

## **PENGARUH POLA KOMUNIKASI KE ATAS KOMUNIKASI STRATEGIK**

*(The Influence of Communication Patterns on Strategic Communication )*

Maizatul Haizan Mahbob, Wan Idros Wan Sulaiman & Wan Amizah Wan Mahmud

### **ABSTRAK**

Komunikasi strategik merupakan suatu bentuk tindakan berstrategi dan sangat penting untuk pembangunan organisasi kerana komunikasi dianggap sebagai penyumbang utama kepada kecekapan organisasi. Tujuan utama kajian ini adalah bagi mengenal pasti pola komunikasi yang digunakan oleh Keretapi Tanah Melayu Berhad (KTMB), menganalisis sejauh mana pola komunikasi mempunyai hubungan dengan amalan komunikasi strategik dan sejauh mana pola tersebut mempengaruhi komunikasi strategik. Pola yang dianalisis ialah pola komunikasi atas ke bawah, pola komunikasi bawah ke atas, pola mendatar, pola berpenjuru dan pola komunikasi luar organisasi. Elemen komunikasi strategik yang dikaji pula ialah perancangan komunikasi, sokongan pengurusan atasan, mesej bersasaran, pemilihan dan penggunaan alat komunikasi, penilaian berterusan dan budaya kerja. Penetapan elemen tersebut adalah bersandarkan kepada Model Komunikasi Strategik Barret (2002). Model Barret ini telah diubah suai oleh pengkaji dengan menambahkan dua lagi elemen iaitu perancangan komunikasi dan budaya kerja. Kajian ini menggunakan kaedah analisis kandungan dan survei. Sebanyak 28 aduan yang dihantar oleh pengguna KTMB dianalisis menggunakan kaedah analisis kandungan. Kemudian, survei pula dijalankan ke atas 200 responden yang terdiri daripada kakitangan komuter di Lembah Klang. Hasil kajian mendapati pengguna kerap menghantar aduan dan kebanyakan aduan berkaitan dengan pengurusan perkhidmatan dan budaya kerja. Pada masa yang sama, KTMB banyak mengamalkan pola komunikasi mendatar dan komunikasi luar organisasi berbanding pola komunikasi atas ke bawah, bawah ke atas dan berpenjuru. Melalui analisis korelasi, hasil kajian mendapati terdapat hubungan sederhana kuat antara pola komunikasi dengan komunikasi strategik. Manakala, bagi analisis regresi pula menunjukkan pola komunikasi mempengaruhi sebanyak 52.4 peratus varians terhadap komunikasi strategik.

**Kata kunci:** Komunikasi strategik, penyampaian mesej, pola komunikasi, model komunikasi strategik, komunikasi keorganisasian.

### **ABSTRACT**

Strategic communication is a form of strategic action and very important for organisational development as it regarded as a major contributor to organisational efficiency. The main purpose of this study is to identify communication patterns used by KTMB, to analyse the relationship between communication patterns and strategic communication as well as to analyse the influence of these patterns on strategic communication. Communication patterns that has been analysed are top-down communication, bottom-up communication, horizontal communication, diagonal communication and external communication. Elements of strategic

communication that being discussed are communication planning, top management support, targeted messages, selection and use of communication tools, on-going assessment and work culture. The determination of these elements was based on Strategic Communication Model by Barret (2002). Barret's model has been modified by adding two more elements namely communication planning and work culture. This study was using content analysis and survey methods. A total of 28 complaints about commuter services sent via e-mail by KTMB customers were collected and analysed using a content analysis approach. Then, a survey was conducted on 200 respondents among commuter staff to identify the communication pattern used and how strategic communication was practiced in KTMB. The findings showed that customers often complaint to KTMB and most of the complaints are related to service management and work culture. At the same time, KTMB was practiced horizontal communication and external communication compared to vertical and diagonal communication patterns. Through correlation analysis, the study found that there is a positive relationship between communication patterns and strategic communication. Meanwhile, regression analysis showed that communication patterns had influence a total of 52.4 percent variance towards strategic communication.

**Keywords:** Strategic communication, message delivery, communication patterns, strategic communication model, organizational communication.

## **PENGENALAN**

Komunikasi menjadi aspek utama yang dititikberatkan bagi menjamin matlamat organisasi berjaya dicapai. Komunikasi dapat difahami sebagai pemindahan makna dari satu individu kepada individu yang lain atau ramai individu, sama ada secara verbal atau bukan verbal. Komunikasi dari satu individu kepada individu yang lain biasanya digambarkan sebagai sebuah segitiga yang terdiri daripada konteks, pengirim, mesej dan penerima (Barret 2006). Hal ini boleh dilihat apabila komunikasi memberi pengaruh yang cukup penting dalam memastikan perjalanan aktiviti dalam organisasi berjalan dengan lancar. Elemen komunikasi pula melibatkan penghantaran mesej, penerima, mesej dan saluran (Ab. Aziz Yusof 2010). Disebabkan itu, komunikasi yang jelas adalah sangat penting untuk memastikan kefahaman penerima mengenai mesej yang disampaikan (Butler 2010).

Hal ini bertepatan dengan fungsi komunikasi itu sendiri yang berfungsi untuk memberitahu, mempengaruhi, menyampaikan niat dan untuk membangunkan kredibiliti (Walker 2011) serta untuk memenuhi keperluan, menyerlahkan diri sendiri, mewujudkan hubungan dan bertukar-tukar maklumat (Zawiyah 2009). Disebabkan itu, komunikasi menjadi aspek penting dalam hubungan keorganisasian yang bukan sahaja antara organisasi dengan organisasi, malah turut menjadi pemangkin utama yang mencetuskan hubungan erat antara pihak atasan dengan pihak pengurusan bawahan (Wan Idros & Maizatul 2015). Justeru itu, dalam proses komunikasi, mesej turut menjadi aspek terpenting dalam mewujudkan komunikasi dan sistem penyampaian yang berkesan.

Selaras dengan itu, organisasi menjadi satu kumpulan individu yang bekerjasama untuk mencapai matlamat yang mustahil dicapai secara bersendirian (Abdul Mua'ti 2006). Ini kerana, organisasi yang cekap pentadbirannya memerlukan kerjasama daripada semua ahli (Mohamad Said & Zulhamri 2012). Melalui pendekatan komunikasi, organisasi dapat menyampaikan maklumat dengan mudah dan dapat memberi pengetahuan kepada kakitangan dan masyarakat mengenai sesuatu isu. Kewujudan etika kerja yang betul dan ditambah dengan amalan komunikasi yang cekap, maka tidak mustahil segala arahan, hubungan

kakitangan dan majikan serta konflik dapat dilaksana dan diselesaikan dengan baik (Wan Idros 2015).

