

KEPENTINGAN AUDIT KOMUNIKASI

Oleh

Rosidayu Hj Sabran

Program Komunikasi

Fakulti Kepimpinan dan Pengurusan

Kolej Universiti Islam Malaysia (KUIM)

Bandar Baru Nilai, Negeri Sembilan

Tel: 06-7988400 ext 8671

Fax: 06-7988244

E-mail: rosidayu@admin.kuim.edu.my, arhs94@yahoo.com

Abstrak

Aliran komunikasi yang baik memudahkan seseorang individu dan kelompok melaksanakan peranan dan tanggungjawab masing-masing dalam sesebuah organisasi. Walaupun adakalanya kepentingan aspek komunikasi organisasi ini dipandang remeh, tetapi sebenarnya ia perlu diurus dengan sempurna. Apabila masalah sudah semakin marak, pengabaian aspek ini mampu mencipta pelbagai masalah seperti ketidakpuasanhati pekerja, pelanggan dan masyarakat luar, yang akhirnya menjurus kepada penutupan sesebuah syarikat.

Scenario bidang komunikasi korporat amat mementingkan aspek komunikasi dalaman dan luaran seperti kepuasan pelanggan serta hubungan syarikat dengan pihak luar. Justeru, audit komunikasi dijalankan bertujuan mencari jalan penyelesaian atau kaedah yang terbaik untuk mencapai objektif sesebuah syarikat mahupun mencari jalan penyelesaian kepada sesuatu masalah.

Pelaksanaan audit komunikasi bergantung kepada tahap keseriusan beban masalah. Penstrukturan semula, penggabungan, perubahan pengurusan, kemerosotan perniagaan adalah antara keadaan yang mendorong keperluan menjalankan audit komunikasi. Sesungguhnya, hubungan dua-hala yang baik antara pekerja dan majikan dapat meningkatkan motivasi kedua-dua pihak dalam melaksanakan agenda masing-masing.

Abstract

A smooth communication flow is vital for individuals and groups to perform and function in a workplace. The communication aspect should be organized and taken care seriously due to its impact that would create havoc such as unsatisfaction among workers, subordinates, clients or audience. When one of it occurs, it is like the end of the world.

The internal and external communication aspect such as client gratification is very important in a corporate environment. Communication audit is an usual exercise carried out in seeking ways to overcome a conflict, as well as in achieving organization objectivity. However, this exercise would be depending on the size of a problem. Restructuring, mergers, change of management, declination of business are the usual indicators of performing communication audit. An efficient two-way communication among employees and employer would motivate both parties in achieving their agendas.

Pengenalan

Komunikasi adalah perkara asas yang dilakukan oleh setiap manusia, tanpa mengira usia, bangsa, latarbelakang, bahasa, budaya dan tempat. Setiap hari kita berkomunikasi secara dalaman atau perseorangan, berinteraksi dengan individu lain atau secara berkelompok (Narimah dan Saodah, 2002:71). Interaksi berkelompok biasanya berlaku di rumah bersama keluarga atau di tempat kerja bersama rakan sekerja dan ketua.

Setiap organisasi mempunyai sistem komunikasi masing-masing, sama ada menggunakan medium tradisional seperti surat, papan kenyataan, poster atau peralatan teknikal yang modern seperti telefon, mesin faks, computer dan internet. Semua itu adalah alat yang digunakan oleh sesebuah organisasi bagi melancarkan pengurusan syarikat. Bagaimanapun, bukan semua organisasi menyedari kepentingan aspek komunikasi dalam sesebuah syarikat. Organisasi yang mengamalkan pendekatan korporat, lebih menitikberatkan keberkesanan komunikasi pada semua peringkat. Dalam persekitaran sebegini, personality dan penampilan diri pekerja dan pengurusan, dapat menggambarkan imej sesebuah organisasi.

Dalam konteks organisasi, komunikasi berlaku dalam kalangan kumpulan-kumpulan pekerja yang bekerjasama bagi mencapai matlamat tertentu (Narimah dan Saodah, 2002:74). Matlamat tersebut dicapai oleh pihak pengurusan yang menggunakan pendekatan-pendekatan tertentu untuk menjalankan operasi syarikat.

Komunikasi mempunyai implikasi penting kepada individu dalam sesebuah organisasi. Komunikasi dalam sektor awam mahupun swasta tidak begitu penting, kerana setiap individu mempunyai tanggungjawab dan fungsi dalam sesebuah organisasi. Apabila mereka menjalankan fungsi masing-masing, hubungan mereka akan melahirkan suatu rangkaian komunikasi dalaman organisasi yang kompleks.

Organisasi korporat sememangnya menekankan aspek pembangunan perniagaan dan keuntungan. Untuk meningkatkan prestasi perniagaan, sesebuah organisasi biasanya akan sentiasa menawarkan urusan perniagaan yang terbaik kepada pelanggannya agar semua pihak yang terlibat mencapai keuntungan. Bagi mencapai matlamat tersebut, organisasi harus menyediakan perancangan strategik pengurusan syarikat.

