

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Komunikasi dilihat sebagai proses antar individu yang melakukan penyampaian dan penerimaan suatu informasi serta reaksi yang ditimbulkan. Komunikasi sangat erat baik dalam hubungan antar pribadi maupun dengan kelompok sekitar. Komunikasi merupakan suatu proses masing-masing individu untuk mendapatkan pesan, mengolah pesan melalui media yang digunakan serta mendapatkan umpan balik dari interpretasi pesan yang telah disampaikan, agar tercipta suatu kegiatan yang dinamis (Cutlip, Center & Broom, 2007 : 226).

Dengan melakukan komunikasi, akan memunculkan sebuah pemikiran seperti penciptaan pesan dan penafsiran pesan. Hal ini berguna agar dalam setiap aktivitas komunikasi yang dilakukan tidak terjadi kesalahpahaman dalam menangkap maksud dari pesan yang diterima. Tanpa adanya sebuah komunikasi, interaksi antar individu, kelompok, atau organisasi tidak akan berjalan secara baik. Jadi komunikasi secara sederhana dapat diartikan sebagai sebuah ide, atau pesan yang disampaikan oleh satu pihak ke pihak yang lain dengan memiliki tujuan agar ide yang disampaikan sesuai atau memiliki kesamaan serta tidak menimbulkan kesalahpahaman.

Komunikasi menurut Purwanto, (2006:16) akan berjalan dengan baik apabila didalamnya terdapat :

1. Persepsi

Komunikator harus dapat memprediksi apakah pesan yang disampaikan dapat diterima atau tidak. Apabila prediksi yang dibayangkan tepat, khalayak dapat menerimanya dengan baik maka akan terjadi reaksi umpan balik. Disinilah kunci agar menghindari kesalahpahaman komunikasi tersebut.

2. Ketepatan

Khalayak atau publik memiliki kerangka berfikir yang jelas agar terhindar dari kesalah pahaman dalam berkomunikasi.

3. Kredibilitas

Dalam berkomunikasi ini, komunikator berkeyakinan bahwa pesan yang disampaikan kepada pihak lain benar akurasi dan dapat dipertanggung jawabkan. Selain itu, komunikator memahami dengan baik maksud pesan itu.

4. Pengendalian

Publik akan memberikan suatu reaksi terhadap pesan yang disampaikan. Hal ini ditentukan oleh intensitas pemberian informasi yang diberikan komunikator, dan komunikator harus dapat memegang kendali komunikasi tersebut.

5. Keharmonisan

Komunikator yang dapat menjaga hubungan baik dengan publik akan memberikan kesan yang positif sehingga pesan yang disampaikan dapat berjalan dengan lancar.

Dalam komunikasi akan berjalan baik tidak hanya melalui antar individu, melainkan adanya komunikasi dengan kelompok maupun organisasi. Namun pada taraf komunikasi ini, akan lebih dijelaskan pada komunikasi yang tertuju pada komunikasi organisasi. Sebuah organisasi selalu terdapat bentuk kepemimpinan yang merupakan masalah penting untuk kelangsungan hidup anggotanya, yang terdiri dari pemimpin dan bawahan/karyawan. Untuk menciptakan sebuah komunikasi yang harmonis, akan lebih baik bila komunikasi terjadi melalui dua arah, sehingga ada penyampain informasi dan umpan balik yang tersampaikan dalam organisasi tersebut. Komunikasi organisasi menyatakan bahwa komunikasi ini terjadi di dalam dan antara lingkungan yang luas dan besar, serta didalamnya terdapat prinsip pengaturan

yang menunjukkan urutan (West&Turner, 2008 : 38). Selain itu, dalam komunikasi organisasi, terjadi kegiatan pertukaran informasi untuk saling menghubungkan sekelompok anggota satu dengan yang lainnya.

Komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain. Dalam organisasi, komunikasi sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dengan baik dan efektif. Dalam suatu organisasi, baik yang berorientasi profit dan nonprofit, aktivitas komunikasinya akan melibatkan empat fungsi, menurut Sendjaja dalam buku yang berjudul Teori Komunikasi (1994 : 138) yaitu :

1. Fungsi *informative* adalah suatu sistem pengelolaan informasi oleh anggota organisasi, untuk memperlancar tugasnya masing –masing. Penyebaran informasi ini akan memudahkan setiap anggota untuk mengerti tata cara dan kebijakan yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan.
2. Fungsi *regulative* berkaitan dengan peraturan yang berlaku dalam organisasi. Hal ini berfungsi pada atasan untuk memudahkan instruksi pada pegawainya. Selain itu, berorientasi pula pada kepastian tata cara pelaksanaan tugas.
3. Fungsi *persuasive* yakni pimpinan yang lebih sering mempersuasi bawahannya agar pimpinan tidak telalu menunjukkan kekuasaan yang

sewenang-wenang. Anggota dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan teratur.

4. Fungsi integrasi yakni organisasi menyediakan saluran untuk karyawan agar dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan menjadi lebih baik.

Fungsi komunikasi organisasi ini akan terus berkaitan dengan informasi yang disalurkan baik dari atasan ke bawahan mengenai suatu kebijakan atau tugas yang diberikan. Maka, diperlukan komunikasi yang efektif antara anggota organisasi. Komunikasi yang efektif dapat menimbulkan interpretasi yang positif dalam membahas suatu permasalahan yang dihadapi dalam organisasi. Berkembang pada hal ini, organisasi yang berada di tengah lingkungan, memiliki peran penting untuk melihat kondisi organisasi dan peran anggota organisasi dalam menyampaikan informasi tersebut.

Berdasarkan hal tersebut, proses penyampaian informasi dalam organisasi dikembangkan dari teori informasi organisasi yang dikembangkan oleh Karl Weick. Dalam teorinya menyatakan bahwa suatu organisasi itu lebih ditekankan pada proses mengorganisasikan, yakni pertukaran informasi yang terjadi dalam organisasi dan cara anggota menentukan langkah untuk memahami hal tersebut, maksudnya adalah anggota organisasi penting dalam menciptakan dan memelihara makna

pesan yang disampaikan (West&Turner, 2009: 335). Organisasi itu merupakan sebuah sistem yang mengumpulkan, mengelola dan menggunakan informasi yang diterima dari lingkungan yang masih ambigu kemudian diartikan dan dikomunikasikan menjadi sebuah informasi yang berguna untuk organisasi.

