

KONSTRUKSI KEBIJAKAN SISTEM *BOARDING* PASS DI PT KAI (PERSERO)

(Studi Deskriptif Kualitatif tentang Konstruksi Kebijakan Sistem *Boarding*

***Pass* di PT KAI dengan Pendekatan Karl Weick)**

Nindyasari

MC Ninik Sri Rejeki

Program Studi Ilmu Komunikasi, FISIP

Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Jl. Babarsari No. 6, Yogyakarta 55281

nindyasari37@yahoo.co.id

Abstract :

Setiap organisasi menginginkan untuk dapat tetap bertahan hidup. Bahkan terus berusaha untuk dapat berkembang menjadi lebih baik lagi. Organisasi perlu untuk memperhatikan lingkungan informasinya karena kehidupan organisasi tidak akan pernah bisa lepas dari lingkungannya. Lingkungan organisasi selalu bersifat dinamis, maka dari itulah organisasi perlu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan pada lingkungannya. Begitu pula dengan PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang melakukan perubahan sistem pada stasiunnya dengan melakukan konstruksi kebijakan sistem boarding pass. Untuk itulah, penelitian ini bertujuan untuk melihat konstruksi kebijakan pada sistem boarding pass. Pada konstruksi kebijakan sistem boarding pass penelitian dilakukan dengan dilandasi berdasarkan dari teori informasi organisasi Karl Weick. Di dalam teori informasi organisasi, anggota organisasi bereaksi terhadap lingkungan informasi mereka. Pada PT KAI (Persero) anggota organisasi melakukan penerimaan informasi dari lingkungannya untuk kemudian dianalisis. Dari analisis yang dilakukan terdapat ambiguitas, yaitu orang-orang menjadi malas atau tidak mau datang ke stasiun. Untuk mengatasi ambiguitas yang terjadi, selanjutnya dilakukan tiga tahapan dalam usahanya untuk mengurangi ambiguitas. Ketiga tahapan tersebut adalah enactment, seleksi, dan retensi. Enactment merupakan tahapan dalam menginterpretasikan makna dalam penerimaan informasi. Dalam hal ini, PT KAI (Persero) menggunakan berbagai aturan dan siklus komunikasi yang digunakan untuk mengatasi informasi yang ambigu. Pada tahapan selanjutnya, yaitu seleksi dilakukan pemilahan informasi yang relevan dengan persoalan yang tengah dihadapi. Di sini PT KAI (Persero) membutuhkan informasi tambahan yang kemudian dilakukan dengan menggunakan aturan dan juga siklus komunikasi tambahan. Terakhir adalah tahapan retensi yang merupakan tahapan dalam rangka menggabungkan informasi yang telah disimpan dengan informasi yang telah ada.

Kata kunci : perubahan lingkungan, proses informasi organisasi, PT KAI (Persero)

1. Latar Belakang

Setiap organisasi memiliki karakteristik yang umum. Muhammad (2005: 29-31) menyebutkan keempat karakteristik tersebut, yaitu dinamis, memerlukan informasi, mempunyai tujuan, dan terstruktur. Dinamis dikarenakan organisasi merupakan suatu sistem yang umumnya terbuka sehingga terus-menerus mengalami perubahan sebagai konsekuensi dalam menghadapi tantangan baru dari lingkungannya. Karakteristik yang kedua, yaitu memerlukan informasi karena semua organisasi memerlukan informasi untuk kehidupannya. Tanpa informasi organisasi tidak dapat berjalan dengan baik.

Karakteristik yang ketiga adalah mempunyai tujuan, yaitu organisasi merupakan sekumpulan orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan organisasi hendaknya dapat dihayati oleh seluruh anggota di dalamnya. Terakhir adalah terstruktur, yaitu dalam mencapai tujuan, organisasi membuat suatu aturan-aturan, undang-undang dan hierarki hubungan. Hal inilah yang dinamakan struktur organisasi. Berdasarkan struktur organisasi dapat dilihat bagaimana proses di dalam organisasi itu sendiri, khususnya dalam hal keterhubungan antara divisi satu dengan lainnya.