Umumnya, terdapat empat aktiviti penting dalam pengurusan sesebuah organisasi iaitu komunikasi, kawalan, penyeliaan dan perancangan (Booth, 1988:7). Kejayaan melaksanakan keempat-empat aktiviti ini dapat memastikan kejayaan keseluruhan pengurusan syarikat kerana setiap aktiviti akan sentiasa menjalani satu proses yang sama dan berkaitan antara satu sama lain iaitu sentiasa berhubung atau berkomunikasi. Oleh itu, komunikasi merupakan aspek penting untuk menyampaikan maklumat kepada semua pekerja tanpa mengira pangkat. Ini seterusnya akan melengkapkan keseluruhan proses hubungan dalaman dan luaran organisasi bagi mencapai khalayak sasaran.

Struktur Komunikasi Organisasi

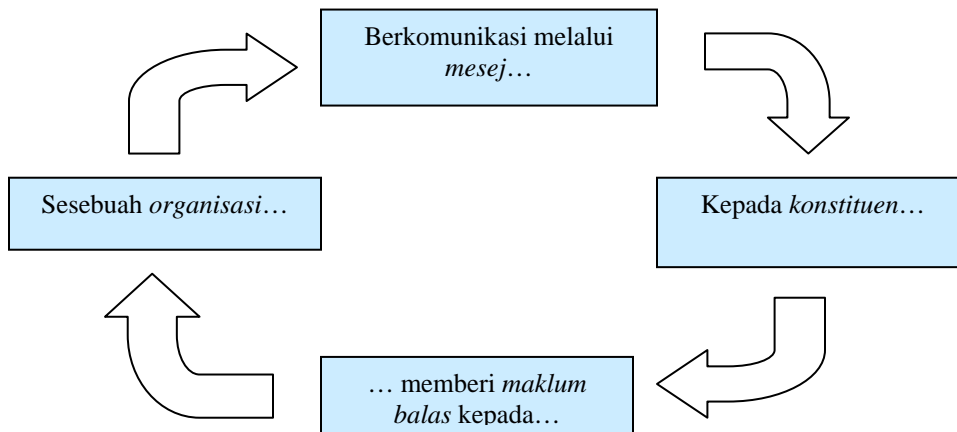
Perkembangan teknologi maklumat dan komunikasi hari ini merupakan sebab utama para pengurus hari ini perlu berfikir strategi dan saluran komunikasi paling berkesan untuk mengurus syarikat. dalam hal ini, Argenti (2003:22) telah merujuk kepada pandangan Aristotle mengenai

unsur retorik, bagi memahami akar umbi pemikiran teori komunikasi moden. Dalam hasil penulisannya berjudul 'The Art of Rethoric', Aristotle telah mendefinisikan pengucapan kepada beberapa unsur. Menurut beliau, "*setiap ucapan terdiri daripada tiga bahagian: pengucap, subjek yang diucap, dan individu ke mana ucapannya dituju, maksud saya pendengar iaitu orang terakhir atau objek ke mana ucapan ditujukan.*"

Seseorang pengurus boleh mengaplikasikan definisi tersebut apabila ia sedang komunikasi atau berurusan dengan pekerjaannya mahupun pelanggan. Contohnya, sekiranya syarikat sedang menghadapi masalah seperti pemotongan elaun bulanan dan seumpamanya, apakah cara yang paling baik untuk menyampaikan berita ini kepada para pekerja? Walau apa alasan sekalipun, adakah cara tersebut membolehkan para pekerja syarikat menerima dengan rela hati tindakan majikan memotong elaun berkenaan? Perlukah pihak pengurusan memberi penjelasan lanjut mengenai tindakan mereka? Saluran manakah yang patut dipilih bagi mengurangkan suasana tegang dalam hubungan dua hala mereka?

Bagi mengurangkan unsur-unsur ketegangan, kekeliruan atau salahfaham, pihak pengurusan perlu menyediakan pelan-pelan komunikasi yang strategik dalam menangani masalah berkenaan. Rajah di bawah boleh dijadikan panduan asas kepada aliran penyebaran maklumat dengan mengenalpasti peringkat-peringkat hubungan yang patut diberi penekanan serius - organisasi, mesej atau khalayak (rujuk Rajah 1.1, Argenti, 2003:22).

Strategi ini boleh diaplikasikan dengan merujuk definisi Aristotle melalui struktur strategi komunikasi korporat di bawah. Unsur 'pengucap' yang dikatakan oleh Aristotle, boleh diterjemahkan sebagai 'organisasi'..., 'subjek yang diucapkan...' merupakan mesej dan 'individu' adalah merujuk kepada 'konstituen atau khalayak'.



Rajah 1.1 Struktur Strategi Komunikasi Korporat

Jenis-jenis Komunikasi Organisasi

Komunikasi dalam sesebuah organisasi merupakan aspek utama yang perlu ditekankan terutamanya apabila melibatkan syarikat-syarikat yang besar. Ini adalah kerana semakin besar saiz operasi sesebuah syarikat maka lebih penting peranan komunikasi dalam syarikat tersebut. Saiz syarikat yang besar boleh menimbulkan pelbagai masalah komunikasi seperti tidak faham, salah faham, khabar angin, salah tafsir, mesej tidak sampai dan sebagainya.