Oleh yang demikian, organisasi perlu mengatur komunikasi secara berstrategik bagi mengelak sebarang kepincangan yang boleh mengakibatkan mesej yang ingin disampaikan tidak dapat diurus dengan baik. Hal ini, bertepatan dengan konsep komunikasi strategik itu sendiri yang didefinisikan sebagai pilihan komunikasi tahap makro yang dibuat berdasarkan matlamat organisasi dan pertimbangan dari reaksi khalayak. Antara konsep yang dibicarakan mengenai strategi komunikasi ialah 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. Pemilihan forum komunikasi, mesyuarat suku tahunan, e-mel syarikat, dan lain-lain secara semulajadinya berasal dari strategi (Clampitt 2005).

Menerusi komunikasi secara berstrategik, organisasi memperoleh komunikasi yang berkualiti hasil daripada interaksi yang berkesan antara pihak pengurusan dan kakitangan (Mohd Zuri & Aznan 2008). Hal utama yang perlu diaplikasikan adalah penggunaan bahasa yang mudah difahami, menggalakkan kakitangan memberikan idea, arahan yang jelas serta suasana kondusif di tempat kerja. Ini kerana, strategi komunikasi turut termasuk dalam teras utama komunikasi, dan strategi menjadi asas di mana setiap komunikasi yang berkesan bergantung kepada perancangan secara berstrategik. Pemimpin juga perlu menganalisis khalayak dalam setiap situasi dan membangunkan strategi yang dapat mencapai matlamat (Barret 2006). Di samping itu, Barret juga menekankan bahawa komunikasi yang baik bergantung kepada strategi, tetapi apabila khalayak menjadi pelbagai dan lebih besar lingkungannya, maka strategi komunikasi menjadi lebih rumit.

Seperi kebanyakan disiplin komunikasi yang lain, pendekatan membangunkan strategi komunikasi merangkumi elemen seperti konteks, visi, matlamat dan objektif, wawasan, pilihan strategik, *stakeholders*, mesej atas talian, *outline of approach*, sumber, kebergantungan, risiko dan tanggapan (Government Communication Service 2014). Upik (2016) menjelaskan bahawa strategi komunikasi diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu kerana ia adalah penting dalam memberi informasi kepada sasaran. Menurut Upik lagi, ia dilaksanakan bertujuan untuk memastikan penerima memahami mesej dan dapat memotivasi penerima untuk melakukan perubahan.

Seterusnya, bagi memastikan penyampaian mesej berkesan, kita perlu sedar bahawa komunikasi melibatkan penyampaian idea dan perasaan dengan cara yang mudah untuk difahami. Oleh kerana komunikasi merupakan proses dua hala, maka pengurus dalam sesebuah organisasi bukan hanya bertindak sebagai penyampai maklumat, sebaliknya dalam keadaan yang lain juga merupakan sasaran kepada penerimaan maklumat (Che Hasniza & Ab Aziz 2011). Tambahan pula, asas komunikasi yang efektif mempunyai empat landasan, ini termasuk kita perlu mengembangkan sikap komunikasi yang positif. Kedua, mesti berusaha untuk mendapatkan maklumat. Ketiga, perlu merancang untuk berkomunikasi, dan perlu melakukannya pada awal tindakan. Akhirnya, perlu membangunkan kepercayaan antara penghantar dan penerima (Newstrom 2015). Selain daripada itu, komunikasi yang efektif terjadi apabila terdapat interaksi dua arah antara dua pihak. Pertukaran maklumat dari satu pihak ke pihak yang lain adalah komunikasi yang baik apabila berlaku perbincangan dan penerima boleh bertanya soalan dan menerima jawapan untuk menjelaskan mesej tersebut. Komunikasi yang efektif juga merupakan prasyarat untuk melaksanakan strategi organisasi dengan lebih teratur (Kartini et al. 2012).

Oleh yang demikian, pihak atasan perlu berkomunikasi dengan cara yang berkesan dalam menginterpretasikan maklumat yang ingin disampaikan bagi mengelakkan kekeliruan. Maklum balas yang diberikan dilihat sebagai pemangkin interpretasi maklumat yang betul daripada kakitangan bawahan terhadap arahan kerja daripada majikan. Impak corak penerimaan maklumat dan cara kakitangan menginterpretasikan maklumat yang diterima akan memberikan kesan langsung terhadap cara kerja, sikap dan pentadbiran organisasi (Wan Idros & Maizatul Haizan 2014). Panduan ke arah komunikasi berkesan juga menunjukkan bahawa kita harus memastikan semua orang tahu siapa yang sepatutnya diberitahu, mempertimbangkan penerima maklumat, ketahui siapakah penerima maklumat, cari dan pilih maklumat, pilih medium yang bersesuaian, mesej yang jelas, guna nada yang betul serta mesej tersebut hendaklah ringkas dan mudah untuk difahami oleh penerima (Che Hasniza & Ab Aziz 2011).

## **SOROTAN LITERATUR**

Komunikasi strategik adalah bidang pembelajaran yang baru muncul dalam ruang lingkup komunikasi dan pengurusan sains sosial (Thomas & Stephens 2015). Melalui perbandingan yang dijalankan terhadap kajian komunikasi strategik, menunjukkan Malaysia masih kurang penyelidikan mengenainya berbanding di luar negara. Jika dilihat dari sudut pelaksanaan komunikasi, kebanyakan organisasi di Malaysia masih kurang mengambil berat mengenai kepentingan strategi dalam berkomunikasi. Dalam bidang kajian komunikasi strategik, pengkaji banyak membahas dan mencari solusi dalam isu komunikasi keorganisasian dengan memfokuskan kepada khalayak dalaman dan luaran. Oleh yang demikian, keperluan strategi komunikasi timbul bagi mencapai matlamat. Sesebuah organisasi perlu menyelesaikan masalah yang berkaitan dan mengenal pasti sumber serta sokongan dari persekitaran dalaman dan luaran. Ini kerana, komunikasi strategik dapat meningkatkan komitmen organisasi dalam kalangan pihak berkepentingan dengan kesan yang dilihat ke atas khalayak luaran (Ressler 2012).

Komunikasi strategik sangat penting untuk pembangunan organisasi. Alasan pertama, komunikasi dianggap sebagai penyumbang kepada keberkesanan organisasi. Kedua, berkait dengan kepentingan imej organisasi. Ketiga, berperanan sebagai alat bagi meningkatkan identiti organisasi dalam kalangan kakitangan. Terakhir, berkait dengan keterbukaan antara ahli organisasi dan antara organisasi dengan pihak berkepentingan (Falkheimer 2014). Sementara itu, Day et al. (2017) menyatakan bahawa apabila kurangnya komunikasi secara berstrategik, akan menyebabkan tahap kepercayaan menurun dan menimbulkan konflik emosi dalam kalangan ahli organisasi. Penyelesaian yang perlu diambil adalah dengan memilih strategi komunikasi yang tepat bagi memastikan kestabilan dalam organisasi.

