskan pengaruh bertujuan sebagai asas pelaksanaan kepada organisasi. Pengaruh bertujuan ini penting dalam membawa misi dan matlamat yang ingin dicapainya oleh organisasi (Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D., & Sriramesh, K., 2007). Dengan pelaksanaan komunikasi strategik ini dapat membantu organisasi merangka aktiviti komunikasi yang spesifik kepada capaian misi dan matlamat tersebut. Ini merangkumi pembentukan kandungan mesej dan pemilihan media yang tepat serta sesuai yang boleh menyebarkan mesej organisasi secara berkesan mengikut tujuan yang telah ditetapkan. Keadaan ini telah menyebabkan organisasi masa kini lebih cenderung untuk mengaplikasikan komunikasi strategik dalam proses pengurusan komunikasi entiti ekoran daripada keupayaannya dalam membawa misi dan matlamat organisasi secara berkesan.

Oleh yang demikian, kita dapat mengenalpasti dan memahami faktor yang mempengaruhi pelaksanaan komunikasi strategik dalam konteks pengurusan komunikasi organisasi. Ini boleh dikaitkan dengan faktor seperti seiring dengan keperluan komunikasi organisasi semasa, memenuhi tuntutan perubahan dalam sistem perhubungan masyarakat, penawaran fungsi komunikasi strategik dan penekanan terhadap prinsip komunikasi bertujuan yang disebar secara efektif dilihat yang menyumbang kepada pelaksanaannya dalam membantu organisasi mencapai sesuatu misi dan matlamat yang dihasratkan. Situasi ini telah menggalakkan perkembangan amalan komunikasi strategik

untuk digunakan oleh kebanyakan organisasi masa kini sebagai usaha memastikan mesej organisasi dapat disebar secara efektif, menggunakan saluran yang tepat dan capaiannya mampu menembusi pelbagai lapisan masyarakat.

## **Rumusan dan Kesimpulan**

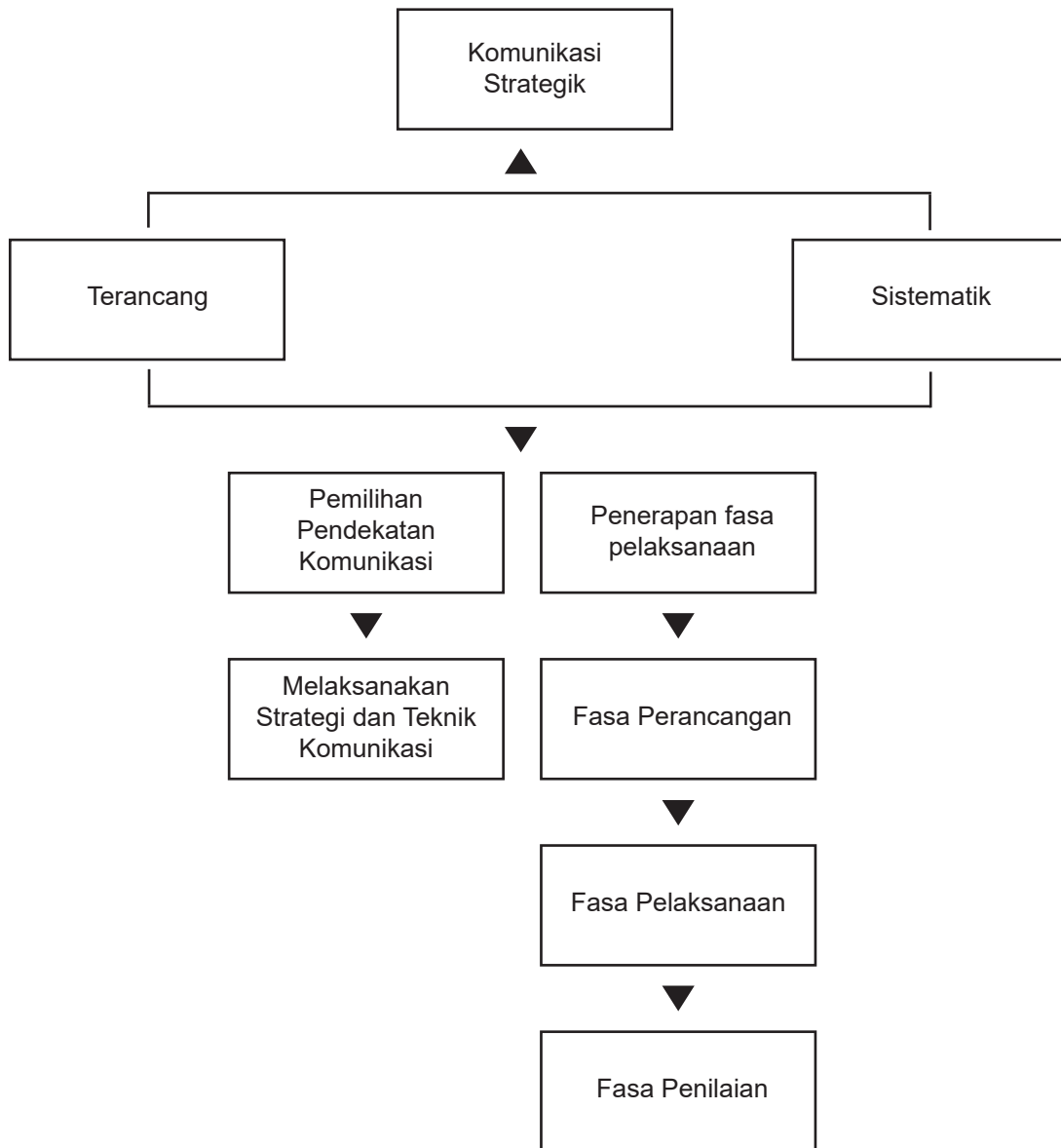
Berdasarkan rangkuman penjelasan ini, kita dapat mengenalpasti fungsi komunikasi strategik daripada sudut pandang pengurusan organisasi. Ini menyentuh berkaitan asas yang diterapkan dalam pelaksanaan komunikasi strategik sebagai komunikasi bertujuan yang digunakan bagi mencapai sesuatu tujuan dan matlamat yang tertentu. Hal ini bertepatan pandangan yang diutarakan oleh sarjana seperti Botan, C. (1997), Steyn, B. (2003), Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D., dan Sriramesh, K. (2007), Sandhu, S. (2009), Holtzhausen, D. (2014) dan Falkheimer, J., & Heide, M. (2022) berkaitan fungsi komunikasi strategik dalam capaian misi dan matlamat yang spesifik kepada organisasi. Situasi ini telah menggalakkan penerimaan dan pelaksanaan komunikasi strategik oleh kebanyakan organisasi masa kini selaras dengan keberkesanan penggunaannya. Makalah ini membuktikan dua ciri penting yang membuatkan komunikasi strategik begitu berkesan dalam capaian misi dan matlamat yang spesifik kepada organisasi. Persoalannya apakah dua ciri penting tersebut? Perlu difahami bahawa keberkesanan pelaksanaan komunikasi strategik sebagai capaian tujuan dan matlamat sebenarnya dipengaruhi oleh dua ciri utamanya iaitu terancang dan sistematik. Kedua-dua ciri ini bukan hanya berfungsi dalam memastikan komunikasi secara berkesan dapat diwujudkan, bahkan kesan komunikasi yang terhasil juga adalah selari dengan tujuan penggunaannya.