Bagi membolehkan pihak pengurusan melaksanakan proses komunikasi yang berkesan, mereka harus terlebih dahulu mengenalpasti 'pelanggan atau pihak' yang memerlukan kepuasan layanan daripada sesebuah syarikat. Pihak-pihak utama yang berkait rapat dengan sesebuah syarikat adalah pekerja, pelanggan, pemegang saham dan masyarakat. Selain dari itu, syarikat juga bertanggungjawab untuk menawarkan kepuasan yang terbaik kepada pihak media, pembekal, kerajaan dan pemberi pinjaman. (Argenti, 2003:27)

Kerumitan kerengah melayani pelanggan adalah berbeza mengikut syarikat masing-masing, bergantung kepada saiz, operasi dan jenis syarikat. Syarikat-syarikat korporat khususnya yang menawarkan operasi perniagaan yang berasaskan perkhidmatan, biasanya lebih mengutamakan kualiti dalam pelbagai aspek – barangan mahupun perkhidmatan.

Perkhidmatan yang memuaskan hati pelanggan akan meningkatkan lagi kredibiliti sesebuah syarikat. Setiap organisasi biasanya 'berkomunikasi' dengan khalayak atau pelanggan mereka dengan mengenalpasti kaedah komunikasi yang bersesuaian dengan khalayak (Narimah dan Saodah, 2002:154). Bagaimanapun kepuasan pelanggan juga bergantung kepada bentuk dan struktur organisasi serta bentuk-bentuk interaksi yang diamalkan oleh ahli-ahlinya iaitu individu dan penghubung (Littlejohn, 1999:303).

Terdapat dua jenis komunikasi yang diamalkan oleh sesebuah organisasi iaitu komunikasi dalaman dan komunikasi luaran. Komunikasi dalaman melibatkan seluruh kakitangan syarikat iaitu daripada pegawai peringkat atasan hinggalah kepada pekerja buruh. Mereka ini merupakan orang dalam yang menjadi asset penting kepada syarikat. Oleh itu, proses komunikasi yang berjalan antara setiap kakitangan, bahagian, jabatan dan unit, mesti diambil berat bagi memastikan aliran setiap maklumat yang ingin disampaikan oleh ketua masing-masing berkesan, tanpa sebarang masalah.

Dalam sesebuah organisasi, komunikasi dalaman juga berlaku melalui dua cara iaitu komunikasi menegak dari atas ke bawah, dari bawah ke atas dan komunikasi mendatar iaitu dengan rakan sepejabat (Saodah Wok, Narimah Ismail, Mohd Yusof Hussain, 2004: 88). Kedua-dua jenis komunikasi ini juga boleh berlaku dalam bentuk formal dan tidak formal (Saodah Wok, Narimah Ismail, Mohd Yusof Hussain, 2004:72). Komunikasi menegak adalah komunikasi yang melibatkan semua pihak tanpa mengira peringkat dan jawatan seperti kerani dengan ketua jabatan, pegawai pemasaran dan ketua jabatan sumber manusia, pekerja buruh dengan penyelia dan sebagainya. Dalam hal ini, proses komunikasi boleh bermula daripada pihak atasan kepada kakitangan bawahan atau daripada pekerja bawahan kepada pegawai atasan termasuk Pengarah Urusan sesebuah organisasi.

Komunikasi mendatar pula berlaku antara seseorang kakitangan dengan rakan sekerja mereka pada peringkat yang sama. Misalnya, kerani unit kewangan dengan kerani lain dalam unit yang sama atau kerani daripada jabatan yang berlainan. Dalam hal ini proses komunikasi sebegini seringkali juga melibatkan rakan kerja dari organisasi lain. Keadaan ini berlaku apabila anda mempunyai seorang rakan yang menjawat jawatan yang sama fungsinya dengan anda tetapi

bekerja di syarikat yang berlainan. Bentuk komunikasi seperti ini juga dianggap sebagai komunikasi luaran sekiranya syarikat tersebut mempunyai urusan perniagaan dengan syarikat anda bekerja.

Komunikasi luaran adalah proses komunikasi yang berlaku antara pihak syarikat dengan pihak lain atau luaran yang berkaitan dengan urusan perniagaan syarikat. Mereka ini terdiri daripada kumpulan yang terdiri daripada pelanggan, pembekal, pemegang saham, media, masyarakat, pemberi pinjaman dan kerajaan. Sesebuah organisasi yang bergantung kepada persekitaran untuk menghidupkan organisasinya, harus mencapai persefahaman antara dua hala yang baik harus dicapai. Sokongan daripada 'publik' akan menentukan tahap sokongan mereka terhadap sesebuah organisasi (Samsuddin A. Rahim, 2003:183).

1. Pelanggan

Biasanya pekerja dalam sesebuah syarikat juga dianggap sebagai pelanggan kerana keperluan tugas yang melibatkan hubungan antara satu jabatan dengan jabatan yang lain seperti jabatan sumber manusia dengan jabatan pemasaran, jabatan kejuruteraan dan jabatan pengurusan kilang serta jabatan kewangan dan jabatan perundangan. Setiap jabatan mempunyai fungsi masing –masing dalam memastikan operasi syarikat berjalan dengan baik dan lancar. Bagaimanapun, pihak pengurusan harus berhati-hati agar tidak timbul soal pertindihan tugas dan fungsi. Fungsi pelanggan amat penting terutamanya bagi syarikat yang menjalankan operasi dalam bidang perkhidmatan.