Kehidupan di dalam setiap organisasi akan dipengaruhi oleh lingkungannya yang dinamis. Kebijakan yang dibuat oleh suatu organisasi tidak terlepas dari peran penting lingkungannya. Menurut Sopiah (2008: 16) organisasi tergantung pada lingkungannya dalam banyak hal, maka organisasi harus menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan dalam lingkungannya agar tetap hidup dan mendapat keuntungan. Maka dari itulah, organisasi harus selalu memonitor lingkungannya agar dapat membuat perencanaan guna menyesuaikan diri dengan adanya perubahan-perubahan yang terjadi. Menurut Lewin (Robbins, 2002: 132) perubahan terencana dilakukan dengan menciptakan ketidakseimbangan pada kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi organisasi.

Berdasarkan teori sosiokultural Darwin, yang akan ditekankan adalah pada informasi yang berasal dari lingkungan untuk kemudian dilakukan proses pengolahan informasi. Dari proses tersebut akan dihasilkan *output* yang bermanfaat bagi organisasi. *Output* tersebut berupa kebijakan dari proses yang dilakukan anggota organisasi dalam memahami informasi mengenai perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Pada penelitian ini, organisasi melakukan perubahan dengan melihat lingkungannya. Organisasi melihat adanya ancaman yang berasal dari kompetitor dan juga memperhatikan kelemahan yang ada pada organisasi. Organisasi perlu mengevaluasi kelemahan apa saja yang perlu diperbaiki oleh organisasi agar dapat bersaing dengan kompetitor. Informasi tidak begitu saja diterima secara mentah oleh organisasi, melainkan terdapat berbagai proses di dalamnya. Hal ini terdapat di dalam teori utama yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu teori informasi organisasi Karl Weick.

Di dalam penginterpretasian pesan akan terdapat ambiguitas. Ambiguitas atau bisa disebut juga dengan ekuivokalitas menurut Weick (Morissan, 2013: 399) adalah suatu ketidakpastian, sulit dimengerti, tidak jelas, membingungkan, multi tafsir, dan sulit diperkirakan. Untuk dapat segera mencapai tujuan organisasi, ambiguitas harus dapat segera ditangani. Cita-cita organisasi merupakan tujuan bersama yang tidak mungkin dapat tercapai apabila hanya dilakukan oleh beberapa divisi atau anggota saja. Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh setiap anggota membutuhkan bantuan dari anggota lainnya untuk dapat menyelesaikannya. Maka dari itulah sistem diibaratkan sebagai tubuh.

Sistem sebagai anggota tubuh dari organisasi harus dapat mengolah informasi yang penting dan berguna bagi kepentingan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pembahasan mengenai sistem ini sesuai dengan salah satu teori yang mempengaruhi teori informasi organisasi Karl Weick, yaitu teori sistem umum. Kreps (1986: 100) menyatakan bahwa teori sistem umum mewakili organisasi sebagai kesatuan kompleks dari bagian-bagian

yang saling bergantung yang berinteraksi secara terus menerus untuk mencapai tujuannya.

2. Rumusan Masalah

Bagaimana konstruksi kebijakan yang dilakukan oleh PT KAI (Persero) mengenai sistem *boarding pass* ?

3. Tujuan

Untuk melihat proses yang ada dalam konstruksi kebijakan sistem *boarding pass* pada PT KAI (Persero).

4. Kerangka Teori

Di dalam suatu organisasi terdapat berbagai individu sebagai anggotanya. Masing-masing memiliki tugasnya masing-masing untuk dapat menggerakkan roda kehidupan organisasi. Selain itu, organisasi juga memiliki beragam informasi yang diterimanya dari lingkungan. Informasi yang masuk ke organisasi kemudian dikelola oleh anggota agar dapat memberikan manfaat bagi organisasi. Di dalam penerimaan beragam informasi terkadang muncul ambiguitas pada pesan. Hal ini harus segera diatasi agar maksud dari pesan dapat diketahui.

Untuk itulah setiap informasi yang masuk ke organisasi harus dapat dikelola dengan baik. Apabila muncul ambiguitas pada saat penginterpretasian pesan, maka dibutuhkan penanganan untuk dapat mengatasinya. Dalam proses penanganan ambiguitas tersebut sesuai dengan teori yang ada pada teori informasi organisasi.

Di dalam teori informasi organisasi, Karl Weick (West & Turner, 2009: 335) mengembangkan sebuah pendekatan untuk menggambarkan proses ketika sebuah organisasi mengumpulkan, mengelola, dan menggunakan informasi yang mereka terima. Di dalam teori ini fokus perhatiannya adalah dari pertukaran informasi yang terjadi di dalam

organisasi dan bagaimana anggota mengambil langkah dalam memahami informasi yang ada di lingkungannya.

