

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Kajian Pustaka

1. Monitoring dan Evaluasi

Keberhasilan sebuah program dapat dilihat dari apa yang direncanakan dengan apa yang dilakukan, apakah hasil yang diperoleh berkesesuaian dengan hasil perencanaan yang dilakukan.

Untuk dapat memperoleh implementasi sebuah acara yang sesuai dengan apa yang direncanakan manajemen harus menyiapkan sebuah program yaitu monitoring, monitoring ditujukan untuk memperoleh fakta, data dan informasi tentang pelaksanaan program, apakah proses pelaksanaan kegiatan dilakukan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Selanjutnya temuan-temuan hasil monitoring adalah informasi untuk proses evaluasi sehingga hasilnya apakah program yang ditetapkan dan dilaksanakan memperoleh hasil yang berkesesuaian atau tidak.¹

Beberapa pakar manajemen mengemukakan bahwa fungsi monitoring mempunyai nilai yang sama bobotnya dengan fungsi perencanaan. Conor (1974) menjelaskan bahwa keberhasilan dalam mencapai tujuan, separuhnya ditentukan oleh rencana yang telah

¹ Asep Suryana, *STRATEGI MONITORING DAN EVALUASI (MONEV) SISTEM PENJAMINAN MUTU INTERNAL SEKOLAH*, 2010

ditetapkan dan setengahnya lagi fungsi oleh pengawasan atau monitoring. Pada umumnya, manajemen menekankan terhadap pentingnya kedua fungsi ini, yaitu perencanaan dan pengawasan (monitoring).²

Proses dasar dalam monitoring ini meliputi tiga tahap yaitu: (1) menetapkan standar pelaksanaan; (2) pengukuran pelaksanaan; (3) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana. Menurut Dunn (1981), monitoring mempunyai empat fungsi, yaitu:

- a. Ketaatan (compliance). Monitoring menentukan apakah tindakan administrator, staf, dan semua yang terlibat mengikuti standar dan prosedur yang telah ditetapkan.
- b. Pemeriksaan (auditing). Monitoring menetapkan apakah sumber dan layanan yang diperuntukkan bagi pihak tertentu bagi pihak tertentu (target) telah mencapai mereka.
- c. Laporan (accounting). Monitoring menghasilkan informasi yang membantu “menghitung” hasil perubahan sosial dan masyarakat sebagai akibat implementasi kebijaksanaan sesudah periode waktu tertentu.

² Prof. Dr. J. Winardi, S.E, *Manajemen Prilaku Organisasi* (Jakarta:PRENADA MEDIA GROUP,2014) cet. 4,Hlmn 383

- d. Penjelasan (explanation). Monitoring menghasilkan informasi yang membantu menjelaskan bagaimana akibat kebijaksanaan dan mengapa antara perencanaan dan pelaksanaannya tidak cocok.³

Kegiatan monitoring dalam event YouMEC 2015

dimaksudkan untuk mengetahui kecocokan dan ketepatan kegiatan yang dilaksanakan dengan rencana yang telah disusun. Monitoring digunakan pula untuk memperbaiki kegiatan yang menyimpang dari rencana, mengoreksi penyalahgunaan aturan dan sumber-sumber, serta untuk mengupayakan agar tujuan dicapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan oleh tim *creative concept*.

Monitoring sendiri memiliki dua cara yang bisa dilakukan, yaitu:

1. Monitoring melalui kunjungan lapangan (field visits)
2. Monitoring melalui laporan kemajuan yang diperoleh dari masing-masing penanggung jawab baik itu yang menangani program/kegiatan utama atau pendukung yang meliputi presentase target dan realisasi dana dan realisasi kemajuan kegiatan.

Pada monitoring YouMEC 2015 menggunakan cara yang kedua yaitu melalui laporan kemajuan yang diperoleh dari masing-masing penanggung jawab. Pada hal ini setiap perkembangan informasi dari media dan research terus menerus

³ William N Dunn , (2003), Pengantar Analisis Kebijakan Publik (terjemahan), Yogyakarta, Gajahmada University press

dikumpulkan agar bisa diidentifikasi permasalahan dan juga risiko yang berpotensi terjadi pada YouMEC 2015.