2. Pembekal

Dalam sebuah organisasi korporat, kepuasan pelanggan amat ditekan kerana ia dapat memastikan agar perniagaan mereka akan terus rancak berjalan tanpa sebarang rungutan daripada pelanggan mahupun pembekal. Hubungan yang baik dengan pembekal dapat memastikan organisasi sentiasa mendapat keutamaan di mata mereka dan kualiti serta harga barangan yang dibekalkan sentiasa kompetitif. Organisasi juga perlu bijak memainkan peranan sebagai pemangkin kepada hubungan baik dalam kalangan pembekal-pembekal.

3. Pemegang saham

Pemegang saham juga harus mendapat input yang positif bagi memastikan mereka sentiasa yakin untuk terus melabur dalam syarikat. Ini kerana faktor pelaburan penting bagi sesebuah syarikat terus beroperasi tanpa menjejaskan kewangan syarikat. Maklumat yang diperolehi oleh setiap pemegang saham akan menentukan pandangan mereka terhadap keperluan membuat pelaburan dalam sesebuah syarikat. Penjelasan yang lebih mendalam kadangkala diperlukan bagi menjelaskan suasana perniagaan syarikat yang sebenar kerana pemegang saham mempunyai pandangan yang berbeza daripada masyarakat umum walaupun mereka terdiri daripada golongan tersebut.

4. Media

Dunia perniagaan amat memerlukan unsur daya tahan yang kental sesebuah syarikat terhadap pesaing mereka. Untuk bersaing dengan pihak luar dan masyarakat umum, sesebuah syarikat seringkali memerlukan bantuan pihak yang mempunyai kuasa menyampaikan maklumat kepada orang ramai. Dalam perkara ini, media massa mempunyai peranan untuk menyampaikan maklumat kepada masyarakat. Justeru, hubungan yang baik dengan pihak

media massa dapat meningkatkan imej syarikat di mata masyarakat umum terutamanya semasa berlaku krisis. Dalam situasi hari ini, faktor ini banyak disokong oleh kemajuan teknologi maklumat dan komunikasi. Menurut Argenti (2002:47), teknologi telah membantu syarikat berkomunikasi menghantar maklumat ke serata pelusuk dunia melalui ratusan saluran media secara maya.

5. Masyarakat umum

Selain menyampaikan maklumat dan perkembangan syarikat kepada umum melalui media massa, sesebuah syarikat juga mempunyai tanggungjawab sosial mereka terhadap masyarakat. Faktor ini dianggap penting bagi meningkatkan kredibiliti dan imej syarikat, agar masyarakat menghargai sumbangan mereka, memahami tanggungjawab mereka dan sentiasa peka dengan operasi perniagaan dan perkhidmatan yang dijalankan. Misalnya, semasa berlakunya krisis seperti kemalangan serius terhadap orang awam, keperihatinan syarikat terutamanya pengurusan atasan turun padang dan melawat mangsa, akan menimbulkan perasaan lega dan terharu mangsa terhadap syarikat. Tindakan sebegini menunjukkan sikap mengambil berat syarikat terhadap mangsa dan kejadian yang berlaku.

6. Kerajaan

Hubungan syarikat dengan pihak kerajaan adalah perkara asas bagi setiap masyarakat kerana setiap perkembangan semasa yang diumumkan oleh pihak kerajaan, mempunyai implikasi tersendiri terhadap ekonomi negara tersebut. Oleh itu, sesebuah syarikat hendaklah sentiasa peka dengan perkembangan tersebut agar langkah-langkah persediaan dapat dibentuk lebih awal bagi mengelakkan sebarang kemungkinan yang negatif. Hubungan organisasi dengan pihak kerajaan yang dianggap penting adalah seperti aspek perundangan, penguatkuasaan, kewangan dan perubahan dasar serta politik.

Audit Komunikasi

Masyarakat sering mengaitkan perkataan 'audit' dengan tugas yang dilakukan oleh jabatan kewangan, yang menyemak akaun dan kedudukan kewangan syarikat pada setiap tahun. Hari ini lebih ramai yang mengetahui bahawa istilah tersebut bukan sahaja boleh digunakan untuk menjelaskan aktiviti menyemak akaun kewangan, malah untuk memperbetulkan aliran komunikasi dalam sesebuah syarikat. Menurut Narimah dan Saodah (2002:146), audit adalah kaedah yang digunakan oleh organisasi bagi meninjau keadaan persekitaran luaran dan dalaman organisasi yang bertujuan untuk menentukan isu-isu yang berkemungkinan menjadi krisis. Aktiviti yang biasanya dilaksanakan oleh syarikat-syarikat korporat ini dikenali sebagai audit komunikasi.

Menurut Anthony Booth (1988:1), audit komunikasi adalah suatu aktiviti yang mengukur dan menganalisa aliran komunikasi-komunikasi dalam sesebuah organisasi. Beliau juga kemudiannya mendefinisikan aktiviti tersebut sebagai "suatu proses di mana komunikasi dalam sesebuah organisasi dianalisa oleh konsultan dalaman atau luaran, dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi organisasi" (Booth, 1988:2).