Demi mendukungnya proses informasi tersebut, maka dibutuhkan pula suatu sistem kehidupan dalam organisasi artinya bahwa anggota organisasi juga melakukan proses informasi ke dalam organisasi. Sistem akan berguna untuk memahami saling keterhubungan yang ada di antara berbagai unit di organisasi, yang didalamnya terdapat komponen penting yakni umpan balik berupa informasi yang diterima oleh sebuah organisasi dan para anggotanya. Selain dibutuhkan suatu sistem dalam penyebarannya, akan membuat suatu organisasi memiliki tujuan akhir yakni bertahan dan menemukan strategi untuk tetap hidup.

Suatu informasi yang diterima oleh perusahaan akan bersifat ambigu. Maka, di dalam perusahaan harus memiliki suatu sistem kehidupan atau aktivitas di dalam untuk saling berkomunikasi. Selain membutuhkan sistem tersebut, perusahaan yang dapat beradaptasi akan mampu untuk bertahan. Dengan kata lain, perusahaan harus mengikuti arus perkembangan zaman untuk terus hidup dan berkompetitif dengan yang lainnya. Informasi yang diperoleh dapat dikelola, dipilah dan dilemparkan kembali pada

lingkungan untuk melihat apakah informasi tersebut dapat membawa perusahaan kearah yang lebih positif .

Peran komunikasi dalam organisasi salah satunya adalah berfungsi regulatif yakni adanya informasi berupa aturan yang dikeluarkan oleh perusahaan. Dengan adanya komunikasi bersifat regulatif ini maka, perusahaan khususnya jajaran struktural dapat memiliki kewenangan untuk mengendalikan informasi yang disampaikan. Dalam hal ini, setiap perusahaan akan memiliki kebijakan untuk menentukan dan mengarahkan perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, disamping itu pula melihat informasi demi kepentingan internal dan eksternal. Organisasi sebagai sebuah sistem yang hidup dan terlibat pada proses aktivitas untuk mempertahankan keberadaannya pada lingkungan organisasi. Selain itu organisasi juga dipandang sebagai sekumpulan individu untuk menjaga eksistensinya dengan berbagai perubahan yang dapat dilakukannya, salah satunya dengan cara menerima informasi dari lingkungan, mengelolanya dan menggunakan kembali informasi tersebut. Hal ini juga berkaitan dengan salah satu teori yang diberikan oleh Weick mengenai proses informasi organisasi.

Teori Weick yang digunakan pada penelitian ini merupakan kerangka teoritis yang memperkuat sebuah organisasi dalam memahami informasi

yang diterima. Pada teori ini memiliki asumsi yang mendasari anggota organisasi untuk mengelola informasi, asumsi tersebut yakni :

1. Organisasi manusia ada dalam sebuah lingkungan informasi
2. Informasi yang diterima sebuah organisasi berbeda dalam hal ketidajelasannya.
3. Organisasi manusia terlibat di dalam pemrosesan informasi untuk mengurangi ketidakjelasan informasi. (West & Turner, 2008:339).

Asumsi dasar dapat dilihat dari kegiatan pengorganisasian di lingkungannya dalam penetapan lingkungan untuk mengurangi ketidakjelasan informasi. Hal ini dapat dikurangi dengan aktivitas pengorganisasian yang dirancang, baik dalam mengumpulkan, mengolah dan menggunakan kembali informasi yang dilakukan oleh organisasi pada lingkungannya. Kegiatan ini dapat dikaitkan dengan teori sosiokultural Darwin yang menyatakan bahwa perusahaan yang dapat beradaptasi dapat bertahan untuk mengikuti perkembangan yang ada. Perkembangan asumsi dari Darwin ini juga diimbangi dengan teori sistem yang menjelaskan bahwa ketika terdapat sebuah gangguan pada salah satu bagian sistem akan mempengaruhi keseluruhan. Sistem teori ini berguna dalam memahami hubungan antara unit dalam organisasi, intinya adalah mengumpan balik informasi yang diterima pada lingkungan kembali.

Pengorganisasian merupakan proses memahami informasi melalui penerimaan, pemilihan, dan penyimpanan informasi. Suatu organisasi akan bertahan dan tumbuh ketika anggota-anggotanya mengikutsertakan banyak kebebasan dan komunikasi interaktif atau dengan kata lain, anggota ikut bekerja sama mengubah ketidakjelasan informasi untuk diinterpretasikan menjadi sebuah informasi yang masuk akal bagi organisasi. Teori ini lebih melihat kepada anggota organisasi yang langsung menerima keputusan dari organisasi, sedangkan pendekatan teori menurut Weick menjelaskan bahwa anggota organisasi yang terlibat dari penyebarannya dapat memberikan masukan, ikut terlibat dalam pengolahannya dan pengkomunikasiannya dalam perusahaan, sehingga terjadi komunikasi yang lebih efektif.

Sebuah organisasi, memiliki ketidakjelasan informasi yang diperoleh dari lingkungannya. Adanya ketidakjelasan ini dapat menimbulkan keadaan organisasi yang saat ini sedang terjadi. Untuk mengurangi ketidakjelasan ini, organisasi yang dibantu dengan para anggotanya untuk mengumpulkan ketidakjelasan informasi dari lingkungannya. Setelah itu dilakukanlah tiga tahapan proses informasi organisasi. Hal ini berguna untuk membantu organisasi melihat kondisi organisasi ditengah lingkungan serta dapat memberikan masukan pada organisasi untuk

membuat suatu kebijakan atau keputusan untuk keberlangsungan organisasi.

Aktivitas informasi yang diterima suatu organisasi, dipilah kembali sehingga dapat menjadi sebuah informasi yang telah jelas akan kondisi tentang organisasi dari lingkungan, setelah memilah informasi tersebut kemudian informasi tersebut akan menjadi suatu pertimbangan organisasi dalam mengambil suatu keputusan atau mengubah suatu kebijakan serta demi kelangsungan hidup perusahaan. Penjelasan proses penginformasian pada organisasi yang dapat membentuk suatu informasi hingga pelaksanaan sebuah kebijakan baru ini akan berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan pada salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa transportasi, yakni PT. Kereta Api Indonesia (Persero) atau PT. KAI.

Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan bidang jasa transportasi terbesar di Indonesia. Seiring dengan perkembangan waktu, banyak perusahaan yang berkompetitif seperti perusahaan maskapai penerbangan dan travel antar kota untuk memberikan pelayanan yang terbaik dengan harga tiket yang terjangkau, kenyamanan yang diberikan kepada penumpang dan fasilitas yang diberikan pada penumpang. PT KAI saat ini menjadi salah satu perusahaan yang memberikan pelayanan terbaik dan berkembang pesat dan menjadi pilihan transportasi umum

favorit masyarakat. Untuk memberikan kenyamanan pada penumpang, PT KAI semakin berinovasi dalam penjualan tiket yang dilakukan. Dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi saat ini, serta melihat aspek psikologis dari masyarakat akan kehidupan yang mulai *mobile*, maka tiket dapat dibeli dalam layanan *online* digunakan untuk mempermudah para calon penumpang membeli tiket sehingga, pembelian tiket dengan mengantri di stasiun akan berkurang.

Tingkat persaingan akan pelayanan dari setiap perusahaan jasa angkutan saat ini, membuat PT.KAI untuk berinovasi membuat sebuah perubahan dengan berlatar belakang pada visi dan misi perusahaan yakni menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik seta menjunjung nilai dari empat pilar utama berupa keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan dan kenyamanan. Oleh sebab itu, organisasi pun mencari informasi yang dikumpulkan dari lingkungan, dalam hal ini adalah pelanggan KA, serta memberikan solusi yang terbaik, agar perusahaan tetap eksis, pelayanan jasanya pun tetap digunakan. Memberikan sesuatu yang baru, menjadi solusi yang cukup baik dalam hal ini.

Adapun perubahan lingkungan yang terjadi di sekitaran organisasi, memicu organisasi untuk memiliki solusi inovasi yang baru. Inovasi tersebut dapat dilakukan dalam memperkenalkan pada pelanggan adanya sistem pelayanan untuk memperoleh tiket dengan cara yang mudah, yakni

secara online. Kemudian aplikasi yang digunakan pada media mobile, pengembangan media yang dipergunakan oleh perusahaan, serta melihat aspek psikologis dari masyarakat yang tinggi akan mobilitas. Upaya ini yang dilakukan PT KAI kepada masyarakat khususnya pengguna KA dengan menerapkan kebijakan *online ticketing*. Penjelasan dari *online ticketing* adalah pelayanan penjualan tiket yang dapat dilakukan pada website KAI, aplikasi smartphone, serta gerai mini market serta agen resmi kereta api, sehingga para calon penumpang tidak perlu melakukan pembelian dengan mengantri di stasiun. Namun, para calon penumpang ini dapat langsung menukarkan struk atau tanda bukti pembelian menjadi tiket resmi pada hari keberangkatan langsung di loket yang telah tersedia di stasiun-stasiun keberangkatan.

Pengembangan arah online ini menjadi langkah yang cukup strategis bagi perusahaan untuk menjadikan perusahaan ini sebagai layanan jasa angkutan yang praktis dan aman. Sehubungan dengan adanya inovasi baru, kebijakan baru yang dikeluarkan oleh organisasi dengan mengikuti perkembangan teknologi saat ini, maka penulis merasa tertarik untuk mengetahui proses konstruksi kebijakan online tiket. Selain itu pula, penulis tertarik untuk mengetahui proses informasi yang diambil organisasi untuk mengolah hingga menentukan pilihan informasi yang diambil dari lingkungan dan menimbulkan umpan balik. Pemahaman

anggota, persetujuan anggota hingga kemampuan anggota untuk mengkomunikasikan hal ini merupakan umpan balik yang diperoleh.

Perlu diketahui sebelumnya mengenai lingkungan yang ada di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) terdapat dua lingkungan yakni internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal PT. KAI adalah para calon penumpang KA. Sedangkan lingkungan internalnya ialah para anggota KAI. Lingkungan eksternal mendapatkan porsi kepentingan yang diutamakan oleh perusahaan, karena penumpang merupakan prioritas dari perusahaan. Sedangkan lingkungan internal perusahaan yakni para pegawai juga memiliki peran penting yakni turut berperan memberikan pertimbangan serta mengelola suatu aturan menjadi sebuah kebijakan yang disetujui demi kepentingan bersama dan tercapainya tujuan organisasi. Jadi pada dasarnya, peneliti akan berfokus pada tahapan – tahapan organisasi dalam melakukan proses konstruksi kebijakan untuk tiket KA secara online dengan menggunakan model Weick.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka rumusan masalah yang diajukan peneliti adalah untuk meneliti “Bagaimanakah proses konstruksi kebijakan yang di Direktorat Komersial PT.KAI (Persero) tentang kebijakan online tiket dengan menggunakan pendekatan Karl Weick?”

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses konstruksi kebijakan di direktorat Komersial PT. KAI (Persero) dalam melakukan konstruksi kebijakan *online ticketing* dengan menggunakan pendekatan Karl Weick.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat dan menerapkan teori informasi organisasi di sebuah perusahaan dan memberikan sumbangan ilmu pengetahuan *Public Relations* yakni PR sebagai *organizational interpreter* atau seseorang yang dapat menginterpretasikan informasi dari lingkungannya kepada organisasi.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam melakukan proses konstruksi kebijakan di lingkungan perusahaan PT. KAI (persero) baik internal maupun eksternal mengetahui proses informasi yang dilakukan.

E. Kerangka Teori

Teori informasi organisasi adalah teori yang dikemukakan oleh Karl Weick. Teori ini membahas mengenai pengorganisasian. Weick mengembangkan pendekatan untuk menggambarkan proses organisasi mengumpulkan, mengelola dan menggunakan informasi yang mereka terima. Jelas fokusnya adalah pengorganisasian yang terletak pada aktivitas dan proses. Selain itu pula, fokus terletak pada komunikasi informasi sehingga dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Informasi yang dibutuhkan berasal dari berbagai sumber, tetapi tugas mengelola dan memproses informasi tidak dalam memperoleh informasi, akan tetapi tugasnya adalah bagaimana memahami informasi dan mendistribusikan informasi yang diterima itu di dalam organisasi. Teori ini menjelaskan bagaimana organisasi memahami informasi yang tidak terprediksi atau munculnya ketidakjelasan. Teori ini menjelaskan pada proses mengorganisasi anggota suatu organisasi untuk mengelola informasi dari struktur organisasi. Pada teori informasi organisasi ini juga didalamnya terdapat dua teori lain yang berhubungan dengan pengorganisasian yakni teori sistem umum dan teori evolusi sosiokultural Darwin.