Evaluasi sendiri adalah penilaian berkala rehadap relevansi, penampilan, efisiensi dan dampak proyek tentang waktu, daerah atau populasi," (Casely & Kumar 1987). Setelah pelaksanaan acara YouMEC maka evaluasi dilakukan untuk melihat sebagaimana besar tingkat kesuksesan acara melalui analisis mendalam indicator-indikator dan juga kerangka kerja yang telah dibuat.

2. Audit komunikasi

a. Definisi Audit Komunikasi

Pada dasarnya, prinsip-prinsip yang digunakan dalam riset formal dan audit komunikasi adalah sama saja, yaitu sama-sama menggunakan teori dan metode ilmiah, baik dalam menentukan responden maupun dalam mengolah dan menganalisis data. Keduanya merupakan upaya sistematis yang dapat dilakukan praktisi humas untuk mengetahui masalah atau situasi yang tengah dihadapi perusahaan. Istilah audit komunikasi diperkenalkan pertama kali oleh George Odiorne yang ingin menunjukkan bahwa proses komunikasi bagaimanapun dapat diperiksa, dievaluasi, dan diukur secara cermat dan sistematis sebagaimana halnya dengan catatan-catatan keuangan. Menurut Odiorne, kegiatan-kegiatan komunikasi sebagai pelaksanaan

dari sistem komunikasi ataupun program komunikasi khusus dapat dikur, sehingga kualitas dan kinerja para eksekutif, pejabat dan staf komunikasi dapat diketahui dan bila diperlukan dapat diperbaiki secara sistematis, sehingga efektivitas maupun efisiensi komunikasi dapat meningkat.⁴

Audit komunikasi dibutuhkan untuk mempelajari secara detail mengenai metode, obyek dan subyek perusahaan dalam melakukan komunikasi. Suatu audit dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai hal-hal yang telah dilakukan saat ini dan sebagai dasar untuk memutuskan perubahan yang perlu dilakukan. Seperti yang dikatakan Jane Gibson dan Richard Hodgetts. Bahwa audit komunikasi adalah suatu analisis yang lengkap atas sistem-sistem komunikasi internal dan eksternal dari suatu organisasi. Ruang lingkup audit komunikasi dapat meliputi rentangan dari sekedar pertimbangan atas salah satu divisi sampai ke iklim organisasi secara keseluruhan; rentang lingkupan tersebut bergantung pada mandat dan kepentingan pimpinan puncak organisasinya.⁵

Dalam pada itu, Anthony Booth (1988: 8) dari Inggris, dalam buku teknis berjudul *The Communication Audit: A Guide for Managers* memberikan definisi bahwa audit komunikasi adalah proses

⁴ Morissan. 2008. *Manajemen Public Relations : Strategi Menjadi Humas Profesional*. (Jakarta : Kencana Prenada Media Group) hlm 252-253

⁵ Hardjana, Andre, *Audit Komunikasi : Teori dan Praktek*, (Jakarta, Grasindo 2000) hlm. 2

pembuatan analisis atas komunikasi-komunikasi di dalam organisasi oleh konsultan internal atau eksternal dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi organisasi.

Definisi operasional diatas dengan tegas membatasi ruang lingkup audit komunikasi. Kegiatan-kegiatan yang harus diaudit terbatas pada komunikasi-komunikasi di dalam organisasi. Dan tujuan dari audit dinyatakan dengan jelas yakni untuk meningkatkan efisiensi organisasi. Namun Myron Emmanuel, seorang konsultan senior dari kota New York dalam sebuah buku konsultasi berjudul *Inside Organizational Communication (2nd Edition)* yang diterbitkan oleh International Association of Business Communicators (IABC), memberikan definisi operasional dengan kandungan arti yang jauh lebih mendalam dan menyeluruh. Definisi tersebut berbunyi:

Pada dasarnya audit komunikasi merupakan kajian yang menyeluruh dan seksama tentang filsafat komunikasi beserta konsep-konsep, struktur, arus dan praktek komunikasi dalam suatu organisasi, baik itu organisasi kecil atau besar, organisasi usaha atau nirlaba, dan swasta atau publik. Suatu audit komunikasi diharapkan dapat menyikap kemacetan-kemacetan informasi, hambatan-hambatan terhadap