Persekitaran operasi sesuatu perniagaan yang semakin kompleks dan kompetitif telah menimbulkan pelbagai permasalahan kepada organisasi untuk menjalankan perniagaan masing-masing. Perubahan persekitaran juga telah menyebabkan lebih banyak tekanan kepada para

pekerja (Argenti, 2003:126). Perubahan ini juga menyebabkan kaedah komunikasi yang kita gunakan selama ini semakin kurang berkesan.

Menurut Booth (1988:1), terdapat dua jenis perubahan yang berlaku secara pantas ketika ini. Satu adalah perubahan persekitaran yang berkaitan dengan ekonomi dan yang kedua adalah arus pembangunan teknologi. Kedua-dua factor ini sangat memberi kesan kepada pembangunan dan operasi sesebuah organisasi. Perubahan persekitaran ekonomi berlaku seperti akibat penggabungan dan pembelian syarikat, pembuangan pekerja, kegawatan ekonomi, budaya dan tekanan semasa bekerja.

Perubahan kedua pula melibatkan perkembangan teknologi maklumat dan komunikasi yang telah membawa banyak fenomena baru terutamanya dalam proses pelaksanaan sesuatu kerja. Hari ini, kita tidak lagi menggunakan mesin taip untuk menaip, berhimpun setiap kali ingin membuat pengumuman atau menunggu satu bulan untuk menerima pesanan barangan dari luar negara. Semua perkara tersebut telah berjaya dilaksanakan dengan pantas dan berkesan hari ini. Walaubagaimanapun, setiap pembaharuan yang diterima tetap akan merubah keadaan dan seterusnya menyebabkan konflik.

Kepelbagaian bentuk konflik yang wujud dalam sesebuah organisasi menyebabkan sesetengah pengurusan syarikat mengambil keputusan melaksanakan audit komunikasi. Proses audit komunikasi ini tidak semestinya perlu dijalankan oleh setiap syarikat tetapi ia bergantung kepada tahap masalah dan matlamat pihak pengurusan untuk menyelesaikannya. Dalam sesetengah keadaan misalnya, masalah maklumat yang diterima kurang tepat hingga menimbulkan masalah kepada kerani yang membuat pesanan pembelian, sebenarnya boleh diatasi dengan sendiri tanpa perlu diaudit jika masalah dapat dikesan pada peringkat mana ia berlaku. Jika tidak syarikat mungkin memerlukan pakar audit untuk mengesan kesilapan atau kelemahan tersebut.

Goldhaber dan Rogers (1979, dalam Booth 1988: 8), menjelaskan dua analogi yang menjelaskan alasan sesebuah syarikat menjalankan audit komunikasi. Menurut mereka, sesebuah syarikat perlukan audit kewangan dan individu pula perlu pemeriksaan fizikal. Kedua-dua bentuk pemeriksaan ini memberikan maklumat utama bagi mengekalkan 'kesihatan' sistem sama ada individu ataupun organisasi. Oleh itu, sekiranya sesebuah syarikat menjalankan audit komunikasi, hasil daripada proses tersebut dapat memberi maklumat kepada sebarang permasalahan sebelum ia menjadi lebih serius. Malah Markley, R.(2004) juga menyatakan, audit yang baik dapat menggunakan data dan analisis maklumat yang diperolehi untuk membentuk rancangan komunikasi syarikat.

Objektif Menjalankan Audit Komunikasi

Menurut Argenti, (2003:128) cara paling baik menilai keberkesanan komunikasi dalaman sesebuah syarikat adalah dengan mengenalpasti sikap pekerja terhadap syarikat dan ia boleh dilakukan melalui audit komunikasi.

Umumnya, proses audit melibatkan pengumpulan maklumat persekitaran luaran dan dalaman organisasi serta menentukan priority isu-isu berkenaan dengan menganalisis kebarangkalian dan kesan-kesan yang mungkin timbul daripada keadaan tersebut (Narimah dan Saodah, 2002:146).

Dalam kebanyakan situasi, halangan utama yang dihadapi adalah pegawai-pegawai kanan tidak membabitkan pekerja bawahan dalam proses membuat keputusan (Argenti, 2003:126) Oleh itu

pekerja-pekerja bawahan ini merasa diri mereka tidak dihargai dan menjauhkan diri daripada terlibat dalam sebarang aktiviti syarikat untuk mencapai sesuatu matlamat.

Dalam suatu kajian yang dijalankan oleh Gemini Consulting and Yankelovich Partners (dalam Argenti, 2003:127), lebih separuh daripada pekerja syarikat tidak mengetahui visi syarikat, 84 peratus tidak menganggap ia sebagai satu asas keperluan kepada bidang kerja mereka, dan 44 peratus tidak merasa kaitan dengan majikan mereka. Justeru, komunikasi dalaman yang berkesan mampu mengeratkan hubungan antara pekerja dengan majikan seterusnya dapat mencapai objektif masing-masing.