Teori informasi organisasi dipengaruhi oleh dua teori. Kedua teori tersebut merupakan teori sistem umum dan teori sosiokultural Darwin. Di dalam teori sistem umum, Kreps (1986: 100) menyatakan bahwa organisasi adalah sistem. Setiap sistem mengambil masukan dari lingkungannya. Menurut Weick (West & Turner, 2009: 337) teori sistem umum menjelaskan mengenai pengaruh informasi dari lingkungan luar organisasi dan untuk memahami pengaruh yang dimiliki organisasi terhadap lingkungan eksternalnya. Bagian yang terpenting di dalam teori ini ada pada sistemnya. Pace dan Faules (1998: 63) menyatakan bahwa konsep sistem berfokus pada pengaturan bagian-bagian, hubungan antara bagian-bagian, dan dinamika hubungan tersebut yang menumbuhkan kesatuan atau keseluruhan.

Untuk melengkapi teori informasi organisasi, terdapat pula teori sosiokultural Darwin. Teori Darwin pada organisasi diterapkan oleh Weick (Griffin, 1997: 265) dengan pertimbangan bahwa lingkungan sosio budaya diibaratkan sebagai hutan tempat kelangsungan hidup yang mementingkan tujuan akhir daripada mencapai tujuan yang dinyatakan organisasi. Papa, Tom, dan Barry (2008: 111) menambahkan bahwa lingkungan organisasi umumnya rumit dan sering bergejolak. Teori ini menggambarkan proses organisasi beradaptasi dengan lingkungan sosial dan budaya mereka.

Teori informasi organisasi memiliki tiga asumsi yang mendasarinya. Ketiga asumsi tersebut menurut Weick (West dan Turner, 2009: 339) adalah sebagai berikut :

1. Organisasi manusia ada dalam sebuah lingkungan informasi.
2. Informasi yang diterima sebuah organisasi berbeda-beda dalam hal ketidakjelasanannya.
3. Organisasi manusia terlibat di dalam pemrosesan informasi untuk mengurangi ketidakjelasan informasi.

Pada penerimaan informasi, terkadang muncul ambiguitas di dalamnya. Untuk dapat mengurangi terjadinya ambiguitas yang terdapat dalam pesan yang diterima dibutuhkan proses yang kompleks. Weick (West & Turner, 2009: 347-348) menyebutkan tiga tahapan dalam proses evolusi organisasi sebagai berikut :

a. *Enactment*

Tahap pertama dalam proses untuk mengurangi ambiguitas adalah tahap penerimaan informasi. Papa, Tom dan Barry (2008: 113) mengatakan bahwa di dalam tahapan *enactment* ini, manusia tidak hanya pasif dalam menanggapi lingkungannya. Manusia secara efektif dan selektif melakukan penafsiran terhadap lingkungannya dengan melihat adanya ambiguitas dalam informasi yang dimilikinya. Jumlah aturan dan berbagai siklus yang ada akan dipertimbangkan.

b. Seleksi

Morissan (2013: 406) mendefinisikan seleksi sebagai suatu proses anggota organisasi dalam menerima sejumlah informasi yang dianggap relevan dengan persoalan dan menolak informasi lain yang dinilai tidak relevan. Di dalam tahap seleksi ini, organisasi akan melakukan analisis informasi yang telah diketahui untuk kemudian memilih metode terbaik untuk mendapatkan tambahan informasi. Pemilihan metode ini digunakan untuk dapat mengurangi ambiguitas.

c. Retensi

Retensi adalah ingatan kolektif yang memungkinkan orang untuk mencapai tujuan (West dan Turner, 2009: 348). Menurut Morissan (2013: 408) informasi yang disimpan nantinya akan digabungkan dengan informasi lainnya yang sudah ada yang akan digunakan organisasi dalam melaksanakan kegiatannya di masa depan.