Persoalannya bagaimanakah kedua-dua ciri ini boleh mempengaruhi keberkesanan komunikasi strategik bagi capaian tujuan dan matlamat penggunaannya? Selaras dengan cirinya iaitu terancang dan sistematik, pelaksanaan komunikasi strategik begitu berpandu kepada tujuan penggunaannya. Berdasarkan tujuan tersebut, organisasi akan menyelaraskan agenda dan pelan komunikasi agar selari yang menjadi panduan utama kepada pelaksanaan komunikasi strategik. Ini akan mempengaruhi pemilihan pendekatan komunikasi yang bersesuaian dengan agenda yang ditetapkan. Menurut Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D., dan Sriramesh, K. (2007), pemilihan pendekatan komunikasi ini memainkan yang penting terutamanya dalam membangunkan strategi dan teknik komunikasi yang berkesan bagi mencapai tujuan dan matlamat organisasi. Hal ini disebabkan setiap pendekatan komunikasi mewujudkan kesan komunikasi yang tersendiri. Maka pelaksanaan komunikasi strategik menekankan pemilihan pendekatan

yang bersesuaian agar kesan komunikasi yang terhasil dapat diwujudkan menerusi strategi dan teknik komunikasi yang dilaksanakan. Dengan itu, pelaksanaan komunikasi strategik tidak hanya menjamin keberkesanan penyampaiannya, bahkan memastikan kesan komunikasi yang terhasil menepati daripada segi capaian matlamat organisasi.

Selain memastikan keseragaman antara matlamat organisasi dan pemilihan pendekatan komunikasi, komunikasi strategik turut menekankan ciri terancang dan sistematik menerusi penerapan fasa dalam pelaksanaannya. Hal ini meliputi penerapan tiga fasa utama iaitu perancangan, pelaksanaan dan penilaian. Ketiga-tiga fasa ini memainkan peranan dalam melancarkan pelaksanaan komunikasi strategik agar mengikut pelan yang dirangka (Falkheimer, J., & Heide, M., 2022). Walaupun begitu, fungsinya tidak hanya terbatas dalam memastikan kelancaran semata-mata, bahkan bertindak bagi memantau dan menilai keberkesanan pelaksanaan komunikasi strategik. Dengan itu, komunikasi strategik dapat dilaksanakan secara terancang dan sistematik mengikut pelan sedia ada dan proses pemantauan serta penilaian dapat dilakukan oleh organisasi. Ini penting bagi menjamin kelancaran pelaksanaan agar kesan komunikasi yang terhasil menepati kehendak capaian tujuan dan matlamat organisasi. Tanpa kelancaran pelaksanaan ini boleh mengakibatkan kegagalan dan menjejaskan kesan komunikasi terhasil yang akhirnya mempengaruhi kebolehcapaian terhadap tujuan dan matlamat yang ditumpukan.