Secara umumnya, komunikasi strategik boleh dikaitkan dengan kaedah ataupun cara yang dipilih oleh organisasi untuk diguna pakai dalam sesuatu strategi komunikasi dalam organisasi. Namun, organisasi juga perlu mewujudkan perancangan. Mahoney (2013) berpendapat elemen perancangan komunikasi strategik perlu mengandungi penganalisisan situasi, penetapan matlamat, mesej, sasaran khalayak, strategi komunikasi, taktik, pelaksanaan dan penilaian. Menurut beliau lagi, organisasi perlu fokus terhadap perancangan komunikasi strategik dengan mengambil kira apa yang perlu dilakukan, apa isu yang akan dihadapi, mengapa ia penting, apa yang perlu dilakukan dengan perkara tersebut, siapakah individu terpenting berkenaan perkara tersebut, apa yang perlu diberitahu dan bagaimana harus memberitahu. Disebabkan itu, mesej dalaman merupakan antara organ terpenting dalam tadbir urus organisasi. Dengan mengambil kira elemen tersebut, perancangan komunikasi

dapat berjalan dengan lancar khususnya semasa penyelarasan fungsi organisasi (Bharadwaj 2014).

Di samping perancangan komunikasi yang perlu ada, organisasi juga perlu melihat dan menilai budaya kerja yang wujud dalam persekitaran kerja seharian. Ini kerana, budaya dalam sesebuah organisasi berkait rapat tentang bagaimana kakitangan mempersepsikan aspek budaya dalam organisasi dan ia akan mewarnai cara bertindak dalam aktiviti kerja kakitangan sehari-hari. Organisasi yang mempunyai budaya yang kuat akan mempengaruhi setiap tindakan kakitangan (Mujiasih & Ratnaningsih 2012). Meskipun begitu, aspek budaya turut termasuk dalam rangka 7S (*structure, strategy, systems, shared values, skills, staff dan style*) yang mesti ada dalam pelaksanaan strategi organisasi (Peters & Waterman 1992).

Dalam Model Komunikasi Strategik oleh Barret (2002), beliau mengetengahkan elemen sokongan pengurusan atasan, mesej bersasaran, pemilihan dan penggunaan alat komunikasi serta penilaian berterusan. Elemen dalam model tersebut digunakan dalam kajian ini bagi mengukur pemboleh ubah komunikasi strategik terhadap keberkesanan penyampaian mesej. Pengkaji turut menambah dua lagi elemen, iaitu perancangan komunikasi dan budaya kerja. Ini kerana, berdasarkan kajian lepas, dua elemen tersebut merupakan elemen penting yang perlu ada dalam sesebuah strategi komunikasi (McLean & Egan 2008; Arasa & K'Obonyo 2012; Samsuni & Zakaria 2005). Pengkaji juga ingin menguji dan melihat adakah elemen tersebut turut mempengaruhi keberkesanan penyampaian mesej ataupun tidak.

Berbalik kepada elemen dalam Model Komunikasi Strategik, elemen pertama dalam model tersebut iaitu **sokongan pengurusan atasan**, merupakan perbuatan memberi galakan kepada kakitangan daripada pihak pengurusan yang berada di peringkat atasan dalam hierarki organisasi dan bertanggungjawab ke atas keseluruhan organisasi (Azzat 2006). Sokongan yang diberikan bukan sahaja dalam bentuk persetujuan, malah dari segi penglibatan (Zafir & Fazilah 2003). Kajian yang dijalankan oleh Low et al. (2007) menunjukkan bahawa dengan melibatkan kakitangan dalam proses membuat keputusan bersama, kakitangan dapat mengemukakan pendapat dengan bebas, berbincang dan berkongsi idea. Proses ini membenarkan interaksi antara kakitangan berlaku dan lebih banyak idea serta pendapat yang kreatif dapat dihasilkan.

Manakala, **mesej bersasaran** yang merupakan elemen kedua merupakan spesifik khlayak yang diinginkan bagi memastikan mesej sampai kepada sasaran (Pate & Buchner 2013). Menurut Griffin & Ebert (2006), mesej bersasaran boleh dibahagikan kepada tiga bahagian. Ini termasuk mesej bersasaran untuk jangka masa panjang, pertengahan dan untuk jangka masa pendek. Tambahan lagi, mesej bersasaran harus selaras dengan visi, misi dan prinsip organisasi serta menyumbang kepada misi organisasi. Dalam kajian yang dijalankan oleh Abdul Samad (2015), beliau berpendapat bahawa pendedahan, pemakluman dan penyebaran maklumat melalui peranan yang dimainkan oleh pihak pengurusan tertinggi sesebuah organisasi akan memberi kesan kepada kakitangan untuk terus bergerak mengikut hala tuju organisasi.

Elemen yang seterusnya, **pemilihan dan penggunaan alat komunikasi** dapat difahami sebagai alat penghubung atau jalinan komunikasi antara dua atau lebih individu. Samsudin (1993) berpendapat pemilihan alat komunikasi harus mengikut hierarki keberkesanan komunikasi seperti tahap satu mengambil kira bahasa hubungan dua hala, tahap kedua harus melalui komunikasi dua hala, tetapi tidak bersemuka. Tahap ketiga, komunikasi yang kurang berkesan adalah melalui proses satu hala sahaja seperti menulis surat atau laporan. Mohd Hazim & Lokman (2014) berpendapat bahawa pihak pengurusan seharusnya dapat memanfaatkan perkembangan teknologi pada masa kini. Ini kerana, terdapat pelbagai aplikasi seperti WhatsApp, Telegram, WeChat, Facebook dan sebagainya yang menjadikan

komunikasi boleh dilakukan tanpa halangan. Sementara itu, Ahlam (2016) berpandangan teknologi komunikasi memberi kesan positif kepada organisasi dan pengurus atasannya. Ini kerana, aktiviti dalam organisasi dapat diperbaiki dengan bantuan teknologi komunikasi dan ia memerlukan kerjasama serta komitmen semua pihak bagi memastikan teknologi yang dipilih akan memberi kesan positif. Kajian juga mendapati organisasi yang cekap menggunakan teknologi komunikasi akan lebih cepat mencapai matlamat dan mampu memberi daya saing kepada organisasi yang lain.