5. Hasil Penelitian

Pada proses yang dilakukan oleh PT KAI (Persero) dalam mengkonstruksikan kebijakan sistem *boarding pass* didasari oleh pemahaman terhadap lingkungan informasinya. Berdasarkan dari penerimaan terhadap informasi dari lingkungannya mengakibatkan reaksi anggota organisasi dalam merespon informasi yang diterimanya dari lingkungan. Berikut akan dijabarkan proses konstruksi kebijakan sistem *boarding pass* yang dilakukan oleh PT KAI (Persero).

a. Input dari lingkungan

Kondisi awal yang dialami oleh PT KAI (Persero) adalah organisasi menginginkan agar orang-orang, khususnya penumpang merasa aman sehingga nyaman untuk datang ke stasiun. Sistem yang ada di stasiun sebelum dilaksanakannya sistem *boarding pass* dirasa masih kurang maksimal dalam melayani penumpangnya. Berbagai kompetitor lain pun juga turut berlomba untuk dapat menarik pelanggan untuk dapat menggunakan jasa yang mereka tawarkan.

b. Adanya perubahan lingkungan di PT KAI (Persero)

Berdasarkan dari *input* yang di dapatkan dari lingkungannya, PT KAI (Persero) kemudian melakukan siklus komunikasi yang dipilih melalui jalan diskusi antara unit EPMC dengan direktur utama untuk menganalisis kondisi lingkungannya. Hal ini dilakukan untuk melakukan penginterpretasian terhadap informasi yang telah diterima. Dari hasil diskusi tersebut, diperoleh keputusan untuk melakukan perubahan terhadap sistem yang ada di stasiun. Perubahan dilakukan untuk dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada para penumpang kereta api. Keputusan perubahan yang dimaksud adalah merubah sistem yang ada di stasiun menjadi sistem *boarding pass*.

Unit EPMC sebagai unit penanggung jawab dalam mengkonstruksikan kebijakan sistem *boarding pass* kemudian melakukan penggalan terhadap aturan yang telah dimiliki. PT KAI

(Persero) dalam proses pembuatan kebijakan sistem *boarding pass* juga harus melihat pada aturan-aturan yang telah dimilikinya yang digunakan sebagai landasan pembuatan kebijakan. Aturan tersebut, seperti peraturan pemerintah, peraturan tentang perkerataapian misalkan No. 72 tahun 2009, Undang-undang nomor 23 tahun 2007 dan pelayanan standar minimum PP 9 tahun 2011.

c. PT KAI (Persero) mulai mengumpulkan informasi

PT KAI (Persero) membutuhkan adanya aturan dan siklus tambahan untuk dapat mencari informasi tambahan yang berguna bagi kepentingan pembuatan kebijakan sistem *boarding pass*. Aturan tambahan berupa dikeluarkannya Surat Keputusan (SK) Direksi. Bahkan, SK Direksi kedua dibuat untuk melengkapi SK Direksi yang pertama. Sementara itu, siklus komunikasi tambahan yang digunakan adalah dengan memanfaatkan *call center*, media eksternal, dan melakukan wawancara terhadap beberapa komunitas pecinta kereta api oleh unit EPMC.

d. PT KAI (Persero) melakukan pengelolaan terhadap informasi yang telah di dapatkan

Informasi yang telah dikumpulkan lalu dikelola agar informasi tersebut menjadi bermanfaat berupa rumusan-rumusan penting. Rumusan-rumusan yang diperoleh, seperti aturan mengenai penerapan zona pada area stasiun. Tingkat penerimaan masyarakat berdasarkan hasil *survey* kemudian disimpulkan bahwa masyarakat menerima adanya penerapan sistem ini. Untuk tiketnya sendiri perlu dibuat aturan mengenai validasi tiket. Dari sini juga anggota organisasi berusaha untuk memenuhi keinginan sebagian besar masyarakat terhadap sistem ini dengan berbagai pertimbangan yang perlu diperhatikan.

- e. PT KAI (Persero) menetapkan sistem *boarding pass* dengan menggunakan kembali informasi dari lingkungannya menjadi suatu sistem yang telah melekat aturan padanya.

Pada proses ini, kebijakan sistem *boarding pass* telah resmi menjadi suatu sistem yang telah melekat pula aturan-aturan yang mengatur dirinya. PT KAI (Persero) mengembalikan kembali hasil rumusan-rumusan yang telah dibuat oleh organisasi dari lingkungan kembali lagi pada eksternalnya. Pada kebijakan *boarding pass* ini juga ikut disertai dengan aturan-aturan baru yang melekat padanya. Pertama, adanya pembagian tiga zona yang ada di area stasiun. Zona satu merupakan zona publik, zona dua sudah mulai steril karena tempat dilakukannya verifikasi pada tiket. Pada zona dua ini terdapat aturan tambahan bahwa penumpang baru dapat memasuki area ini satu hingga tiga jam sebelum keberangkatan tergantung situasi dan kondisi tiap stasiun. Zona tiga adalah peron.