*komunikasi yang efektif, dan peluang-peluang yang telah disia-siakan.*⁶

Definisi tersebut dengan tegas menyatakan bahwa tujuan melakukan audit komunikasi adalah menemukan segala gangguan dan hambatan komunikasi – menyikap kemacetan informasi, hambatan-hambatan terhadap komunikasi yang efektif, dan peluang-peluang yang telah disia-siakan. Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa audit komunikasi adalah suatu analisis yang lengkap dari sistem komunikasi organisasi internal dan eksternal. Dilakukan atas mandat dan kepentingan dari manajemen puncak dan memiliki ruang lingkup dari hanya sebuah divisi hingga keseluruhan organisasi, dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi organisasi.

b. Tujuan dan Alasan Audit Komunikasi

Dalam praktek, alasan dan tujuan mengapa audit komunikasi dilakukan oleh organisasi dijabarkan dan dirinci secara teknis dan praktis. Penjabaran dan rincian tersebut bersifat khas karena harus disesuaikan dengan keistimewaan situasi dan kebutuhan yang muncul. Di antara sejumlah tujuan penting yang banyak dikemukakan oleh para eksekutif untuk melakukan audit komunikasi, menurut laporan ICA Communication Audit yang dikemukakan oleh Gerald Goldhaber dan Donald Rogers adalah untuk memperoleh informasi tentang

⁶ Hardjana, Andre, *Audit Komunikasi : Teori dan Praktek*, (Jakarta, Grasindo 2000) hlm. 12

“muatan informasi dalam kaitannya dengan topik-topik penting, sumber dan saluran informasi, kualitas informasi dan kualitas komunikasi”, karena muatan informasi dalam bentuk kelebihan muatan (overload) atau kekurangan muatan (underload) merupakan sumber distorsi terbesar dalam sistem komunikasi.

Secara garis besarnya, sejumlah tujuan yang sering disebutkan oleh para eksekutif perusahaan untuk mengadakan audit komunikasi dapat dirangkum menjadi delapan butir seperti berikut ini:

1. Menentukan lokasi kelebihan muatan informasi (overload) ataupun kekurangan muatan informasi (underload) terjadi berkaitan dengan topik-topik, sumber-sumber, dan saluran-saluran komunikasi tertentu.
2. Menilai kualitas informasi yang dikomunikasikan oleh dan/ atau kepada sumber-sumber informasi.
3. Mengukur kualitas hubungan-hubungan komunikasi, secara khusus mengukur sejauh mana kepercayaan antarpribadi (trust), dukungan, keramahan dan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan dilaksanakan.
4. Mengenali jaringan-jaringan yang aktif operasional untuk desas-desus (rumor), pesan-pesan sosial, dan pesan-pesan kedinasan (job-related); kemudian dibandingkan dengan jaringan komunikasi resmi atau jaringan yang dibentuk sesuai dengan bagan organisasi.

5. Mengenali sumber-sumber kemacetan (*bottlenecks*) arus informasi dan para penyaring informasi (*gatekeepers*) dengan memperbandingkan peran-peran komunikasi dalam praktek, seperti penyendiri (*isolate*), penghubung (*liaison*), anggota-anggota kelompok (*group members*) dengan peran-peran yang seharusnya sebagaimana diharapkan oleh bagan organisasi dan uraian tugas.
6. Mengenali kategori-kategori dan contoh-contoh tentang pengalaman-pengalaman dan peristiwa-peristiwa komunikasi.
7. Menggambarkan pola-pola komunikasi yang terjadi pada tingkatan pribadi, kelompok dan organisasi dalam berkaitannya dengan topic, sumber, saluran, frekuensi, jangka waktu, dan kualitas interaksi.
8. Memberikan rekomendasi-rekomendasi tentang perubahan ataupun perbaikan yang perlu dilakukan berkaitan dengan sikap, perilaku, praktek-praktek kebiasaan, dan keterampilan yang didasarkan atas hasil analisis Audit Komunikasi.⁷

Tujuan untuk mengadakan audit komunikasi sebagaimana disebutkan di atas berkaitan dengan alasan mengapa audit komunikasi itu dibutuhkan. Pendekatan Audit Komunikasi