**Penilaian berterusan** adalah elemen ke empat dalam Model Komunikasi Strategik yang merupakan usaha pengurusan organisasi untuk menilai serta menambah baik amalan komunikasi yang digunakan secara berterusan (Rosli 2016). Hal ini turut ditambah 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. Kamaruzzaman et al. (2013) dalam kajiannya turut menekankan bahawa salah satu kaedah terbaik bagi organisasi untuk mengetahui sama ada pelaburan latihan mereka menguntungkan atau sebaliknya adalah melalui proses penilaian yang cekap dan sistematik. Meskipun beliau melihat dari persepektif pelaburan latihan, namun beliau melihat bahawa perkaitan antara peranan komunikasi adalah penting dalam melancarkan agenda latihan dalam organisasi. Kaedah penilaian latihan yang mengambil kira pengaruh komunikasi terhadap proses penyampaian ilmu dan kemahiran amat diperlukan. Seterusnya, membuatkan penilaian yang dihasilkan lebih teliti dalam meramal keberkesanan latihan. Kajian beliau telah menghasilkan satu penilaian secara berterusan daripada perspektif komunikasi yang dapat memberikan pemahaman terhadap pengaruh komunikasi dalam kejayaan latihan. World Health Organization (WHO) (2017) menyatakan bahawa penilaian berterusan komunikasi perlu melihat kepada mesej, elemen yang digunakan dan penyertaan khalayak. Penilaian ini juga akan melihat kepada penambahbaikan penerimaan mesej dan aktiviti komunikasi dalam organisasi. Sementara itu, David (2001) berpendapat bahawa penilaian strategi adalah penting untuk menilai kekuatan organisasi. Penilaian yang dilakukan pada masa yang sesuai boleh menyedarkan organisasi mengenai masalah atau potensi masalah sebelum situasi menjadi kritikal.

Seterusnya, ialah elemen yang ditambah oleh pengkaji, iaitu **perancangan komunikasi**. Berdasarkan kajian yang dijalankan oleh McLean & Egan (2008) perancangan adalah proses berterusan dalam membantu pemimpin untuk berfikir lebih kritikal dan fleksibel. Mereka berhujah bahawa proses perancangan adalah suatu proses kompleks dan memerlukan individu yang berkepakaran untuk membimbing semasa proses membuat perancangan. Dalam kajian yang dijalankan oleh Arasa & K'Obonyo (2012) membuktikan bahawa perancangan dan prestasi syarikat mempunyai hubungan yang kuat antara keduanya. Kaedah perancangan termasuk mengenal pasti matlamat, melihat kembali ruang lingkup perniagaan, mengenal pasti masalah syarikat, memperbaiki pelaksanaan, penilaian serta mengawal sistem menunjukkan kaedah tersebut mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi syarikat. Ini disokong oleh Samsuni & Zakaria (2005), yang berpendapat bahawa perancangan yang strategik merupakan aspek utama dalam menetapkan hala tuju organisasi supaya strategi dan perkhidmatan yang diberikan sentiasa dikemas kini, relevan dan memenuhi keperluan semasa.

Manakala **budaya kerja**, menuntut kepada integriti. Integriti dalam ketepatan waktu, integriti dalam menyampaikan maklumat, integriti dalam memberi perkhidmatan terbaik, integriti dalam berhubung dengan ketua jabatan, rakan sekerja dan juga kakitangan sokongan (Institut Integriti Malaysia & Pelan Integriti Nasional t.th.). Prasetyo (2011) berpendapat bahawa budaya kerja berupaya mengubah komunikasi tradisional menjadi perilaku

pengurusan moden, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi. Dalam kajian yang dijalankan oleh Suhana & Kartini (2015), mematuhi arahan pihak atasan merupakan perkara penting yang mesti dimainkan oleh kakitangan. Fokus kepada tugas menjadikan kakitangan itu produktif dan setiap tugas akan dapat diselesaikan dengan cepat. Selain daripada itu, budaya kerja juga bermanfaat tatkala pegawai atasan saling memerlukan kerjasama dari rakan sekerja, namun budaya kerja ini memberi akibat buruk apabila pegawai tersebut bersikap ego dengan berpendapat bahawa beliau dapat bekerja sendiri tanpa bantuan orang lain (Wibowo 2013). Disebabkan itu, David (2001) berpendapat strategi seharusnya berusaha untuk melindungi, mengutamakan dan membina aspek budaya yang dapat menyokong strategi baru yang dicadangkan. Aspek budaya yang bertentangan dengan strategi yang dicadangkan haruslah dikenal pasti dan diubah. Ini kerana, mengubah budaya organisasi untuk disesuaikan dengan strategi baru adalah lebih berkesan daripada mengubah strategi untuk menepati budaya sedia ada.

Oleh yang demikian, komunikasi strategik tidak lengkap tanpa wujud perancangan sebagai perkara utama sebelum mula merancang komunikasi di sesebuah organisasi. Individu utama yang perlu merancang semestinya pihak pengurusan organisasi. Pihak pengurusan tertinggi perlu merancang dan mengurus secara berstrategik bagi menentukan hala tuju organisasi yang mereka sertai. Ini penting kerana, perancangan yang teliti harus mengambil kira semua aspek dalaman dan luaran agar ia mendapat kelebihan persaingan dan seterusnya menguasai pasaran dan mendapat keuntungan yang lebih tinggi (Kassim 2003). Komunikasi strategik juga dapat dilihat sebagai disiplin baharu berdasarkan beberapa andaian asas dan meliputi aktiviti komunikasi bagi semua jenis organisasi (Frandsen & Johansen 2015). Dalam konteks kajian ini, komunikasi strategik memainkan peranan penting dalam komunikasi keorganisasian, terutama komunikasi antara pengurusan, kakitangan dan khalayak. Ia juga merujuk kepada proses komunikasi yang berlaku dalam organisasi yang melibatkan proses komunikasi ke atas, komunikasi mendatar dan komunikasi ke bawah. Hal ini, secara tidak langsung mempengaruhi keberkesanan penyampaian mesej. Justeru, dengan gabungan elemen komunikasi strategik akan menghasilkan kualiti kerja yang baik dan memperbaiki amalan komunikasi dalam organisasi.

## **METODOLOGI**

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menumpukan kaedah survei. Populasi kajian merangkumi kakitangan KTMB yang bertugas di Lembah Klang seramai 700 orang. Saiz sampel pula, melibatkan 248 orang responden yang dipilih secara rawak bertujuan berdasarkan Jadual Saiz Sampel Krejcie & Morgan (1970) selepas mengambil kira jumlah kakitangan di Lembah Klang. Sampel rawak yang dimaksudkan adalah pengkaji menggunakan sampel bertujuan pada awal kajian bagi menguji bentuk soal selidik dan menentukan responden yang sesuai dengan tujuan kajian. Kemudiannya, pengkaji beralih kepada persampelan kelompok kerana persampelan ini sangat sesuai digunakan apabila populasi itu besar dan kawasan yang perlu diliputi itu adalah luas (Syed Arabi 1998).