Sistem *boarding pass* diterapkan pada semua jenis KA baik KA jarak jauh maupun dekat. Namun berbeda dalam penerapan tata caranya. Pada KA jarak jauh lebih lengkap dan detail. Pada tiket tercantum nama dan no. ID yang akan dicocokkan oleh petugas keberangkatan di zona dua dengan menembakkan alat scanner pada barcode yang akan muncul pada komputer beserta kartu ID penumpang. Sementara itu, untuk KA jarak dekat hanya tinggal menyerahkan tiket yang masih berlaku. Akses-akses di stasiun juga menyesuaikan dengan adanya sistem *boarding pass*.

- f. Sosialisasi kebijakan sistem *boarding pass* pada publik

Agar pelaksanaan sistem *boarding pass* ini dapat berjalan dengan lancar, dibutuhkan sosialisasi berupa pendistribusian informasi yang dilakukan oleh PT KAI (Persero) kepada publiknya, baik internal maupun eksternal. Informasi yang disebarkan kepada publik PT KAI (Persero) dilakukan sebelum sistem *boarding pass* benar-benar

dilaksanakan di lapangan. Hal ini dilakukan agar perubahan yang terjadi tidak dilakukan secara mendadak.

Sosialisasi yang dilakukan pada pihak internal PT KAI (Persero) dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan menggunakan media internal dan juga *workshop*. Media internalnya sendiri masih dibagi lagi menjadi dua macam yaitu, media cetak dan media elektronik. Untuk media internal, salah satu media cetak yang dimiliki oleh PT KAI (Persero) dan sepenuhnya dikelola oleh unit *public relations* adalah tabloid yang bernama tabloid kontak yang turut dijadikan sarana untuk mensosialisasikan kebijakan sistem *boarding pass*. Selain media internal berupa media cetak, terdapat media internal berupa media elektronik. Media tersebut adalah *web corporate* dan ada juga portal BUMN yang diperuntukkan untuk eksternal.

Sosialisasi yang dilakukan pada publik internal juga dilakukan dengan cara *workshop*. Penanggung jawab *workshop* ini adalah dari unit EPMC karena unit tersebut lebih paham secara detail mengenai hal-hal yang ada pada kebijakan sistem *boarding pass*. Untuk *workshop* ini dilakukan kepada seluruh internal organisasi, baik dari tingkat pelaksana hingga pejabat. Cara ini dirasakan cukup baik dilakukan karena dengan *workshop* yang langsung dilakukan ke daerah-daerah maka dapat dijelaskan secara langsung.

Untuk menjangkau publik eksternal, PT KAI (Persero) melalui PR menggunakan berbagai media sosial yang tengah marak saat ini. Pengaruh media sosial yang begitu mendapat tempat di khalayak menjadikan PR PT KAI (Persero) tidak menyia-nyiakan hal ini. Untuk itulah, berbagai media sosial turut digunakan oleh PR untuk menyebarkan berbagai informasi mengenai PT KAI (Persero). Termasuk juga segala kebijakan-kebijakan baru, seperti juga pada kebijakan sistem *boarding pass*.

6. Pembahasan

Teori informasi organisasi Karl Weick yang menjadi fokus pada penelitian ini menekankan pada pentingnya lingkungan organisasi. Kreps (1986: 115) menyatakan bahwa bagian terpenting dari model Weick adalah lingkungan organisasi. Berdasarkan dari pernyataan tersebut tampak jelas bahwa langkah awal yang harus dilakukan organisasi sebelum menghasilkan suatu *output* adalah terlebih dahulu harus melihat pada lingkungan organisasinya. Begitu pula dengan yang terjadi di PT KAI (Persero). PT KAI (Persero) dalam upayanya untuk dapat tetap bertahan hidup terus berupaya untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada penumpangnya agar kereta api tidak ditinggalkan.