⁷ Hardjana, Andre, *Audit Komunikasi : Teori dan Praktek*, (Jakarta, Grasindo 2000) hlm. 24

c. Pendekatan audit komunikasi

Standarisasi dalam pendekatan sebuah proses audit komunikasi dapat dianalogikan sebagai titik nol (zero-base) komunikasi. Tujuan dari audit komunikasi dalam meneguhkan filosofi organisasi dan mendukung tujuan-tujuan yang dibutuhkan organisasi. Bila dicermati secara sistematis, laporan-laporan audit komunikasi, baik sebagai riset evaluatif maupun sebagai alat diagnosis audit kesehatan, pada dasarnya menggunakan tiga macam pendekatan yang berbeda, yakni:⁸

1. Pendekatan Konseptual

Pendekatan konseptual berkaitan dengan pengertian kinerja organisasi di bidang komunikasi, efektivitas sistem komunikasi. Pendekatan ini diawali dengan pemilihan seperangkat standar untuk mengukur kinerja organisasi. Perangkat alat ukur itu khusus dikembangkan untuk mengukur tingkat pencapaian tujuan dari kegiatan-kegiatan komunikasi, sejauh mana sasaran tercapai (*goal attainment*). Kemudian alat ukur yang sudah dipilih dengan pertimbangan baik-baik ini diaplikasikan pada pemeriksaan kinerja organisasi. Standar yang paling umum dipergunakan dalam audit.

⁸ Hardjana, Andre, *Audit Komunikasi : Teori dan Praktek*, (Jakarta, Grasindo 2000) hlm. 30-40

Efektivitas komunikasi dapat diukur dengan enam kriteria, yakni penerima komunikasi (receiver), isi pesan (content), ketepatan waktu (timing), saluran (media), format kemasan (format) dan sumber (source).

komunikasi ini adalah efisiensi dan efektivitas. Efisiensi pada dasarnya menunjukkan bahwa kegiatan dijalankan secara benar (doing the things right). Sebaliknya efektivitas menunjukkan bahwa kegiatan yang dilakukan adalah benar (doing the right things). Artinya yang pertama berkaitan dengan penyimpangan cara kerja, sedangkan yang kedua dengan penyimpangan tujuan.

Bila organisasi mengembangkan sistem komunikasi yang benar dan melaksanakan sistem komunikasi tersebut secara benar tanpa menyimpang maka kinerja organisasi adalah baik dan terdapat kemajuan dalam pencapaian sasaran maupun tujuan. Dalam kondisi tersebut kedua konsep saling berhubungan.

2. Pendekatan survey sebagai alat tunggal

pendekatan survei sebagai alat tunggal, merupakan riset evaluasi lapangan yang paling banyak dilakukan. Hampir semua riset evaluative dalam komunikasi organisasi termasuk dalam kategori ini, diantaranya riset homofili yang mengukur efektivitas komunikasi berdasarkan kemiripan ciri-ciri (frame of reference)

antara penyampai dan penerima komunikasi, riset kecemasan atau ketidak amanan karyawan dengan berbagai posisi dalam jaringan interaksi, riset kredibilitas yang berkaitan dengan hubungan manusiawi antara pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi, khususnya keandalan, riset kontingensi yang mencari kondisi-kondisi kritis yang berpengaruh pada komunikasi baik kondisi mikro maupun makro yang menimbulkan masalah, riset jaringan yang mencari hubungan antar anggota dalam kelompok maupun antar kelompok, kemudian menghubungkannya dengan macam-macam aspek komunikasinya, seperti kebutuhan, kepuasan dan kinerja, serta riset efektivitas komunikasi dan organisasi yang memeriksa hubungan komunikasi efektif dan kinerja organisasi.