Selain itu dijelaskan pula hal yang utama adalah pertukaran informasi yang terjadi dalam organisasi dan bagaimana para anggota mengambil langkah untuk memahami hal tersebut. Struktur organisasi ditentukan oleh perilaku yang saling berhubungan. Anggota organisasi tidak hanya menuruti segala aturan yang ada,

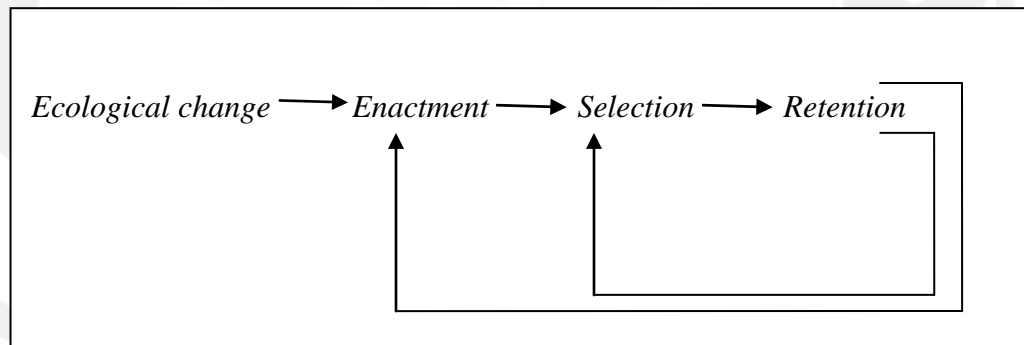
akan tetapi, juga menciptakan lingkungan yang dibangun oleh masyarakat melalui interaksi dan penciptaan makna. Organisasi menurut Weick adalah sejumlah aturan dan praktik organisasi (gramatika) yang dilakukan bersama-sama untuk mengurangi ketidakjelasan dengan menggunakan perilaku yang saling berhubungan (Pace, 2005:80).

Teori ini berfokus kepada pengomunikasian informasi yang penting untuk keberlangsungan hidup organisasi. Tugas pemrosesan informasi tidak hanya terjadi pada pengumpulan atau perolehan informasi (West Turner, 2008:337) tetapi juga memilah informasi yang harus diambil dan pengembalian informasi yang didapatkan. Organisasi bertanggung jawab untuk menangani ketidakjelasan informasi dengan menggunakan sejumlah aturan. Semakin besar ketidakjelasan pesan yang ada pada sistem, maka semakin besar siklus komunikasi berganda yang dilakukan untuk menangani ketidakjelasan ini. Ketidakjelasan adalah suatu informasi yang memiliki berbagai makna dikarenakan interpretasi dari setiap individu yang berbeda.

Pada latar belakang telah dijelaskan sebelumnya bahwa asumsi yang mendasari teori informasi organisasi ini (West&Turner, 2008:339) adalah organisasi manusia ada dalam sebuah lingkungan informasi, informasi yang diterima sebuah organisasi berbeda dalam hal ketidakjelasan serta organisasi manusia terlibat dalam pemrosesan informasi untuk mengurangi ketidakjelasan informasi. Maka, terdapat tiga tahap utama dalam proses pengorganisasian (Pace, 2005:81) yakni

penentuan, seleksi dan retensi. Tahapan ini dilakukan dalam melakukan pemrosesan informasi.

Model pengorganisasian menjelaskan cara organisasi dalam mengurangi ketidakjelasan informasi yang berasal dari lingkungannya melalui kinerja dari siklus komunikasi yang saling berhubungan dan interaksi ganda. Interaksi ganda dimaknai sebagai tiga hal yakni tindakan, respon, dan penyesuaian (Yohana, 2013:18). Proses pengorganisasian untuk mengurangi ketidakjelasan berkembang dalam tiga tahapan yaitu *enactment*, seleksi, dan retensi (West & Turner, 2008:347).



Gambar 1. Fase Pengorganisasian dan Umpan Balik

(Kreps, 1986:124 dalam Yohana, 2013:18)

a. *Enactment*

Merujuk pada cara informasi yang diterima dan diinterpretasikan dalam organisasi. Anggota organisasi mengumpulkan informasi yang tidak jelas atau ambigu dari luar untuk memberikan makna informasi yang lebih

dipahami atau masuk akal. Aturan yang ada dilihat kembali untuk menilai pengambilan keputusan cara organisasi menangani ketidakjelasan tersebut. *Enactment* digunakan untuk menghadapi adanya perubahan lingkungan yang harus dipahami dalam proses pengorganisasian. *Enactment* ini berfokus kepada ketidakjelasan atau *equivocality*.

Enactment adalah mendaftarkan adanya informasi yang tidak pasti dari luar (LittleJohn and Foss, 2009:257). Maksudnya, pada tahap ini anggota organisasi mencatat adanya informasi yang tidak pasti yang berasal dari luar organisasi. Pada tahap ini, organisasi menganalisis masukan informasi yang diterima untuk menentukan jumlah ketidakpastian yang ada. Organisasi dapat menggunakan aturan yang dimiliki untuk menyikapi ketidakpastian informasi yang ada. Proses ini juga menggunakan sejumlah aturan dalam organisasi untuk mengatasi sejumlah ketidakjelasan informasi yang ada. Siklus komunikasi ini digunakan untuk membantu organisasi memahami informasi yang ada. Tahapan ini merupakan tindakan yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi.

Organisasi berusaha untuk menangani ketidakjelasan dengan mengumpulkan informasi dari lingkungan untuk mempertimbangkan suatu keputusan yang akan dipilih dan diambil. *Enactment* ini menjadi salah satu kunci acuan untuk mengetahui bagaimana proses informasi itu berjalan.

Apa saja pengumpulan informasi yang dilakukan yang mengharuskan organisasi untuk mengintegrasikan informasi yang telah diterima.

b. Seleksi

Seleksi merupakan salah satu cara dengan memilih informasi melalui aturan dan siklus komunikasi yang digunakan untuk pengurangan yang sesuai dengan ketidakjelasan. Setelah organisasi memasukan seluruh informasi yang diterima dalam organisasi maka dilakukannya pemilihan informasi yang berguna untuk organisasi. Kelompok diharuskan untuk membuat keputusan siklus dan aturan yang digunakan. Informasi yang berguna, diolah untuk sebagai bahan pertimbangan pembuatan keputusan sedangkan yang negatif akan disimpan untuk keputusan di masa mendatang. Tahapan ini akan berguna untuk mengurangi ketidakjelasan yang ada dalam organisasi. Apabila informasi masih ambigu, maka organisasi harus melihat aspek sumber daya yang ada, bila masih kurang, maka siklus komunikasi harus ditambah untuk menghasilkan input yang lebih baik lagi.