Sebanyak 250 set borang soal selidik diedarkan kepada organisasi dan hanya 200 set soal selidik yang lengkap diisi dan dipulangkan semula kepada pengkaji. Kajian ini menggunakan analisis deskriptif untuk mengenal pasti pola komunikasi yang digunakan oleh responden untuk berhubung sesama unit, antara unit dan antara organisasi KTMB dengan *stakeholder*. Bagi melihat hubungan dan pengaruh pola komunikasi dengan amalan komunikasi strategik pula, kajian ini menggunakan analisis inferensi iaitu korelasi dan regresi.

## HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Berdasarkan analisis deskriptif ke atas 200 maklumat demografi responden, 86.0 peratus terdiri daripada responden lelaki, manakala hanya 13.5 peratus lagi merupakan responden perempuan. Dilihat juga sebanyak 50.5 peratus dalam kajian ini terdiri daripada mereka yang berumur 18-29 tahun, 33.0 peratus berumur 30-40 tahun, kakitangan yang berumur antara 41-50 tahun hanya 5.5 peratus sahaja. Manakala, 11.0 peratus pula terdiri daripada mereka yang berumur 51 dan ke atas. Di samping itu, sebahagian besar responden dalam kajian ini memiliki tahap pendidikan SPM iaitu sebanyak 55.5 peratus dan diikuti dengan 41.5 peratus mempunyai STPM/Diploma dan hanya 2.0 peratus memiliki ijazah. Tambahan lagi, 12.5 peratus berkhidmat kurang daripada setahun, 31.5 peratus responden telah berkhidmat antara 1 hingga 5 tahun dan diikuti 30.0 peratus berkhidmat antara 6 hingga 10 tahun. Seterusnya, peratusan yang paling sedikit ialah responden yang berkhidmat antara 11 ke 20 tahun dengan memperoleh hanya 12.0 peratus. Manakala, responden yang berkhidmat selama 21 tahun ke atas memperoleh 13.5 peratus.

Selain daripada itu, responden turut diminta untuk mengisi lokasi, bahagian, unit atau stesen mereka bertugas. Hasil kajian menunjukkan KL Sentral memperoleh peratusan tertinggi lokasi responden bertugas iaitu sebanyak 14.5 peratus mewakili 29 responden dan diikuti oleh Stesen Sg. Buloh sebanyak 9.5peratus mewakili 19 responden serta Stesen Rawang memperoleh peratusan sebanyak 6.5 peratus mewakili 13 responden. Manakala Stesen Kepong memperoleh 4.0 peratus atau 08 responden, diikuti Stesen Kuang hanya 3.5 peratus atau 07 responden dan lain-lain stesen 62.0 peratus meliputi Stesen Angkasapuri, Bandar Tasik Selatan, Batang Kali, Batu Caves, Batu Tiga, Jalan Templer, Kuala Lumpur, Pelabuhan Klang, Jalan Kastam, Kajang, Kg. Batu, Kepong Sentral, Kg. Dato' Harun, Klang, UKM, Pantai Dalam, Putra, Seputeh, Rasa, Kuala Kubu Bharu, Midvalley, Padang Jawa, Petaling, Salak Selatan, Segambut, Sentul, Serdang, Serendah, Seri Setia, Setia Jaya, Shah Alam, Subang Jaya, Subang Skypark, Taman Wahyu, Teluk Gadong dan Teluk Pulau.

Analisis deskriptif bagi elemen pola komunikasi pula mendapati bahawa purata min yang dicatat bagi setiap elemen ialah komunikasi secara mendatar (min=4.23), komunikasi luar organisasi (min=4.14), komunikasi secara berpenjuru (min=3.61), komunikasi ke bawah (min=3.52), komunikasi ke atas (min=3.41). Berdasarkan bacaan min daripada kelima-lima elemen tersebut, menunjukkan elemen pola komunikasi berada pada tahap tinggi dan sederhana. Ia berdasarkan *Rule of thumb* dalam menentukan tahap iaitu, tahap tinggi, min=3.67-5.00, sederhana, min=2.34-3.66 dan rendah, min=1.00-2.33. Oleh yang demikian, berdasarkan nilai min yang diperoleh, dapat dilihat bahawa pola komunikasi yang kerap diamalkan oleh responden adalah komunikasi secara mendatar. Ini kerana, komunikasi secara mendatar memperoleh min tertinggi dan termasuk dalam kategori yang memperoleh min tinggi. Pola komunikasi yang kedua adalah pola komunikasi luar organisasi, komunikasi jenis ini dipersetujui oleh responden sebagai salah satu pola yang biasa diamalkan dan termasuk dalam kategori yang memperoleh min tinggi. Ini diikuti oleh komunikasi secara berpenjuru, komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas yang dikategorikan sebagai min sederhana. Oleh yang demikian, dapat dilihat bahawa pola komunikasi yang betul-betul diamalkan oleh KTMB adalah pola komunikasi mendatar dan pola komunikasi luar organisasi apabila kedua-dua pola ini memperoleh purata min tinggi.

Dapatan tentang pola yang digunakan ini dapatlah disimpulkan bahawa, kakitangan lebih banyak berkomunikasi sesama rakan sekerja dan dengan pelanggan. Ini bersesuaian dengan keadaan perkhidmatan KTMB itu sendiri di mana staf barisan hadapan seperti penjaga kaunter, stesen master lebih dekat dengan pelanggan dan dengan itu lebih banyak



berurusan dengan pelanggan dan sesama rakan sejawatan berbanding dengan kakitangan di atasnya mahupun di bawahnya. Komunikasi ke atas adalah paling rendah minnya dan ini menunjukkan komunikasi kurang berlaku di antara staf dengan pegawai di atasnya. Hal ini sepatutnya perlu diambil berat oleh pihak KTMB kerana pola komunikasi bawah ke atas adalah penting untuk melaporkan kelemahan operasi perkhidmatan, kerana melaluinyalah penambahbaikan boleh dilakukan bagi meningkatkan kualiti perkhidmatan. Bukan sahaja komunikasi ke atas menunjukkan min yang sederhana, komunikasi ke bawah juga menunjukkan trend yang sama. Justeru kurang berlaku interaksi antara kakitangan pihak atas dengan kakitangan di bawah, dan ini sebenarnya boleh menjejaskan aliran maklumat yang cekap dan menampakkan kelemahan organisasi. Berdasarkan dapatan ini, dapat dinyatakan bahawa komunikasi vertikal kurang diamalkan di organisasi ini.

Seterusnya, kaedah kedua yang digunakan dalam kajian ini ialah statistik inferensi iaitu ujian Korelasi Pearson bagi melihat hubungan antara pemboleh ubah pola komunikasi dengan komunikasi strategik berdasarkan saiz kesan Guilford's Rule of Thumb. Berdasarkan jadual saiz kesan dan tafsiran Guilford's Rule of Thumb yang telah ditetapkan, secara keseluruhannya, hubungan korelasi elemen pola komunikasi dengan elemen komunikasi strategik mempunyai hubungan yang sederhana kuat kerana nilai saiz kesan yang diperolehi ialah  $r = 0.672^{**}$  dan nilai aras signifikan ialah .000.