Organisasi-organisasi di United Kingdom memberikan beberapa objektif untuk menjalankan audit komunikasi (Booth, 1988:8) iaitu:

- a. Mengetahui jumlah keluar masuk maklumat yang berkaitan dengan topic, sumber dan saluran komunikasi utama.
- b. Menilai kualiti maklumat yang disampaikan daripada dan atau kepada sumber-sumber tersebut.
- c. Menilai hubungan kualiti maklumat dengan mengukur secara tepat, tahap kebolehpercayaan, sokongan, sociability dan kepuasan kerja secara keseluruhan.
- d. Mengetahui jalinan-jalinan operasi komunikasi (untuk khabar angin, sosial dan mesej berkaitan tugas), membandingkannya dengan perancangan dan jalinan hubungan formal (seperti dalam carta organisasi).
- e. Mengetahui potensi berlakunya tapisan dan halangan maklumat, dengan membuat perbandingan terhadap peranan sebenar komunikasi oleh kakitangan utama (terasing, perhubungan, ahli kumpulan dan sebagainya) dengan peranan yang sepatutnya dimainkan.
- f. Mengetahui kategori-kategori dan contoh-contoh pengalaman komunikasi yang positif dan negatif.
- g. Menjelaskan corak hubungan sebenar antara individu, kumpulan dan organisasi yang berkaitan dengan sumber, saluran, topic, tempoh dan kualiti interaksi.
- h. Memberikan cadangan umum mengenai perubahan atau penambahbaikan yang perlu dilakukan tentang sikap, perlakuan, amalan dan kemahiran individu.

Emanuel (1985) dalam Booth (1988:9) juga memberikan beberapa contoh mengenai keperluan menjalankan audit komunikasi dan bila ia patut dijalankan:

- a. Untuk mengetahui sejauhmana program komunikasi yang dijalankan berjalan dengan baik.
- b. Untuk mengetahui masalah komunikasi semasa dan pada masa akan datang atau peluang-peluang yang telah terlepas.
- c. Untuk menilai polisi atau amalan komunikasi yang baru.
- d. Untuk menilai hubungan komunikasi dengan organisasi lain, sama ada ia berada pada peringkat korporat atau dalaman sahaja

- e. Untuk merancang bajet-bajet komunikasi.
- f. Untuk membangunkan suatu penanda aras.
- g. Untuk mengukur kemajuan penandaaras yang telah dilancarkan sebelum ini.
- h. Untuk membangun atau menstruktur semula fungsi-fungsi komunikasi dalam sesebuah organisasi
- i. Untuk menyediakan latarbelakang maklumat bagi membangunkan perancangan dan polisi-polisi komunikasi formal.

Menurut Emanuel lagi, apabila berlaku penstruktur semula, penggabungan atau pembelian syarikat, perubahan pengurusan, kemerosotan perniagaan, keperihatinan terhadap operasi luaran dan perjumpaan kesatuan sekerja, audit komunikasi juga perlu dilaksanakan demi mencapai objektif masing-masing.

Kajian oleh Lembaga Persidangan yang melibatkan 200 syarikat dalam pelbagai industri telah mengenalpasti beberapa matlamat pengurusan atasan bagi mencapai komunikasi dalaman yang berkesan (Argenti, 2003:129):

- a. untuk meningkat moral dan memupuk hubungan yang baik antara pekerja dan pihak pengurusan.
- b. Untuk memaklumkan pekerja mengenai perubahan dalaman seperti peralihan pekerja atau perubahan pengurusan.
- c. Untuk menjelaskan mengenai manfaat dan kebajikan pekerja seperti pelan kesihatan.
- d. Untuk meningkatkan kefahaman pekerja terhadap syarikat, barangan, pengurusan, etika, budaya dan persekitaran luar.
- e. Untuk mengubah tingkahlaku pekerja kepada menjadi lebih positif, lebih produktif, berkualiti dan mesra-niaga.
- f. Untuk meningkatkan kefahaman pekerja terhadap kesihatan dan isu-isu sosial seperti penjagaan anak dan AIDS.
- g. Untuk menggalakkan penglibatan pekerja dalam aktiviti-aktiviti kemasyarakatan.

Dalam satu laporan kajian yang dijalankan pada 1986, yang bertajuk *Communications Audits: A UK Survey*, Booth (1988:10) menyatakan sebab-sebab berikut untuk menjalankan audit:

- a. sebelum berlakunya proses penstruktur semula syarikat
- b. selepas proses penstruktur semula syarikat
- c. apabila terdapat keperluan untuk meningkatkan motivasi pekerja
- d. apabila bil telefon semakin bertambah atau dianggap terlalu tinggi
- e. apabila pelanggan menghadapi masalah untuk menghubungi jabatan jualan
- f. apabila strategi dan perancangan jangka panjang sedang dibentuk
- g. apabila ada keperluan bagi pengurus dan rakan sekerja melihat satu perkara dari sudut pandangan yang sama (seperti peristiwa mogok).
- h. Sebelum membuat keputusan untuk membeli peralatan komunikasi

- i. Apabila menerima banyak memo dan kurang maklumat yang relevan
- j. Apabila pulangan tenaga buruh terlalu tinggi
- k. Apabila memang berlaku masalah komunikasi
- l. Apabila adanya keperluan untuk membuat semakan terhadap operasi organisasi.

Teknik-teknik Menjalankan Audit Komunikasi

Pelbagai bentuk teknik disediakan untuk melaksanakan proses audit komunikasi. Bagaimanapun, beberapa teknik dicipta khusus bagi menjalankan audit bagi masalah yang tertentu seperti teknik *Fog Index* yang dicipta oleh Robert Gunning (Booth, 1988:12). Teknik ini membolehkan juruaudit mengukur kebolehbacaan mesej-mesej bertulis. Ia boleh mengukur tempoh pendidikan yang diperlukan oleh seseorang untuk memahami sesuatu mesej.