3. Pendekatan prosedur

Pendekatan prosedur yang lebih mengutamakan proses penyelenggaraan audit komunikasi dari pada alat-alat pengukuran yang digunakan paling kompleks, karena melibatkan sekelompok auditor dengan alat ukur ganda untuk seluruh organisasi dalam suatu kurun. Pendekatan ini waktu yang panjang. Pendekatan ini juga dinyatakan sebagai pendekatan baku.

d. Model-model dalam Audit Komunikasi

Model-model dominan audit komunikasi dapat dimasukkan dalam tiga kategori, diantaranya adalah:

1. Model Struktur Konseptual Menurut Howard Greenbaum

Model struktur konseptual adalah audit komunikasi keorganisasian untuk memahamikan antara maksud atau tujuan organisasi, tata kerja, atau prosedur pelaksanaan meliputi pemanfaatan jaringan komunikasi, adopsi kebijakan komunikasi dan pelaksanaannya dan struktur organisasi yang mencakup unit kerja, jaringan komunikasi fungsional, kebijakan dan kegiatan komunikasi. Dalam unit-unit kerja terdapat 3 hal yang layak diperhatikan dalam melakukan audit komunikasi, yakni hubungan-hubungan fungsional, ciri-ciri personal, dan factor-faktor situasi. Hubungan-hubungan fungsional meliputi struktur organisasi internal, proses kerja operasional, dan kontak-kontak eksternal, ciri-ciri personel berkaitan dengan keterampilan teknis dan manajerial, keterampilan komunikasi, unsure-unsur motivasi, dan relasi-relasi antar pribadi, termasuk gaya kepemimpinan.

2. Model profil keorganisasian merupakan model analisis fungsional sistem organisasi untuk memeriksa keadaan masa

kini sehingga dapat diketahui kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam suatu organisasi dan menemukan jalan-jalan yang dapat dipergunakan untuk memperbaikinya, sehingga efektivitas organisasi dapat tercapai. Adapun unsur-unsur yang perlu diperiksa menurut **Edgar Schein** adalah komunikasi, peran dan fungsi anggota dalam kelompok, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, norma dan pertumbuhan kelompok, kepemimpinan dan kewenangan, kerja sama maupun persaingan antar kelompok. Analisis ini memandang komunikasi keorganisasian sebagai faktor penyebab efektif maupun tidak efektifnya kerja fungsional organisasi. Langkah-langkah pelaksanaan analisis ini disusun berdasarkan tujuh variable penting yang mempunyai pengaruh besar pada sosok komunikasi, yakni kepuasan organisasi, iklim komunikasi, kualitas media, kemudahan perolehan informasi, penyebaran informasi, muatan informasi, kemurnian pesan dan budaya organisasi. Melalui analisis ini dapat diketahui peristiwa-peristiwa kritis yang terjadi dalam organisasi.

- 3. Model evaluasi komunikasi** merupakan pemeriksaan dan penilaian atas praktek dan kegiatan komunikasi pada situasi tertentu. Informasi yang diperoleh dapat dijadikan patok banding bagi manajemen untuk memperbaiki system

komunikasi internal dan eksternal, perbaikan dalam perencanaan dan pengendalian manajemen dan menjembatani berbagai rumpang dalam system komunikasi.⁹

B. Kajian Teori

1. Teori Kendali Organisasi

Phillip Tompkins, George Cheney, dan rekan-rekan mereka telah mengembangkan sebuah pendekatan yang baru dan berguna terhadap komunikasi organisasi. Para ahli teori ini tertarik dalam cara-cara komunikasi biasa membentuk kendali atas pegawai. Sebenarnya, kendali dinyatakan dalam organisasi dengan empat cara pertama, kendali sederhana (*simple control*), atau penggunaan kekuasaan yang langsung dan terbuka.

Kedua, kendali teknis (*technical control*) atau penggunaan alat-alat dan teknologi. Sebagai contoh, jika pegawai diberikan sebuah telepon seluler dan diperintahkan untuk menggunakannya dalam pekerjaan mereka, mereka berada dalam kendali teknis karena telepon tersebut. Mereka dapat, misalnya, dihubungi melalui telepon tersebut 24 jam sehari. Bentuk kendali yang ketiga adalah *birokrasi*, yang merupakan penggunaan prosedur organisasi dan aturan-aturan formal, seperti yang digambarkan weber. Pegawai diberikan sebuah buku panduan yang mencakup kebijakan yang harus diikuti, dan memo, tinjauan laporan,

⁹ Ibid. hlm 40-58

tinjauan rapat, dan tinjauan kinerja digunakan untuk menyampaikan harapan yang lain.