Jadual 1: Ujian korelasi pola komunikasi terhadap komunikasi strategik

PEMBOLEH UBAH	Komunikasi Strategik
Pola Komunikasi	.672**
Sig. (2-tailed)	.000
N	200

Jadual menunjukkan hasil ujian Korelasi Pearson Pola Komunikasi dengan elemen Komunikasi Strategik. Kajian ini menunjukkan pekali korelasi bagi pemboleh ubah pola komunikasi dan komunikasi strategik adalah besar iaitu .672 hingga 1.00 iaitu nilai *Pearson Correlation (r)* bersamaan  $0.672^{**}$ , dan paras signifikan ( $p$ ) bersamaan .000. Ini menunjukkan bahawa pola komunikasi dan komunikasi strategik mempunyai hubungan yang sederhana kuat. Maka, ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan antara pola komunikasi dengan komunikasi strategik. Hal ini, menjelaskan bahawa semakin pelbagai pola komunikasi yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin baik strategi komunikasi yang digunakan.

Pengaruh pola komunikasi dengan komunikasi strategik dilihat dalam konteks sejauh mana pelbagai pola komunikasi yang digunakan oleh organisasi mempengaruhi komunikasi strategik yang diamalkan. Lima pola diberi tumpuan iaitu komunikasi secara mendatar, komunikasi luar organisasi, komunikasi secara berpenjuru, komunikasi ke bawah, dan komunikasi ke atas. Selaras dengan itu, ujian regresi dijalankan bagi melihat pengaruh tersebut.

Jadual 2: Ringkasan Model

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732 <sup>a</sup>	.536	.524	14.34144

a. Predictors: (Constant), Komunikasi Luar Organisasi, Komunikasi Secara Mendatar, Komunikasi Secara Berpenjuru, Komunikasi ke Bawah, Komunikasi ke Atas

Jadual 3: ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1					
Regression	46101.271	5	9220.254	44.829	.000 <sup>b</sup>
Residual	39901.324	194	205.677		
Total	86002.595	199			

a. Dependent Variable: Strategik

b. Predictors: (Constant), Komunikasi Luar Organisasi, Komunikasi Secara Mendatar, Komunikasi Secara Berpenjuru, Komunikasi ke Bawah, Komunikasi ke Atas

Jadual 2 menunjukkan bahawa nilai regresi antara pola komunikasi dengan komunikasi strategik yang ditunjukkan oleh R adalah .732. R kuasa dua yang diselaraskan bernilai .524 menunjukkan bahawa pola komunikasi menyumbang sebanyak 53.6 peratus varian ke atas komunikasi strategik.

Jadual 3 menunjukkan hasil analisis ANOVA bagi mengesahkan model awal kedua-dua pemboleh ubah pola komunikasi dan komunikasi strategik. Hasil dapatan menunjukkan keseluruhan model mempunyai nilai nisbah  $F = 44.829$  dengan nilai signifikan  $p = .000$ . Pemboleh ubah bebas ini (b: Komunikasi Luar Organisasi, Komunikasi Secara Mendatar, Komunikasi Secara Berpenjuru, Komunikasi ke Bawah, Komunikasi ke Atas) akan diteliti dengan lebih mendalam. Berdasarkan Jadual 4, koefisien analisis regresi pelbagai ditunjukkan bagi mengenal pasti pemboleh ubah bebas manakah yang paling menyumbang terhadap pemboleh ubah bersandar, komunikasi strategik.

Jadual 4: Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		95.0% Confidence Interval for B		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	38.763	12.269		3.160	.002	14.566	62.960
	Komunikasi ke Bawah	.383	.360	.089	1.063	.289	-.327	1.093
	Komunikasi ke Atas	.462	.328	.120	1.411	.160	-.184	1.108
	Komunikasi Secara Mendatar	1.023	.239	.214	4.282	.000	.552	1.495
	Komunikasi Secara Berpenjuru	.788	.356	.147	2.215	.028	.086	1.490
	Komunikasi Luar Organisasi	2.404	.284	.467	8.458	.000	1.843	2.964

a. Dependent Variable: Komunikasi Strategik

Berdasarkan Jadual 4, dapat dilihat bahawa pola komunikasi luar organisasi adalah paling tinggi mempengaruhi komunikasi strategik apabila memperoleh nilai  $\beta = .467$  dan mencapai tahap signifikan  $p < .000$ . Ini diikuti dengan pola komunikasi secara mendatar dengan nilai  $\beta = .214$  mencapai tahap signifikan  $p < .000$ . Seterusnya, diikuti oleh pola

komunikasi secara berpenjuru ( $\beta=.161$ ) mencapai tahap signifikan  $p < .05$ . Hal ini, berbeza dengan pola komunikasi ke bawah apabila pola ini mencapai tahap signifikan  $p > .05$ , dengan nilai  $\beta=.089$  dan pola komunikasi ke atas yang mencapai tahap signifikan  $p > .05$  dengan nilai  $\beta=.120$ . Justeru itu, dapat dirumuskan bahawa pola komunikasi luar organisasi, pola komunikasi secara mendatar dan pola komunikasi secara berpenjuru memberi pengaruh yang signifikan terhadap komunikasi strategik. Manakala, pola komunikasi ke bawah dan pola komunikasi ke atas tidak memberi pengaruh signifikan terhadap komunikasi strategik.

Ini menunjukkan bahawa komunikasi secara vertikal (atas ke bawah, dan bawah ke atas) tidak signifikan dalam mempengaruhi komunikasi strategik berbanding komunikasi luar organisasi, komunikasi secara horizontal (mendatar) dan komunikasi diagonal (berpenjuru). Hasil dapatan ini konsisten dengan kajian yang dijalankan oleh Muhammad Ridha (2013) yang mendapati bahawa komunikasi dengan pelanggan mempunyai hubungan yang signifikan dengan strategi komunikasi dalam organisasi. Ini memberi isyarat bahawa komunikasi sesama peringkat lebih diutamakan dan signifikan berbanding komunikasi berhierarki dalam membentuk strategi komunikasi. Justeru tidak hairanlah pola komunikasi luar organisasi iaitu komunikasi dengan pelanggan memberi pengaruh yang paling besar berbanding pola komunikasi yang lain.

Dapatan ini mungkin ada kaitannya dengan keadaan perkhidmatan yang diberikan oleh organisasi. Responden kajian kebanyakannya terdiri daripada kakitangan barisan hadapan iaitu mereka yang bertemu dengan pelanggan saban hari. Justeru maklum balas pelanggan adalah sangat penting dalam komunikasi strategik khususnya dalam merancang strategi komunikasi kerana melalui maklum balas, penandaarasan dapat dilakukan bagi memberi perkhidmatan yang lebih baik pada masa akan datang.