Pace dan Faules (1998: 80) menyatakan bahwa di antara organisasi dan lingkungan terjadi suatu transaksi. Lebih lanjut mengistilahkan organisasi sebagai kondisi pasar, persaingan, hukum-hukum dan peraturan, serta teknologi. Papa, Tom, dan Barry (2008: 111) menambahkan bahwa lingkungan organisasi umumnya rumit dan sering bergejolak. Ini juga merupakan tantangan yang dihadapi oleh PT KAI (Persero) dalam menghadapi lingkungannya. Teori Evolusi Sosiokultural Darwin pada organisasi yang diterapkan oleh Weick (Griffin, 1997: 265) menerapkan pertimbangan bahwa lingkungan sosio budaya diibaratkan sebagai hutan tempat kelangsungan hidup yang mementingkan tujuan akhir daripada tujuan yang dinyatakan organisasi. Tujuan akhir yang dimaksud adalah suatu tujuan untuk dapat tetap bertahan hidup dalam lingkungan sosio budaya yang terus berubah mengikuti perkembangan yang ada.

Dalam teori informasi organisasi terdapat tiga asumsi yang dapat digunakan untuk menganalisis proses informasi yang dilakukan oleh organisasi. Ketiga asumsi tersebut oleh peneliti juga akan digunakan untuk menganalisis proses informasi yang terjadi di PT KAI (Persero) berkaitan dengan konstruksi kebijakan sistem *boarding pass*. Ketiga asumsi tersebut menurut Weick (West dan Turner, 2009: 339) adalah sebagai berikut :

1. Organisasi manusia ada dalam sebuah lingkungan informasi.

Maksud dari pernyataan pada asumsi pertama ini adalah setiap anggota di dalam organisasi hidup dalam suatu lingkungan yang memiliki beragam informasi. Untuk dapat mencapai tujuannya, organisasi bergantung pada informasi yang diterimanya. Hal ini diungkapkan oleh Morissan (2013: 401) bahwa organisasi bergantung pada informasi untuk dapat berfungsi secara efektif dan untuk dapat mencapai tujuannya.

Dalam hal ini, unit EPMC merupakan unit yang ditunjuk untuk merumuskan kebijakan sistem *boarding pass*. PT KAI (Persero) melalui unit EPMC yang mewakilinya dalam proses pembuatan kebijakan tidak dapat merumuskan kebijakan begitu saja. Pada dasar pijakan untuk dilakukannya pembuatan kebijakan adalah dari informasi. Hal ini dikarenakan berdasarkan dari informasi-informasi yang diterimanya, selanjutnya dapat membuat keputusan untuk melakukan adaptasi.

2. Informasi yang diterima sebuah organisasi berbeda-beda dalam hal ketidakjelasan.

Pada asumsi yang kedua ini, terdapat aspek penting yang perlu untuk digaris bawahi. Aspek tersebut ada pada ketidakjelasan informasi. Maksud ketidakjelasan disini adalah lebih pada pengertian mengenai adanya ambiguitas. Hal ini dinyatakan oleh Morissan (2013: 401) bahwa dengan kata lain, suatu informasi dapat memiliki lebih dari satu makna sehingga dapat menimbulkan multitafsir.

Ambiguitas perlu untuk segera dilakukan penanganan yang serius. Hal ini dilakukan agar makna informasi yang terkandung di dalamnya dapat segera diartikan dengan baik. Untuk itulah, Kreps (1986: 114) mengatakan bahwa pada intinya, anggota organisasi berusaha untuk mengubah ambiguitas yang ada pada informasi menjadi lebih dapat diprediksi.

3. Organisasi manusia terlibat di dalam pemrosesan informasi untuk mengurangi ketidakjelasan informasi.

Morissan (2013: 401) mengatakan bahwa proses mengurangi ambiguitas merupakan kegiatan bersama diantara para anggota organisasi. Untuk melakukan pemrosesan informasi dibutuhkan keterlibatan dari sekelompok orang, yaitu anggota organisasi. Kerjasama diantara anggota organisasi dibutuhkan untuk dapat memproses informasi yang diterima, khususnya dalam hal menangani ambiguitas.

Pada asumsi ini erat kaitannya dengan teori sistem umum. Pace dan Faules (1998: 63) menyatakan bahwa konsep sistem berfokus pada pengaturan bagian-bagian, hubungan antara bagian, dan dinamika hubungan tersebut yang menumbuhkan kesatuan atau keseluruhan. Dalam proses pembuatan keputusan kebijakan yang dilakukan PT KAI (Persero) terhadap sistem *boarding pass*, tanggung jawab penuh ada pada unit EPMC. Namun, dalam pelaksanaannya unit EPMC juga membutuhkan bantuan dari unit lain. Selain itu juga dari unit EPMC sendiri pada proses pelaksanaannya melakukan pembagian tugas pada anggotanya. Hubungan juga harus selalu dijalin agar setiap anggota yang ada di unit EPMC, khususnya dapat selalu mengetahui perkembangan yang ada. Dalam hubungannya tersebut juga akan menimbulkan berbagai dinamika.