Keempat, dan yang paling menarik bagi Cheney dan Tompkins, adalah *kendali konsertif* (*concertive control*) – penggunaan hubungan interpersonal dan kerja sama tim sebagai sebuah bentuk kendali. Ini merupakan bentuk kendali yang paling sederhana karena mengandalkan pada realitas dan nilai-nilai bersama: “Dalam organisasi konsertif, aturan dan regulasi yang tertulis jelas digantikan oleh pemahaman pemaknaan nilai, objektif, dan cara-cara pencapaian bersama, sejalan dengan apresiasi yang mendalam untuk „misi“ organisasi. Mereka menyebut ini... „jiwa organisasi yang baru.“”

Walaupun keempat kendali tersebut biasanya ditemukan dalam berbagai kombinasi, ada kecenderungan menjauh dari kendali langsung dan sederhana ke bentuk kendali yang lebih halus, kompleks, dan konsertif. Kendali konsertif adalah sejenis “disiplin,” atau paksaan yang mempertahankan susunan dan konsistensi melalui kekuasaan. Kekuasaan tidak pernah dapat dihindari dan selalu ada dalam sistem, tetapi kekuasaan bukanlah dorongan dari luar. Bahkan kekuasaan selalu diciptakan oleh berbagai interaksi dalam organisasi. Oleh karena itu, kekuasaan mendapatkan kendali, tetapi dengan tunduk pada kendali, pekerja sendiri memperkuat sumber kekuasaan yang sama.

Dalam kendali konsertif, disiplin diraih dengan “menormalkan” perilaku, membuat cara-cara tertentu yang berjalan normal dan alami, sesuatu yang ingin dilakukan oleh anggota organisasi. Sebuah aturan berpakaian yang tidak tertulis adalah sebuah contoh yang bagus. Orang-orang hanya memerhatikan bagaimana orang lain berpakaian dan “seragam” yang umum mulai muncul. Sekali lagi, melihat bahwa disiplin memperkuat hubungan kekuasaan yang memungkinkan adanya disiplin. Dalam organisasi kontemporer, kendali disipliner sangat baik dicapai dalam empat cara. Pertama, kendali ini melibatkan metode yang tidak menonjol. Disiplin tidak harus jelas atau disadari tapi merupakan bagian dari kegiatan sehari-hari organisasi yang berjalan terus. Sebagai contoh, sesuatu yang sederhana seperti jam kerja adalah sebuah bentuk kendali, dan pada sejumlah pegawai menerimanya, mereka ikut serta dalam kendali mereka sendiri. dalam banyak universitas, misalnya, tidak ada aturan formal – setidaknya tidak terlalu jelas – tentang kapan pengajar harus hadir di kampus, tetapi setiap pengajar paham bahwa mereka harus berada disana untuk mengajar, mengadakan jam kantor, dan menghadiri pertemuan-pertemuan komite tempat mereka menjadi anggotanya.

Kedua, disiplin dihasilkan secara kolaboratif. Anggota organisasi bekerja bersama untuk membuat kegiatan-kegiatan normal, untuk membuat standar, sebuah disiplin. Rapat adalah contoh yang bagus.

Dalam banyak organisasi, rapat cenderung dimulai pada jam sekian dan berakhir pada jam sekian. Apakah lamanya sekitar satu, dua, atau tiga jam, pola ini adalah pola yang umum. Manusia bekerja sama untuk membuat situasi ini normal. Mereka datang tepat waktu dan ketika jamnya habis, mereka mengikuti harapan mereka dengan berkemas dan beranjak menuju pintu. Mereka cenderung mengadakan rapat pada pukul 11:00 atau 2:00, bukan pada pukul 11:05 atau 2:23.

Ketiga disiplin merupakan bagian dari hubungan sosial. Apa yang orang katakan dan lakukan kepada orang lain diatur oleh dan menghasilkan kegiatan yang ternormalkan. Aturan-aturan yang tidak diakui dalam sebuah organisasi memberitahu topik-topik apa yang dapat dan tidak dapat dibicarakan tentang tempat kerja, kapan dan dimana interaksi dapat terjadi, perilaku non-verbal apa yang tepat atau tidak tepat, dan siapa yang bisa mengawali percakapan. Dengan adanya penemuan surat elektronik, semua yang tidak dapat diceritakan dalam situasi tatap muka, dapat dibagi melalui surat elektronik dan organisasi segera mengembangkan aturan informal tentang apa yang tepat dan apa yang tidak.