Seleksi adalah proses saat anggota organisasi menerima sejumlah informasi yang dianggap relevan dan mengurangi informasi yang tidak relevan, seleksi akan menspesifikasikan permasalahan informasi yang ada. Pada tahap ini pun diperlukan siklus komunikasi. Semakin besar

ketidakpastian yang diperoleh maka semakin besar pula siklus komunikasi yang dilakukan, sedangkan aturan bersama digunakan bila informasi tidak mengandung banyak interpretasi.

c. Retensi

Organisasi dimungkinkan untuk menyimpan informasi yang akan digunakan kemudian. Retensi melihat aturan dan siklus tertentu berguna dalam mengatasi ketidakjelasan akan memungkinkan aturan atau siklus tersebut untuk digunakan dalam keputusan yang akan datang, bila terjadi hal yang sama. Pada tahapan ini informasi yang sudah disimpan akan memberikan respons pada berbagai situasi yang akan terjadi. Informasi yang disimpan akan diolah kembali menjadi informasi yang berguna untuk perusahaan dalam perkembangannya.

Retensi adalah informasi yang disimpan oleh organisasi yang nantinya akan digabungkan dengan informasi lainnya dalam melaksanakan kegiatan di masa yang akan datang. Saat organisasi sudah berhasil mengatasi ketidakpastian informasi maka organisasi menganalisis keefektifan aturan dan siklus komunikasi yang ada lalu melakukan retensi. Pada tahap ini organisasi harus menentukan hal yang ditangani dan hal yang tidak ditangani.

Aktivitas organisasi merupakan proses untuk memahami informasi yang tidakjelas melalui berbagai proses. *Enactment*, seleksi dan retensi adalah proses yang dapat digunakan. Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, pencapaian organisasi yang sukses tidak hanya berjalan pada satu pihak saja, akan tetapi adanya dukungan dari anggota organisasi yang saling berinteraksi dan peka terhadap lingkungannya akan menjadikan organisasi tersebut berjalan efektif, informasi pun tersalurkan dengan baik. Hal ini didukung dengan teori informasi organisasi yang didalamnya terdapat teori sistem umum.

a. Teori Sistem Umum

Teori ini berguna untuk memahami hubungan yang ada di antara berbagai unit organisasi. Konsep sistem terfokus pada pengaturan, pola komunikasi dan dinamika hubungan tersebut yang menumbuhkan kesatuan. Organisasi bergantung pada gabungan informasi yang dapat membuat penyesuaian yang penting untuk mencapai tujuan. Inti terpenting pada teori ini adalah umpan balik berupa informasi yang diterima oleh anggota organisasi. Informasi yang positif dan negatif dapat dipilih untuk digunakan atau dipertahankan sebagai kondisi memutuskan perubahan sesuai tujuan atau mempertahankan kondisi yang ada. Keterkaitan antar anggota menghasilkan siklus komunikasi untuk mengurangi ketidakjelasan mengenai informasi organisasi.

Menurut West & Turner (2008: 337) menyatakan bahwa ketika terjadi gangguan pada salah satu sistem maka akan mempengaruhi keseluruhan sistem. Dalam sebuah organisasi, kehidupan suatu organisasi akan dapat berjalan dengan baik apabila terdapat keterbukaan bagi anggota organisasi tersebut. Organisasi yang baik akan membuat sistem berjalan dengan dinamis, saling berhubungan dan membentuk suatu pola interaksi yang mempengaruhi keadaan dalam lingkungannya. Terciptanya sistem komunikasi yang baik dan terkoordinasi akan memudahkan masing-masing anggota memahami hubungan satu unit dan lainnya serta mengurangi ketidakpastian anggota organisasi yang dapat menghambatnya pencapaian tujuan bersama sebuah organisasi.

b. Teori Sosiokultural Darwin

Teori ini menjelaskan bahwa perusahaan yang dapat beradaptasi akan mampu untuk bertahan (West & Turner, 2008:339). Maksudnya adalah organisasi juga dituntut untuk mengikuti perkembangan zaman. Organisasi diarahkan untuk bertahan dengan menemukan strategi untuk tetap hidup. Organisasi juga harus mampu beradaptasi dengan lingkungan sekitar. Adanya tahapan dalam proses ini adalah adanya perbedaan, variasi dan norma perilaku yang positif. Weick mengadaptasi teori ini untuk menjelaskan proses yang dilalui organisasi untuk menyesuaikan diri dari tekanan informasi.

Teori ini menekankan pada hubungan antar anggota organisasi dalam pemrosesan informasi. Teori ini juga menjelaskan apabila suatu perusahaan tidak dapat mengikuti perkembangan lingkungan sekitarnya maka, informasi yang didapatkan juga semakin sedikit, ketidakjelasan juga akan semakin banyak. Sebuah sistem informasi akan memiliki pengaruh bagi organisasi dalam membuat suatu keputusan yang diperoleh dari informasi luar yang telah didapatkan.

Weick mengadaptasi teori evolusi sosiokultural ini untuk menjelaskan proses yang dilalui oleh organisasi dalam menyesuaikan diri dari berbagai tekanan informasi (West&Turner, 2008:339). Suatu organisasi akan berjalan dengan baik walaupun sebuah perubahan telah dilakukan, hal itu akan berhubungan dengan perubahan kearah yang lebih baik. Dalam setiap perubahan yang dilakukan akan terlihat tiga tahapan yakni setiap orang melihat adanya perbedaan dari perubahan tersebut, variasi serta norma perilaku yang diharapkan dan harapan untuk kinerja yang telah dilakukan (West&Turner, 2008: 338). Apabila perilaku tersebut telah dilakukan dan diterima dalam lingkungan, maka akan dipertahankan dan diterapkan pada interaksi selanjutnya.

Penggunaan teori dari Weick pada penelitian ini akan memberikan masukan bagi organisasi mengenai penerimaan, pemilahan hingga penggunaan informasi yang berguna bagi pencapaian organisasi yang lebih baik lagi pada

lingkungannya. Adanya tambahan informasi menggunakan proses cara pengolahan informasi bagi organisasi akan memberikan nilai tambah dan setiap perkembangannya akan menjadi suatu hal yang baik.

F. Kerangka Konsep

Karl Weick mengembangkan bahwa proses organisasi yakni mengumpulkan, mengelola dan menggunakan informasi yang diterima dengan fokus utamanya adalah pertukaran informasi yang terjadi dalam organisasi dan cara anggota mengambil langkah untuk memahami hal tersebut. Ketiga hal tersebut menjadi pedoman perusahaan memutuskan suatu kebijakan. Suatu keputusan untuk melakukan konstruksi kebijakan, yakni sebagai salah satu upaya perusahaan mempertahankan eksistensinya di lingkungan. Mengikuti perkembangan yang ada, selalu memantau tindakan yang akan dilakukan, demi menumbuhkan dan mengembangkan kepercayaan masyarakat untuk menggunakan jasa perusahaan.