Sementara itu, hasil kajian yang dijalankan oleh Iloafu (2016) turut menyokong bahawa kaedah, cara dan corak komunikasi yang digunakan dalam organisasi menyumbang kepada kecekapan komunikasi yang dapat menjamin kejayaan sesebuah organisasi. Menurut beliau lagi, struktur organisasi mesti direka dan dilaksanakan mengikut pola komunikasi yang mudah untuk diikuti.

## **KESIMPULAN**

Kajian ini bertujuan untuk membincangkan dan memahami isu komunikasi yang dihadapi oleh KTMB dalam meningkatkan kecekapan perkhidmatannya kepada pengguna komuter. Dalam memahami isu tersebut, kajian ini memfokuskan kepada aspek pola komunikasi dan komunikasi strategik terhadap keberkesanan penyampaian mesej. Dengan menggunakan beberapa pendekatan bagi memudahkan pengukuran aspek tersebut, kajian ini menggunakan Model Komunikasi Strategik oleh Barrett (2002). Berdasarkan model ini, pengkaji telah mengambil empat item dalam konteks komunikasi strategik, iaitu sokongan pengurusan atasan, mesej bersasaran, pemilihan dan penggunaan alat komunikasi dan penilaian berterusan. Manakala, bagi item perancangan komunikasi dan budaya kerja telah ditambah oleh pengkaji bagi melihat adakah item tersebut turut mempengaruhi keberkesanan penyampaian mesej ataupun tidak.

Sebanyak 250 borang soal selidik telah diedarkan kepada semua kakitangan KTMB bahagian komuter yang bekerja di sekitar Lembah Klang. Namun, hanya 210 borang soal selidik yang berjaya dikumpul dan dipulangkan oleh responden. Akan tetapi, terdapat 10 borang soal selidik yang terpaksa dikeluarkan kerana terdapat masalah teknikal seperti rosak, tidak lengkap dan sebagainya. Jadi, terdapat 200 borang soal selidik daripada responden yang berjaya dianalisis. Demografi responden melibatkan responden lelaki dan perempuan dan

boleh dikatakan bahawa sampel kajian didominasi oleh kaum lelaki, lingkungan umur responden antara 18 hingga 29 tahun, memiliki tahap pendidikan SPM, berpengalaman dan kebanyakan responden bertugas di KL Sentral.

Dapat dilihat bahawa KTMB mengamalkan komunikasi secara mendatar dan komunikasi luaran dengan kerap berbanding pola komunikasi yang lain. Ini menunjukkan bahawa kakitangan banyak berkomunikasi dengan rakan setugas dan pelanggan, manakala komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah dan komunikasi secara berpenjuru adalah kurang berlaku di KTMB. Dengan adanya pola komunikasi tersebut, boleh menjadi faktor kepada peningkatan aduan pengguna apabila kakitangan mungkin terlepas maklumat daripada pihak atasan atau pihak atasan tidak mendapat maklumat daripada pihak bawahan tentang masalah yang berlaku di peringkat dasar, lalu mengalami salah faham dan lain-lain, sekaligus menyebabkan kakitangan tidak memperoleh maklumat yang tepat. Disebabkan itu, hasil kajian menunjukkan bahawa pola komunikasi mempunyai hubungan yang sederhana kuat dengan komunikasi strategik. Oleh yang demikian, pemilihan pola komunikasi yang tepat berupaya membentuk komunikasi strategik yang berkesan dalam organisasi, sekaligus mengurangkan aduan terhadap perkhidmatan.

## PENGHARGAAN

Kertas kerja ini terhasil daripada kajian tentang komunikasi strategik di KTMB melalui dana GUP-2017-104 yang dianggotai oleh pensyarah/penyelidik dari kluster penyelidikan Komunikasi untuk Perubahan Sosial, Pusat Kajian Media dan Komunikasi yang diketuai oleh Dr Maizatul Haizan Mahbob.

## RUJUKAN

- Ab. Aziz Yusof. (2010). *Gelagat organisasi: Satu pendekatan strategik*. Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Abdul Mua'ti Ahmad. (2006). *Komunikasi di tempat kerja*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Abdul Samad Kechot. (2015). Bentuk komunikasi dalam menangani peranan kepimpinan Badan Bukan Kerajaan (NGO) perfileman. *Jurnal Komunikasi* 31(2): 423- 439.
- Ahlam Abdul Aziz. (2016). Peranan teknologi komunikasi dan sumbangannya ke arah perkembangan komunikasi dalam organisasi yang berkesan. *Forum Komunikasi* 11(2): 51-64.
- Aizzat Mohd. Nasurdin, Intan Osman & Zainal Ariffin Ahmad. (2006). *Pengantar pengurusan*. Siri Pendidikan Jarak Jauh. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Arasa, R. & K'Obonyo, P. (2012). The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance. *International Journal of Humanities and Social Science* 2(22): 201-213.
- Barret, D.J. (2006). *Leadership communication: A communication approach for senior-level managers*. Handbook of Business Strategy. Emerald Group Publishing.
- Bharadwaj, A. (2014). Planning internal communication profile for organizational effectiveness. *IIM Kozhikode Society & Management Review* 3(2): 183-192. <http://doi/full/10.1177/2277975214542059> [05 Mac 2018].
- Butler, C. J. (2010). Internal and lateral communication in strategic alliance decision making. *An International Journal* 15(3): 698-712.