Akhirnya cara kendali yang paling efektif didasarkan pada nilai-nilai yang mendorong anggota organisasi – hal paling dasar yang mereka perjuangkan. Hal ini dapat meliputi uang, waktu, pencapaian, pemahaman kerja sama tim, dsb. menjadi anggota sebuah tim yang sangat

dinikmati dalam pekerjaan mungkin jauh lebih mendorong daripada penghargaan tradisional seperti uang.

2. Menurut Tompkins dan Cheney, penegmbalian keputusan organisasi mengikuti sebuah pola silogistis, dimana pelaku berpikir secara deduktif dari dasar pemikiran umum dan dimana pilihan didasarkan pada pemikiran tersebut. Kendali ditonjolkan ketika pekerja yang menerima pemikiran umum tertentu, memikirkan kesimpulan yang diharapkan oleh manajemen. Dasar pemikiran diterima karena adanya insentif seperti gaji dan otoritas orang-orang yang memiliki kekuasaan – sangat berhubungan dengan gagasan Weber tentang birokrasi. Namun, penerimaan ini tidak datang begitu saja, karena konflik sering terjadi dari perbedaan antara keyakinan pribadi pegawai dan pemikiran organisasi. Sebenarnya sejumlah perselisihan perindustrian yang mendasar berakar dari perbedaan-perbedaan tersebut. Maka, bagaimana, organisasi mencapai kendali konsertif saat konflik? Jawabannya terletak dalam proses pembentukan identitas pribadi.

Diantara banyak hal yang diciptakan melalui interaksi dalam organisasi adalah identitas. Secara alami, manusia memiliki identitas pribadi yang kompleks, dan sebagian besar didasarkan pada hubungan yang kita jalin dengan orang lain dalam kelompok dan organisasi. Identitas seseorang sangat terhubung dengan identifikasi. Identifikasi adalah sebuah proses penghubungan seseorang dengan orang lain. Bisa

terhubung dengan teman, kelompok, atau dengan seluruh organisasi. Dalam kehidupan organisasi, kita mengidentifikasi, atau menghubungkan diri kita, dengan banyak sumber yang berbeda. Disini, para ahli teori sangat bergantung pada karya Kenneth Burke (Bab5). Identifikasi (identification) terjadi ketika individu menyadari dasar mereka. Kita terhubung dengan individu sebagai teman berbagi sesuatu yang sama; dan semakin kita berbagi dengan orang lain, semakin besar identifikasi antara kita. Ketika pegawai terhubung dengan organisasi, mereka lebih mungkin menerima pemikiran organisasi dan mengambil keputusan yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Siapa kita dalam organisasi, identitas kita, menentukan tingkatan identifikasi yang kita cari. Pada saat yang sama, identifikasi kita membentuk siapa kita, identitas kita. Jalur dua arah ini disebutkan dalam teori sebagai *dualitas identitas identifikasi (identity-identification duality)*. Tompkins dan Cheney yakin bahwa proses identifikasi identitas bersifat struktural. Dengan kata lain, dalam proses pencarian afiliasi dengan orang lain, tanpa disadari kita menciptakan susunan yang akan mempengaruhi identitas kita. Banyak yang telah dihasilkan oleh seorang pengajar dengan cara ini. Seorang siswa mendapati seorang pengajar yang sangat ia sukai, berkenalan dengan orang tersebut, membentuk sebuah hubungan dengan pengajar tersebut, mulai memikirkan nilai-nilai akademis, dan menjadi asisten penelitian pengajar tersebut. Pengaruh dari

semua ini adalah susunan harapan antara siswa, pengajar, dan mungkin orang lain yang membentuk perkembangan siswa tersebut dan memutuskan untuk menjadi pengajar dan mengajar di sebuah universitas, dan pola tersebut berlanjut lagi.