Menurut Anthony Booth (1988), sebuah majalah popular di Amerika Syarikat mempunyai *Fog Index* antara 5 dan 6, majalah *Wall Street Journal* pula mempunyai *Fog Index* 11, pembaca yang mempunyai pendidikan pada peringkat PhD adalah 13, manakala mereka yang berkaitan dengan perniagaan mampu mencapai tahap *Fog Index* 17 hingga 20.

Walau bagaimanapun, kebanyakan agensi konsultan di UK mencadangkan teknik-teknik berikut untuk menjalankan audit komunikasi (Booth, 1988:17):

- a. temubual berstruktur
- b. temubual tidak berstruktur
- c. soal selidik
- d. perbincangan secara berkumpulan
- e. analisis jalinan hubungan
- f. diari komunikasi
- g. pemerhatian atau log panggilan telefon
- h. analisis 'in-tray' dan 'out-tray'
- i. menyemak dan menganalisis bil telefon
- j. melihat akhbar dalaman, video dan filem-filem yang digunakan sebagai latihan
- k. menganalisa bahan bertulis
- l. melaksanakan sistem analisis berstruktur
- m. melakar gambaran arah aliran informasi utama
- n. penandaan surat

Dalam sesetengah organisasi, audit juga dijalankan semasa berlakunya krisis. Narimah dan Saodah (2002:147) menyatakan audit krisis penting sebagai asas bagi membentuk pelan pengurusan krisis dan hasil daripada audit tersebut boleh dijadikan panduan bagi merancang pelan tindakan krisis pada masa akan datang. Ini kerana, apabila sesebuah syarikat menghadapi masalah, situasi ini juga dianggap sebagai berlakunya krisis. Audit krisis yang dijalankan adalah lebih kurang sama dari segi teknik iaitu seperti menggunakan teknik temubual dan sebagainya.

Bagaimanapun, keputusan untuk menjalankan audit atau tidak, bergantung kepada pihak pengurusan dan kedudukan kewangan syarikat. Walaupun, punca masalah akan menentukan

bentuk audit yang dijalankan tetapi jika syarikat kurang berkemampuan untuk membuat audit yang menyeluruh, masalah hanya akan dikawal ataupun tiada perubahan langsung. Umumnya, kos untuk menjalankan aktiviti audit bergantung kepada perkara-perkara berikut:

- a. Saiz masalah (Booth, 1988:12)
- b. Bentuk-bentuk masalah
- c. Matlamat pihak pengurusan untuk menyelesaikan masalah
- d. Kedudukan kewangan syarikat
- e. Persepsi pengurus syarikat terhadap masalah yang timbul
- f. Bentuk audit yang dijalankan

Perancangan Pelaksanaan Audit Komunikasi

Menurut Holland dan Gill (2006) dalam artikel mereka bertajuk '*Managing Measurement Costs*', bagi mencapai pelaburan aktiviti komunikasi organisasi yang memberi pulangan, matlamat komunikasinya harus dapat diukur dan menyokong matlamat perniagaan syarikat. Matlamat komunikasi haruslah sama penting dengan matlamat perniagaan supaya pencapaian matlamat perniagaan menjadi ukuran utama kejayaan komunikasi syarikat.

Syarikat yang ingin menjalankan audit tetapi menghadapi halangan dari segi kos pula harus membuat perancangan teliti sebelum meneruskan rancangan audit. Holland dan Gill, (2006) turut menyatakan beberapa tips untuk memulakannya:

- a. memantapkan diri dengan pengetahuan mengenai penyelidikan dengan menghadiri seminar dan bahan bacaan mengenai cara pelaksanaannya.
- b. Bermula dengan mengukur perkara-perkara yang kecil atau menggunakan saiz sample yang kecil
- c. Melaporkan hasil audit supaya pihak pengurusan lebih berminat
- d. Menjadi orang penting yang perlu dirujuk apabila ada pihak berminat mengetahui mengenai audiens (spt pekerja dan *stakeholders*)
- e. Memastikan kajian yang anda cadangkan mengetengahkan isu yang penting oleh kumpulan pembuat keputusan

Kepentingan audit komunikasi & Isu-isu Komunikasi

Hubungan yang telus antara pihak pengurusan dan seluruh pekerja amat penting bagi menentukan arus aliran hubungan antara sesama mereka yang apabila berjalan dengan lancar, akhirnya membuahkan hasil. Matlamat organisasi dan perniagaan akan dapat dicapai dengan mudah hasil daripada rangkaian kerjasama semua pihak dalam semua peringkat. Menurut kajian yang dilakukan oleh Hoggard E. dan Ellis, R. (2006), mereka mencadangkan komunikasi organisasi dijadikan sebagai salah satu program penilaian dan dilaksanakan melalui audit komunikasi.