Fokus utamanya adalah kebijakan sistem online ticketing yang dikonstruksikan oleh PT. KAI (Persero) dari hasil proses informasi organisasi yang dilakukan. Adanya perubahan lingkungan yang terjadi, perusahaan akan merasa untuk perlu melakukan proses informasi ini. Adapun tiga tahapan penilaian utama dari pendekatan Weick adalah enactment, retensi dan seleksi. Ketiga hal tersebut menjadi cara untuk mengurangi ketidakjelasan yang ada di

lingkungan, pada dasarnya pun ketiga hal utama tersebut melakukan proses untuk mengumpulkan, mengelola dan menggunakan kembali informasi. Setelah melakukan proses tersebut, maka perusahaan juga perlu untuk melakukan koordinasi dengan direktorat lainnya untuk menetapkan suatu kebijakan.

Kebijakan yang dikonstruksikan merupakan hasil interpretasi dari anggota PT. KAI (Persero) yang diwujudkan melalui rapat koordinasi, program perubahan aturan dalam kebijakan yang akan dibuat yang berkaitan dengan aturan tiket kereta api khususnya di Direktorat Komersial. Kedua adalah langkah perusahaan dalam menanggapi hasil interpretasi yang sudah terolah untuk dasar membuat sebuah kebijakan yang lebih jelas dan terkoordinasi. Proses konstruksi ini dilakukan agar perusahaan dapat memperbaharui adanya aturan lama, kedua untuk menciptakan ketertiban terutama untuk para pelanggan KA dalam memperoleh tiket. Ketiga sebagai upaya perusahaan mempertahankan eksistensinya di masyarakat. Pada dasarnya konstruksi kebijakan yang dibuat ini, menggunakan proses informasi yang dijelaskan oleh Weick. Dalam pendekatannya, difokuskan untuk menginterpretasikan informasi yang masuk kedalam organisasi dengan mengurangi ketidakjelasan yang ada, dijelaskan melalui tiga asumsi proses informasi organisasi.

Tiga asumsi kunci utama yang didalamnya terdapat ketidakjelasan informasi yang akan membentuk, menetapkan atau mengubah suatu kebijakan keputusan yang ada di perusahaan demi keberlangsungan hidupnya.

Tiga hal kunci utama tersebut ialah :

a. *Enactment*, melalui tahap ini, organisasi mengumpulkan informasi dari lingkungannya, baik informasi positif maupun negatif. Maksudnya adalah informasi sebanyak mungkin dikumpulkan dari berbagai lingkungan berkaitan dengan organisasi. Selain itu, informasi yang diterima harus dipahami oleh para anggota informasi. Dikaitkan dengan asumsi pertama pada teori Karl Weick yakni organisasi berada dalam suatu lingkungan informasi. Artinya, bahwa organisasi bergantung pada informasi untuk dapat berfungsi secara efektif agar dapat mencapai tujuannya. Tujuan dari adanya pengumpulan ini sebagai upaya organisasi melakukan klasifikasi informasi yang didapat kemudian diolah menjadi informasi yang masuk akal untuk organisasi.

b. Seleksi. Pengelolaan informasi ini berfokus pada ketidakjelasan informasi. Setiap informasi yang diperoleh akan terdapat suatu ketidakjelasan informasi, maka harus dilakukan pengolahan informasi oleh anggota organisasi yang memiliki pengalaman atau pengetahuan lebih mengenai informasi yang diperoleh agar dapat membantu organisasi dalam

mempertimbangkan suatu keputusan berdasarkan informasi yang diperoleh dari lingkungan tersebut. Dalam proses mengurangi ketidakpastian ini diperlukan kerjasama antar anggota organisasi untuk menginterpretasikan informasi menjadi hal yang sama dan berguna.

- c. Retensi. Setelah informasi yang diterima, dan diolah oleh anggota organisasi ini, maka perusahaan pun menginterpretasikan informasi tersebut guna sebagai pertimbangan suatu perusahaan dalam melakukan langkah kedepan atau membuat suatu keputusan demi keberlangsungan perusahaan. Proses ini melibatkan anggota organisasi, sehingga informasi mudah dipahami, dipertanggung jawabkan, diterima dan menjadi masukan positif bagi organisasi.

Dengan melalui tiga kunci utama ini, maka konstruksi kebijakan yang diterapkan menjadi lebih terarah dan terpantau. Ketiga asumsi dasar teori informasi organisasi ini memegang konsep yang penting. Konsep tersebut terlihat pada lingkungan informasi, aturan, siklus dan ketidakjelasan informasi. Hal-hal tersebut dapat menjadi pedoman untuk organisasi dalam penyebaran informasinya (West & Turner, 2008: 341).

a. Lingkungan informasi

Lingkungan informasi adalah sebuah bagian kesatuan dari teori Weick. Lingkungan informasi ini merupakan inti pada cara organisasi dibentuk dan

informasi tersebut diproses. Anggota organisasi diarahkan untuk mengolah informasi yang masuk atau menginterpretasikan informasi eksternal dalam lingkungan informasi. Kemudian, membuat suatu kesepakatan bersama bagi anggota untuk membuat informasi tersebut menjadi lebih bermakna. Proses interpretasi akan mengurangi keambiguitasan informasi yang ada.

b. Ketidakjelasan informasi

Organisasi yang menerima informasi harus mampu untuk memahaminya. Akan lebih baik apabila terdapat divisi khusus yang menangani hal atau informasi yang diterima itu, sehingga suatu ketidakjelasan akan menjadi informasi yang bermakna. Weick menekankan banyak informasi yang diterima mengharuskan anggota organisasi untuk terlibat. Agar pemrosesan informasi berhasil, organisasi harus terlibat dalam perilaku berupa kompleksitas usaha komunikasi setara dengan ketidakjelasan pesan. Ketidakjelasan informasi lebih kepada pesan yang rumit, tidak pasti, dan tidak dapat diprediksi. Ketidakjelasan ini tidak dapat dipisahkan dari lingkungan informasi organisasi. Maka diperlukan seseorang atau anggota organisasi untuk mengembangkan sebuah rencana dalam mengurangi keambiguitasan pesan. Maka dalam mengurangi ketidakjelasan, anggota diarahkan untuk terlibat dan untuk memahami informasi yang berlebih yang diterima oleh organisasi.