- Che Hasniza Che Noh & Ab Aziz Yusof. (2011). *Kemahiran komunikasi interpersonal dalam organisasi*. Kuala Terengganu: Penerbit Universiti Malaysia Terengganu.
- Clampitt, Philip G. (2005). *Communicating for managerial effectiveness*. Edisi ke-3. London: Sage Publications.
- David, F.R. (2001). *Pengurusan strategik: Konsep dan kes*. Mohd Hizam Hanafiah (terj.) & Mohd Khairuddin Hashim (pnyt). Edisi ke-8. Pearson Malaysia Sdn. Bhd.
- 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.
- Falkheimer, J. (2014). The power of strategic communication in organizational development. *International Journal of Quality and Service Sciences* 6(2/3): 124-133. <http://doi.org.https.sci-hub.tw/10.1108/IJQSS-01-2014-0007> [11 Januari 2018].
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2015). Organizations, stakeholders, and intermediaries: Towards a general theory. *International Journal of Strategic Communication* 9(4): 253-271. <http://doi.org/10.1080/1553118X.2015.1064125> [23 Jan. 2018].
- Griffin, R.W. & Ebert, R.J. (2006). *Bisnis*. Sita Wardhani. Jilid 1. Edisi ke-8. Terj. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Government Communication Service. (2014). *Writing a communication strategy*. London: Government Communication Service.
- Iloafu, L.E.K. (2016). The role of effective communication in strategic management of organizations. *International Journal of Humanities and Social Science* 6(12):93-99.
- Institut Integriti Malaysia & Pelan Integriti Nasional. t.th. Budaya etika dan integriti membentuk budaya kerja cemerlang. [http://www.audit.upm.edu.my/berita/budaya\\_etika\\_dan\\_integriti\\_membentuk\\_budaya\\_kerja\\_cemerlang-20715](http://www.audit.upm.edu.my/berita/budaya_etika_dan_integriti_membentuk_budaya_kerja_cemerlang-20715) [20Julai 2017].
- Kamaruzzaman Abdul Manan, Shuhaida Md Nor & Bahiyah Omar. (2013). Model penilaian Kirkpatrick: Mengkaji pengaruh komunikasi terhadap keberkesanan latihan. *Jurnal Komunikasi* 29(2): 31- 50.
- Kartini Mat Rashid, Asri Salleh & Adlan Ahmad Bakri. (2012). The effect of communication between superior and subordinate. *E-Academia Journal* 1(1): 104-107.
- Kassim Thukiman. (2003). Perancangan dan pengurusan strategik organisasi: Suatu analisis. *Jurnal Kemanusiaan* 16(1): 1-9.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement* 30(3): 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308> [25 April 2018].
- Low, Hock Heng, Siti Zaleha Omain & PM Dr. Hishamuddin Md Som. (2007). Perkongsian Pengetahuan di Kalangan Industri Kecil dan Sederhana di Malaysia. *Vot Penyelidikan*. Jabatan Pengurusan Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia, Universiti Teknologi Malaysia.
- Mahoney, J. (2013). *Strategic communication: Principles and practice*. South Melbourne: Oxford University Press.
- McLean, G.N. & Egan, T.M. (2008). Applying organization development tools in scenario planning. *Advances in Developing Human Resources* 10(2): 240-257. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1523422307313328> [05 Mac 2018].
- Mohamad Said Awang & Zulhamri Abdullah. (2012). Hubungan antara pertimbangan pemimpin, pertukaran komunikasi dan komitmen organisasi. *Jurnal Komunikasi* 28(1): 121-136.

- 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 Zuri Ghani & Aznan Che Ahmad. (2008). Strategi untuk mengembangkan kemahiran berkomunikasi kanak-kanak berkeperluan khas. *Pendidikan Khas* 8(2): 5-13.
- Muhammad Ridha. (2013). Hubungan strategi komunikasi pemasaran dengan kepuasan pelanggan Rental Ultradisc Banda Aceh. Tesis Sarjana. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Syiah Kuala.
- Mujiasih, E. & Ratnaningsih, I.Z. (2012). Meningkatkan *work engagement* melalui gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. *Seminar Nasional*, hlm. 1-20.
- Newman, A. (2016). Communication planning: A template for organizational change. *Cornell Hospitality Report*. The Center for Hospitality Research (CHR), Cornell University.
- Newstrom, J.W. (2015). *Organizational behaviour: Human behaviour at work*. Edisi ke-14. United States of America: McGraw Hill.
- Pate, R.R & Buchner, D.M. (2013). *Implementing physical activity strategies*. United States: Human Kinetics.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1992). *Mencari kecemerlangan: Rahsia kejayaan Syarikat Amerika*. Edisi Bahasa Malaysia. Wan Sakinah Wan Abraham (terj.). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Prasetyo, A.E. (2011). *Pengaruh budaya kerja terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi*. Tesis Sarjana, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.
- 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.
- Rosli Mohammed. (2016). *Audit Komunikasi Organisasi*. UUM Press: Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Samsudin A. Rahim. (1993). *Komunikasi asas*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Samsuni Mohd Nor & Zakaria Abd Hadi. (2005). Perancangan strategik organisasi melalui pelaksanaan *balanced score card*. *Jurnal Pengurusan Awam* 4(1): 64-76.
- Suhana Saad & Kartini Aboo Talib. (2015). Implimentasi budaya kerja Jepun dalam organisasi di Malaysia. *Malaysia Journal of Society and Space* 11(6): 1-10.
- Syed Arabi Idid. (1998). *Kaedah penyelidikan komunikasi dan sains sosial*. Ulang cetak. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Thomas, G.F. & Stephens, K.J. (2015). An introduction to strategic communication. *International Journal of Business Communication* 52(1): 3-11.
- Upik, A.S.E.P. (2016). Strategi komunikasi program “Anti Pemadaman (*Zero Trip Feeder*) PT PLN (Persero) area Surakarta PT PLN (PERSERO) area Surakarta dalam mengurangi pemadaman listrik tahun 2014. Tesis Sarjana, Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Walker, R. (2011). *Strategic management communication for leaders*. Jack W. Calhoun. Edisi ke-2. United States of America: South-Western Cengage Learning.
- Wan Idros Wan Sulaiman. (2015). *Komunikasi dalam sektor awam*. Mohd Safar Hasim & Samsudin A. Rahim. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Wan Idros Wan Sulaiman & Maizatul Haizan Mahbob. (2014). Kesignifikanan model kepuasan komunikasi dalam konteks pengurusan maklumat sektor awam. *Jurnal Komunikasi* 30(1): 97-115.

- Wan Idros Wan Sulaiman & Maizatul Haizan Mahbob. (2015). Hubungan komunikasi keorganisasian dengan perancangan strategik modal insan Universiti Kebangsaan Malaysia. *Jurnal Komunikasi* 31(2): 1-14.
- Wibowo, A.A. (2013). *Pengaruh iklim komunikasi organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja guru SMK negeri 11 Semarang*. Tesis Sarjana, Program Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang.
- World Health Organization. (2017). *WHO strategic communications framework for effective communications*. Geneva: World Health Organization.
- Zafir Mohd Makhbul & Fuh Mohamad Hasun. (2003). *Mengurus latihan dan kerjaya: Ke arah meningkatkan kesetiaan pekerja*. Petaling Jaya: Leeds Publications.
- Zawiyah Mohammad Yusof. (2009). *Kemahiran komunikasi*. Ampang: Dawama Sdn. Bhd.

#### **MAKLUMAT PENULIS**

**MAIZATUL HAIZAN MAHBOB (PhD)**

Pusat Kajian Media dan Komunikasi, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, UKM  
maiz@ukm.edu.my

**WAN IDROS WAN SULAIMAN (PhD)**

Pusat Kajian Media dan Komunikasi, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, UKM  
wiws@ukm.edu.my

**WAN AMIZAH WAN MAHMUD (PhD)**

Pusat Kajian Media dan Komunikasi, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, UKM  
wan\_amizah@ukm.edu.my