Kreps (1986 : 111) menjelaskan bahwa kita bergabung dengan orang lain untuk bekerjasama menginterpretasikan masalah yang kompleks dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan bersama. Untuk dapat mengatasi ambiguitas pada pesan, PT KAI (Persero), khususnya unit EPMC melakukan diskusi. Di dalam diskusi tersebut terdapat perbedaan persepsi diantara anggota di dalamnya. Hal yang dilakukan untuk mengatasinya adalah dengan cara menyelesaikan dalam forum diskusi. Pertimbangan tersebut dilakukan agar permasalahan terhadap perbedaan persepsi yang terjadi tidak semakin melebar.

7. Kesimpulan

Perubahan dilakukan oleh PT KAI (Persero) dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungannya dengan cara melakukan perubahan pada sistem di stasiun menggunakan sistem *boarding pass*. Faktor utama perubahan, yaitu faktor dari luar dan dalam berupa adanya ancaman dan kelemahan. Dalam rangka proses konstruksi kebijakan sistem *boarding pass*, unit EPMC ditunjuk untuk bertanggung jawab di dalam pembuatannya. Berbagai informasi yang diterima memunculkan ambiguitas, yaitu orang-orang menjadi malas atau tidak mau datang ke stasiun. Untuk dapat mengatasi ambiguitas tersebut dilakukan berbagai proses, sebagai berikut :

a. *Enactment*

Dilakukan penginterpretasian informasi antara unit EPMC beserta direktur utama dengan siklus komunikasi yang dipilih, yaitu diskusi. Hasil diskusi tersebut diperoleh keputusan untuk mengganti sistem di stasiun menjadi sistem *boarding pass*. Selanjutnya, sebagai landasan pembuatan kebijakan unit EPMC menggali berbagai regulasi yang dimiliki.

b. Seleksi

Untuk memperkuat informasi dilakukan pencarian informasi tambahan dengan membuat aturan dan siklus komunikasi tambahan. Aturan tambahan adalah dengan dibuatnya aturan yang mengatur mengenai sistem *boarding pass* dengan dikeluarkannya SK Direksi pertama dan kedua sebagai pelengkap. Sementara itu, media eksternal dipilih sebagai siklus komunikasi tambahan. Media eksternal yang digunakan, seperti *facebook*, *twitter*, *instagram*, *path*, dan *web corporate*. Sesuai dengan *job descnya*, PR yang berwenang menangani media di PT KAI (Persero) membantu unit EPMC dengan memberikan data hasil rekapan mengenai kritik, saran, dan pendapat dari masyarakat terkait pandangan mereka terhadap PT KAI (Persero). Unit EPMC juga melakukan wawancara langsung ke lapangan dengan beberapa komunitas pecinta kereta api.

c. Retensi

Informasi yang telah dikumpulkan saat proses pembuatan kebijakan sistem *boarding pass* kemudian digabung dengan informasi lain yang sebelumnya telah disimpan oleh PT KAI (Persero) yang turut berguna bagi proses pembuatan kebijakan sistem *boarding pass*. Informasi yang telah disimpan adalah mengenai hasil *survey* sekitar tahun 2005 dengan dibukanya jalan tol mengakibatkan *euforia* pada pengguna jasa transportasi yang antusias menggunakan jalan tol. Selain itu juga berdasarkan pengamatan terhadap Angkasa Pura yang berhasil menerapkan kebijakan *boarding pass* pada bandarannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Griffin, EM. 1997. *A First Look At Communication Theory Third Edition*. McGraw Hill
- Kreps, Gary L. 1986. *Organizational Communication*. Longman
- Morissan. 2013. *Teori Komunikasi: Individu Hingga Massa*. Jakarta: Kencana
- Muhammad, Arni. 2005. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Pace, R. Wayne dan Faules, Don .F. 1998. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Papa, Michael J, Tom D. Daniels, and Barry K. Spiker. 2008. *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. Sage Publications
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima*. Jakarta: Erlangga
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- West, Richard, Lynn H Turner. 2009. *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi Edisi Ketiga*. Jakarta: Salemba Humanika