c. Aturan

Awalnya Weick mengajukan sebuah strategi untuk mengurangi ketidakjelasan pesan. Pertama organisasi menentukan aturan untuk mengurangi ketidakjelasan input pesan dan memilih respon yang tepat bagi informasi yang diterima. Aturan itu terujuk pada panduan yang disusun organisasi untuk menganalisis ketidakjelasan dengan menuntun respon terhadap informasi. Aturan memiliki peranan penting untuk mengurangi ketidakjelasan. Selain itu digunakan sebagai panduan untuk menganalisis informasi yang tidak jelas dan mengidentifikasi cara yang tepat untuk merespon informasi tersebut. Pada aturan ini terdapat pula durasi, personil, keberhasilan dan usaha untuk memilih satu siklus informasi atau umpan balik demi mengurangi ketidakjelasan pesan.

d. Siklus

Apabila organisasi menerima suatu informasi yang tidak jelas, organisasi akan terlibat dalam perilaku komunikasi untuk mengurangi ketidakjelasan pesan. Terdapat berbagai macam usaha untuk mengurangi ketidakjelasan pesan. Selain dengan aturan yang telah disebutkan diatas, juga terdapat tindakan yakni perilaku komunikasi untuk memprediksi kejelasan seseorang. Respon adalah aksi terhadap tindakan dengan memberikan klarifikasi terhadap informasi yang tidak pasti. Penyesuaian adalah respon organisasi terhadap suatu ketidakjelasan yang ada. Sedangkan rangkaian interaksi ganda adalah siklus dari aksi, respons dan

penyesuaian dalam berbagai pertukaran informasi, selain itu juga sebagai komunikasi yang digunakan untuk mengurangi ketidakjelasan informasi.

Selain asumsi dasar teori informasi organisasi ini memegang konsep yang penting dalam penyebaran informasi dalam organisasi, terdapat pula tiga prinsip utama untuk membantu organisasi memahami maksud informasi organisasi yang tidak jelas (West & Turner , 2008: 346), yaitu:

1. Menganalisis hubungan ketidakjelasan informasi dengan aturan yang dimiliki perusahaan serta siklus komunikasi yang digunakan. Apabila pesan tidak jelas, maka organisasi akan memiliki sedikit aturan untuk mengurangi keambiguitasan. Organisasi harus menggunakan siklus komunikasi yang lebih banyak untuk mengurangi ketidakjelasan informasi. Apabila ambiguitas informasi yang diperoleh sedikit siklus yang digunakan pun ikut berkurang. Hal ini akan lebih memudahkan organisasi untuk menginterpretasikan informasi yang diterima menjadi lebih mudah dipahami.
2. Asosiasi antara jumlah aturan yang dibutuhkan dengan jumlah siklus yang dapat digunakan untuk mengurangi ketidakjelasan. Lebih banyak siklus pertukaran informasi yang digunakan anggota organisasi, maka akan mengurangi keambiguitasan informasi. Sebuah ketidakjelasan informasi akan berkurang dengan adanya *sharing* informasi yang dilakukan antara

satu anggota unit dan lainnya sehingga informasi yang diinginkan terintegrasi dan sesuai dengan kesepakatan sebelum melakukan tindakan untuk menetapkan sebuah keputusan berkenaan dengan masalah yang ada.

3. Hubungan langsung antara jumlah siklus yang digunakan dan jumlah ketidakjelasan yang ada. Semakin banyak siklus yang digunakan untuk informasi tambahan, maka akan semakin banyak ketidakjelasan yang dihilangkan. Namun apabila jumlah siklus yang digunakan banyak, ketidakjelasan dapat dikurangi.

Maka, proses informasi itu mengacu pada tiga tahapan penting, yakni *enactment* (menciptakan lingkungan) merupakan interpretasi dari informasi yang diterima oleh organisasi, seleksi (menginterpretasikan informasi) dengan memilih cara untuk mendapatkan informasi serta retensi (mengingat hal kecil) dengan memunculkan ingatan kolektif yang memungkinkan seseorang untuk mencapai tujuan.

Tahapan proses informasi yang dilakukan tersebut, dapat dilakukan oleh organisasi untuk membuat atau memutuskan suatu kebijakan demi kepentingan organisasi. Adanya konstruksi kebijakan ini dapat ditimbulkan dari adanya hasil proses informasi yang telah dilakukan. Hal ini diawali dengan ketidakjelasan informasi yang berasal dari lingkungan organisasi. Ketidakjelasan tersebut dapat memicu perubahan lingkungan yang ada pada perusahaan. Adanya perubahan

lingkungan tersebut dapat mempengaruhi persepsi dari anggota organisasi, dengan menginterpretasikan persepsi dari setiap anggota dapat membantu organisasi yang telah mendapatkan berbagai sumber informasi untuk memutuskan pemberlakuan suatu kebijakan baru yang dinilai dapat memberikan nilai positif bagi perusahaan. Adanya pemberlakuan kebijakan ini pula tidak akan luput dari permasalahan yang akan muncul kembali pada organisasi, yang mengakibatkan organisasi akan melakukan kembali proses informasi. Hal ini digunakan sebagai metode bantu organisasi dalam melakukan pengawasannya setelah mengeluarkan kebijakan baru tersebut pada lingkungan. Siklus inipun tidak berhenti pada satu kegiatan saja, melainkan dapat berputar terus menerus untuk melihat pula hasil yang dikeluarkan oleh organisasi di lingkungan.

G. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Menurut Moleong, (1996:3) dijelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah sebuah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata tertulis atau lisan dari orang dan perilaku yang diamati. Sedangkan menurut Kriyantono, (2006 : 67) dijelaskan bahwa kualitatif merupakan penjelasan fenomena dengan sedalam-dalamnya dari data yang dikumpulkan. Penekanan dalam hal ini adalah persoalan

kedalaman data bukan dari banyaknya data. Selain itu peneliti juga menjadi bagian dalam data dengan ikut aktif menentukan jenis data yang diinginkan. Penelitian kualitatif digunakan karena perumusan gejala-gejala dan informasi mengenai proses penelitian ini dilakukan melalui kajian terhadap situasi dan kondisi sistem gagasan para pelaku yang terlibat didalamnya.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif sebagai metode penelitiannya. Metode penelitian analisis deskriptif yakni bertujuan membuat deskripsi secara sistematis, faktual dan akurat tentang fakta dan sifat populasi atau objek tertentu (Kriyantono, 2008: 67). Peneliti yang telah memiliki kerangka konseptual akan melakukan operasionalisasi konsep yang membahas objek penelitian dengan landasan teori yang telah dikemukakan.

3. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah Manager serta *Vice President* dari Direktorat Komersial PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Sedangkan, objek penelitian ini adalah proses konstruksi kebijakan tentang sistem *online ticketing* di PT. Kereta Api Indonesia (Persero).

4. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat yang terletak di jalan Perintis Kemerdekaan No. 1, Bandung 40117.

5. Jenis Data

- a. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari narasumber. Hasil data wawancara mendalam ini akan menjadi data primer dalam penelitian yang dilakukan ini.
- b. Data Sekunder adalah data lain yang dibutuhkan peneliti selain dari hasil wawancara yang dilakukan, melainkan dari studi pustaka, buku artikel, dokumen, dan data lainnya dari hasil observasi. Data ini berupa sumber tertulis seperti arsip, surat keputusan dan lainnya.

6. Teknik Pengumpulan Data

- a. Wawancara adalah percakapan yang dilakukan oleh dua pihak dengan mengajukan pertanyaan dan menunggu jawaban yang akan diberikan. Wawancara ini sudah memiliki terlebih dahulu *guide list* pertanyaan yang akan ditanyakan, serta memiliki alat perekam guna untuk merekam hasil jawaban pertanyaan yang disampaikan penanya. Wawancara digunakan untuk menilai keadaan seseorang, dalam wawancara biasanya dilakukan secara individu atau berkelompok

sehingga mendapatkan data informatik yang orientik. Wawancara telah dilakukan kepada unit-unit terkait, yakni unit *Manager Passsenger Transport Marketing Data and Information*, *VP Hospitality and Care/CH*, *Manager Ticketing and Settlement/CT* dan *Ex VP Public Relations / Deputi 2 Daop 1 Jakarta*).

- b. Studi Pustaka adalah pengumpulan data melalui sumber informasi tertulis, guna memudahkan peneliti melakukan pemeriksaan kembali hasil pertanyaan yang telah disampaikan narasumber. Studi pustaka ini umumnya berupa informasi dari teknologi internet.
- c. Dokumentasi menurut Moleong adalah pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang untuk keperluan pengujian suatu peristiwa yang ada (Moleong, 1996:161). Dokumen digunakan dalam penelitian karena di dalamnya terdapat sumber data yang dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan suatu hal.

7. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikan kedalam pola, kategori dan satuan uraian dasar (Moleong, 1996:189). Menurut Kriyantono (2006:194) menjelaskan bahwa analisis data kualitatif merupakan analisis yang dilakukan dari berbagai yang berhasil dikumpulakn periset di lapangan. Data tersebut terkumpul baik melalui

observasi, wawancara mendalam, *focus group discussion*, maupun dokumen. Aktivitas dalam analisis meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi.

- a. Reduksi data adalah memilih hal pokok yang sesuai dengan fokus penelitian. Reduksi data berbentuk analisis data yang telah direduksi dengan memberikan gambaran yang lebih tajam hasil pengamatan penelitian.
- b. Penyajian data adalah sekumpulan informasi yang tersusun dengan memungkinkan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.
- c. Verifikasi dilakukan dengan keputusan berdasarkan reduksi data dan penyajian data yang merupakan jawaban atas masalah yang diangkat dalam penelitian. Pertama pengumpulan data penelitian dengan melakukan wawancara, kemudian data direduksi berupa kesimpulan dan penafsiran data yang telah dikumpulkan yang disajikan setelahnya. Apabila ketika hal tersebut dilakukan maka dapat diambil suatu keputusan atau verifikasi.

8. Penilaian Data Penelitian

Agar dalam proses selanjutnya dapat diketahui apa saja yang telah ditemukan dan diinterpretasikan dalam lapangan, maka perlu diketahui pula kredibilitasnya dengan menggunakan teknik pemeriksaan keabsahan data seperti observasi pengamatan yang dilakukan, triangulasi data, pemeriksaan kesesuaian hasil serta ketergantungan pada konteksnya dan dapat tidaknya data tersebut dikonfirmasi pada narasumber. Keabsahan data yakni konsep penting yang diperbaharui dari konsep validitas dan realibilitas dalam konteks positivisme dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria dan paradigm (Moleong, 1996:171).

Penelitian dengan pendekatan kualitatif memiliki tiga kriteria yang harus dimiliki (Moleong, 1996:175) yakni pemeriksaan derajat kepercayaan (kredibilitas). Pada hal ini, peneliti sebagai instrument atau alat mencari kebenaran atau fakta situasi yang terjadi di tempat penelitian berkaitan dengan kasus yang diangkatnya. Peneliti menjadi *interviewer* atau penanya kepada narasumber dengan tujuan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Selama melakukan wawancara dengan narasumber, peneliti juga harus melakukan ketentuan pengamatan. Maksudnya, peneliti juga mengamati proses penelitian yang dilakukan untuk menemukan data yang relevan dengan persoalan yang dicari. Setelah melakukan kedua hal tersebut peneliti juga melakukan triangulasi data.

Triangulasi data ini dilakukan untuk memeriksa keabsahan data dengan memanfaatkan data lain sebagai pembandingan. Peneliti melakukan triangulasi data dengan menanyakan pertanyaan pula kepada para manager di berbagai unit, sebagai pembandingan jawaban satu dengan lainnya. Selain itu pula dibutuhkan referensi yang cukup. Peneliti mendapatkan beberapa informasi referensi dari perpustakaan pusat PT. KAI dan beberapa hasil laporan data yang langsung diberikan oleh unit terkait. Hal ini sebagai patokan untuk menguji saat melakukan analisis dan interpretasi data.

Selain adanya kredibilitas, juga diperlukan *transferability* yakni meneliti agar laporan dilakukan dengan teliti menguraikan penemuan yang telah didapatkan. Setelah melakukan proses wawancara, peneliti melakukan pengelompokan hasil wawancara yang dilakukan, untuk mempermudah peneliti menginterpretasikan data yang didapatkan. Ketiga adalah *dependability* sebagai teknik yang dapat dilaksanakan dengan catatan yang telah diperoleh dari proses dan hasil penelitian. Peneliti juga mengumpulkan berbagai catatan, baik dari inti hasil wawancara yang dilakukan atau data pendukung yang didapatkan selama proses hasil penelitian. Memiliki catatan pendukung ini akan memberikan hasil tambahan informasi untuk penelitian yang akan dibuat, sehingga data kaya akan informasi penting lainnya.