Kebanyakan organisasi yang menghadapi masalah komunikasi berpunca daripada masalah hubungan dalaman iaitu antara pihak pengurusan dengan pekerja (Argenti, 2003). Oleh itu cara terbaik untuk memperbaiki hubungan dalaman organisasi adalah dengan memperbaiki hubungan antara kedua belah pihak. Menurut Argenti (2003:131), banyak syarikat-syarikat besar yang dilihat tidak prihatin dan tiada berperasaan, di mana komunikasi hanya bergerak pada satu hala iaitu dari atas ke bawah. Oleh itu apabila pihak atasan mengasingkan diri mereka daripada

pekerja bawahan secara psikologi dan fizikal, komunikasi tidak dapat berjalan dengan berkesan. Ini menyebabkan seseorang pekerja berasa terasing.

Cara terbaik untuk mencapai komunikasi berkesan adalah melalui komunikasi tidak formal seperti perbincangan yang dijalankan dalam situasi yang santai dan dimulakan oleh pihak yang lebih berkuasa. Pendekatan terbaik untuk berkomunikasi (Argenti, 2003) adalah melalui perbincangan tidak formal antara pekerja dan penyelia, supaya mereka merasa lebih selamat, mampu mengutarakan persoalan dan mendapat nasihat yang sewajarnya tanpa penilaian pihak atasan. Ketua yang meluangkan masa bersama para pekerja juga lebih mendapat sokongan daripada mereka atas sikap keprihatinan dan kemesraan yang ditunjukkan. Dalam hal ini Argenti (2003:131) sekali lagi menyebut bahawa menghormati para pekerja, mendengar dan berbual dengan mereka merupakan satu bentuk asas komunikasi dalaman yang berkesan.

Lebih banyak perjumpaan bersemuka juga akan menggalakkan rasa saling hormat menghormati antara sesama pekerja dan ketua. Dalam hal ini, perjumpaan yang lebih kerap dapat membuahkan hubungan yang lebih erat. Menurut kajian yang dilakukan oleh Gray dan Robertson (2005), dalam *'Effective Internal Communication Starts At the Top'*, seseorang eksekutif perlu bercakap lebih kerap dengan pekerja mengenai tujuan organisasi, aktiviti, matlamat, perbezaan, pelanggan, persaingan dan bagaimana jabatan dan usaha mereka dapat membantu syarikat. Bagaimanapun, jumlah perjumpaan tidak harus terlalu kerap dan topik perbincangan harus dihadkan (Argenti, 2003).

Bagi menggalakkan penglibatan pekerja dalam aktiviti atau program yang dijalankan oleh syarikat, pengurusan juga boleh membentuk satu saluran khusus bagi mereka berkomunikasi secara tetap berkaitan hal ehwal syarikat seperti buletin dan aktiviti kemasyarakatan. Perkembangan teknologi ICT juga membolehkan pihak pengurusan menyediakan lebih banyak saluran bagi pekerja menyampaikan maklumat, pendapat dan sebagainya kepada pihak yang sepatutnya. Jika sebelum ini, pekerja menggunakan peti cadangan, hari ini mereka juga boleh menghantar SMS atau e-mail bagi melancarkan lagi hubungan dua hala.

Akhirkata, bagi meningkatkan dan mengekal persefahaman dua hala, antara pengurusan dan pekerja, proses audit komunikasi dilihat menjadi satu keperluan bagi meletakkan batu penanda aras terhadap pencapaian dan permasalahan yang berlaku dalam sesebuah organisasi. Namun, pelaksanaan audit komunikasi harus dilakukan secara professional supaya tidak dipengaruhi oleh mana-mana pihak yang mempunyai kepentingan sendiri. Menurut Narimah dan Saodah (2002:153) audit penting dilakukan secara objektif dan paling baik dijalankan oleh individu atau kumpulan di luar organisasi atau syarikat perunding (Argenti, 2003). Hasil audit perlu dibentangkan dalam bentuk laporan dan diteliti oleh organisasi bagi membantu mereka mengenalpasti krisis, fasa, sistem dan *stakeholders*.

Rujukan

- Argenti, Paul A. (2003), *Corporate Communication*, 3rd ed., New York : McGraw-Hill Companies Inc.
- Booth, Anthony (1988), *The Communications Audit: A Guide for Managers*, Hants, England: Gower Publishing Company Ltd.
- Gray, R. and Robertson, L., (2005), Effective Internal Communication Starts at the Top, *Communication World*, Jul/Aug 2005, Vol. 22 Issue 4, p26-28, assessed on 26/04/2006
- Holland, Robert J. and Gill, Katrina, (2006), Managing Measurement Costs, *Communication World*, Jan/Feb 2006, Vol. 23, Issue 1, assessed on 26/4/2006
- Hogard Elaine & Ellis, Roger (2006), Using Communication Audit To Evaluate Organisational Communication, *Evaluation Review*, Apr 2006, Vol. 30, Issue 2, p171-187, assessed on 26/04/2006.
- Littlejohn, Stephen W. (1999), *Theories of Human Communication*, 6th ed, Belmont, CA : Wadsworth Publishing Company
- Markley, Rick. (2004), Communication's Role, *Rock Products*, May 2004, Vol. 107 Issue 3, p2-2
- Narimah Ismail dan Saodah Wok, (2002), *Kursus Komunikasi Organisasi*, Bentong: PTS Publications and Distributor Sdn. Bhd.
- Saodah Wok, Narimah Ismail, Mohd. Yusof Hussain, (2004), *Teori-teori Komunikasi*, Bentong, Pahang: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Samsuddin A. Rahim (2003), *Komunikasi Asas*, edisi ke-3, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.