Begitu juga dengan pematuhan terhadap pelaksanaan mengikut pelan sedia ada dalam melaksanakan komunikasi strategik. Hal ini telah membuatkan pelaksanaan komunikasi strategik amat menitikberatkan ciri terancang dan sistematik bagi memastikan keberkesanan penggunaannya. Bagi Holtzhausen, D. (2014) keadaan ini menjadikan komunikasi strategik begitu efektif dalam membantu organisasi mencapai tujuan dan matlamat yang spesifik selaras dengan dua ciri utama yang ditekankan dalam pelaksanaannya iaitu terancang dan sistematik. Hal ini boleh difahami berdasarkan pemilihan pendekatan komunikasi mengikut tujuan dan matlamat serta penerapan fasa dalam pelaksanaannya. Rajah 2 menunjukkan rumusan perincian yang berkaitan dengan perbincangan berkenaan diterjemahkan dalam bentuk kerangka pelaksanaan komunikasi strategik daripada sudut pandangan pengurusan organisasi.



**Rajah 2:** Kerangka Pelaksanaan Komunikasi Strategik Daripada Sudut Pandangan Pengurusan Organisasi

Oleh yang demikian, dapatlah dinyatakan selaras dengan prinsip sebagai komunikasi bertujuan, komunikasi strategik begitu menitikberatkan dua ciri utama dalam pelaksanaannya iaitu terancang dan sistematik. Hal ini diperlukan bagi memastikan komunikasi yang terhasil tidak hanya sekadar berkesan daripada sekadar penyampaian mesej organisasi kepada khalayak sasaran, bahkan berupaya mempengaruhi mereka mengikut misi dan matlamat yang ingin dicapai oleh organisasi. Lantas situasi ini telah membuatkan komunikasi strategik begitu efektif dilaksanakan oleh organisasi terutama bagi capaian misi dan matlamat yang khusus.



## Rujukan

- Argenti, P. A., Robert, A. H., & Beck, K. A. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 83-89.
- Botan, C. (1997). Ethics in strategic communication campaigns: the case for a new approach to public relations. *Journal of Business Communication*, 34, 188-202.
- Buhmann, A. & Ingenhoff, D. (2015). The 4D Model of the country image: An Integrative approach from the perspective of communication management. *International Communication Gazette*, 77(1), 102-124.
- Emrus, E. (2022). Strategic Communication Techniques in Political Marketing Lobbying. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(3), 163-169.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2022). *Strategic Communication: An Introduction to Theory and Global Practice*. New York: Taylor & Francis.
- Gilpin, D. R., & Murphy, P. J. (2008). *Crisis management in a complex world*. New York: Oxford University Press.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Ehling, W. P. (1992). What is an effective organization? Dlm Grunig, J. E. (Eds.), *Excellence in public relations and communication management*, New York: Routledge.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., VanRuler, B., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Holtzhausen, D. (2014). Strategic communication. Dlm. Donsbach (Ed.). *The International Encyclopedia of Communication* (1st ed.). New York: JohnWiley & Sons, Ltd.
- Holtzhausen, D. R., & Zerfass, A. (2013). Strategic communication: Pillars and perspectives of an alternative paradigm. *Public Relations and Communication Management*, 1, 323-342.

- Holmstrom, S. (2005). Reframing public relations: the evolution of a reflective paradigm for organizational legitimization. *Public Relations Reviews*, 31(4), 497–504
- Johannensen, R. L. (1996). *Ethics in human communication*. (4th ed.). Illinois: Waveland Press.
- Mahbob, M. H., Ali, N. A. S. M., Sulaiman, W. I. W., & Mahmud, W. A. W. (2019). Komunikasi strategik dan peranannya untuk mewujudkan komunikasi berkesan dalam organisasi. *Jurnal Komunikasi*, 35(2), 49-67.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic communication management. *Strategic Management*, 11, 171-195.
- Patterson, S. J., & Radtke, J. M. (2012). *Strategic communications for organizations: seven steps to creating a successful plan*. (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Raupp, J. & Hoffjann, O. (2012). Understanding strategy in communication management. *Journal of Communication Management*, 16(2), 146-161.
- Ries, A. & Ries, L. (2003). *The fall of advertising and the rise of PR*. New York: Harper.
- Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302.
- Sandhu, S. (2009). Strategic communication: An institutional perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 72-92.
- Shockley-Zalabak, P. (2015). *Fundamentals of organizational communication: knowledge, sensitivity, skills, values*. London: Pearson.
- Stohl, C. (1995). *Organizational communication* (No. 5). London: Sage.