

ANALISIS MANAJEMEN KONFLIK DAN STRES DI PT KAI INDONESIA: STUDI KASUS RESPONS ORGANISASI TERHADAP PERILAKU TIDAK ETIS PENUMPANG

Oleh:

Laila Miftahul Janah¹

Meysinta Aulia²

Arislawati Lintang Azhari³

Irma Wahyu Nur Fadillah⁴

Maulidatun Nikmah⁵

Universitas Trunojoyo Madura

Alamat: JL. Raya Telang, Desa Telang, Kecamatan Kamal, Kabupaten Bangkalan,
Provinsi Jawa Timur (69162).

Korespondensi Penulis: meysintaauliah@gmail.com,
maulidatunnikmah19@gmail.com, lailamiftahul16@gmail.com,
lintangazhari7@gmail.com, wahyunfirma@gmail.com.

Abstract. *This research is motivated by the unethical behavior of PT KAI passengers. KAI. This research aims to analyze how PT KAI responds to unethical behavior of passengers, particularly in the viral case on social media of aman taking a selfie in a train toilet. The research used a descriptive qualitative approach with a case study at PT Kereta Api Indonesia (PT KAI). The main focus is on the implementation of conflict management strategies and the management of organizational stress in the face of public pressure, media, and internal stakeholders. Data was obtained through social media observation and literature review. The results of the study show that PT Kereta Api Indonesia responded to the unethical behavior of passengers that went viral on social media with accommodative conflict management strategies and responsive crisis communication. The organization chooses not to be confrontational, but emphasizes public ethics education through official social media such as Instagram and X. PT KAI is able to*

Received May 29, 2025; Revised June 08, 2025; June 20, 2025

*Corresponding author: meysintaauliah@gmail.com

ANALISIS MANAJEMEN KONFLIK DAN STRES DI PT KAI INDONESIA: STUDI KASUS RESPONS ORGANISASI TERHADAP PERILAKU TIDAK ETIS PENUMPANG

maintain the institution's image and internal stability through an adaptive communication approach, strengthening supervision, and consistency between digital responses and real actions in the field.

Keywords: *PT KAI, Conflict Management, Organizational Stress, Unethical Behavior, Organizational Response.*

Abstrak. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh perilaku tidak etis penumpang PT KAI. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana PT KAI merespons perilaku tidak etis penumpang, khususnya dalam kasus viral di media sosial seorang pria yang berswafoto di toilet kereta api. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan studi kasus di PT Kereta Api Indonesia (PT KAI). Fokus utama adalah pada penerapan strategi manajemen konflik dan pengelolaan stres organisasi dalam menghadapi tekanan publik, media, dan stakeholder internal. Data diperoleh melalui observasi media sosial dan kajian literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Kereta Api Indonesia merespons perilaku tidak etis penumpang yang viral di media sosial dengan strategi manajemen konflik akomodatif dan komunikasi krisis yang responsif. Organisasi memilih tidak konfrontatif, tetapi menekankan edukasi etika publik melalui media sosial resmi seperti instagram dan X. PT KAI mampu menjaga citra institusi dan stabilitas internal melalui pendekatan komunikasi adaptif, penguatan pengawasan, serta konsistensi antara respons digital dan tindakan nyata di lapangan.

Kata Kunci: PT KAI, Manajemen Konflik, Stres Organisasi, Perilaku Tidak Etis, Respons Organisasi.

LATAR BELAKANG

Perkembangan teknologi digital dan penetrasi media sosial secara masif telah membawa perubahan signifikan dalam pola perilaku masyarakat, termasuk dalam ruang-ruang publik seperti transportasi umum. Akses terhadap perangkat perekam digital dan budaya berbagi di platform media sosial mendorong masyarakat untuk menampilkan berbagai aktivitas personal, termasuk di ruang-ruang yang seharusnya dijaga privasinya. Salah satu contoh yang mencuat ke permukaan adalah insiden viral seorang penumpang pria yang melakukan swafoto di dalam toilet kereta api milik PT Kereta Api Indonesia (PT KAI), yang kemudian memicu kontroversi di ruang publik digital dan media massa.

Perilaku tersebut dinilai oleh sebagian besar masyarakat sebagai tindakan yang tidak etis dan tidak sesuai dengan norma kesopanan dalam penggunaan fasilitas umum. Kasus ini menjadi penting untuk dikaji karena tidak hanya berkaitan dengan individu pelaku, tetapi juga melibatkan institusi penyedia layanan publik, yaitu PT KAI, yang harus menghadapi eskalasi opini publik, tekanan media, serta tanggung jawab untuk menjaga citra perusahaan sebagai penyelenggara jasa transportasi nasional. Dalam konteks inilah, konflik eksternal dan tekanan organisasi menjadi konsekuensi yang tidak dapat dihindari. Konflik yang terjadi bukan hanya antara individu dan masyarakat, tetapi juga menciptakan tekanan terhadap organisasi untuk merespons secara cepat, akurat, dan profesional. Hal ini sesuai dengan teori konflik organisasi yang dikemukakan oleh (Pondy 1967) , bahwa konflik dalam organisasi dapat muncul akibat perbedaan persepsi antara organisasi dan lingkungan eksternal yang memengaruhi proses pengambilan keputusan dan stabilitas internal organisasi. Teori ini relevan dalam konteks respons organisasi terhadap tekanan publik, seperti yang terjadi pada PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) saat menghadapi insiden viral penumpang yang melakukan swafoto di toilet kereta. Konflik eksternal yang timbul akibat respons negatif masyarakat di media sosial merupakan manifestasi dari konflik yang telah berkembang dari tahap laten hingga termanifestasi. Selain itu, respons terhadap konflik publik seperti ini juga menimbulkan beban psikologis pada level organisasi yang memicu stres kerja kolektif, terutama bagi karyawan yang berada di lini depan seperti petugas pelayanan dan hubungan masyarakat. Stres organisasi merupakan respons psikologis yang timbul ketika terdapat ketidakseimbangan antara tuntutan eksternal dan kapasitas internal dalam menyelesaikan masalah secara efisien (Ekawarna 2018).

Stres kerja dalam organisasi dapat mempengaruhi produktivitas, kepuasan kerja, serta pengambilan keputusan dalam situasi krisis (Robbins and Judge 2009). Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana organisasi seperti PT KAI merancang dan menerapkan strategi manajemen konflik dan pengelolaan stres dalam merespons insiden semacam ini. PT KAI sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengelola moda transportasi vital di Indonesia tidak hanya dituntut untuk memberikan pelayanan yang aman dan nyaman, tetapi juga menjaga kredibilitasnya di mata publik. Dalam situasi seperti ini, organisasi dituntut untuk memiliki sistem manajemen konflik yang efektif, serta strategi psikososial yang adaptif guna menjaga moral kerja dan kestabilan

ANALISIS MANAJEMEN KONFLIK DAN STRES DI PT KAI INDONESIA: STUDI KASUS RESPONS ORGANISASI TERHADAP PERILAKU TIDAK ETIS PENUMPANG

operasional. Respon organisasi terhadap kejadian viral bukan hanya menyangkut aspek komunikasi eksternal, tetapi juga menyentuh dimensi internal yang berkaitan dengan dinamika stres kerja, solidaritas karyawan, dan persepsi terhadap manajemen krisis. Penelitian ini penting untuk dilakukan karena belum banyak kajian yang secara spesifik mengulas bagaimana organisasi publik merespons perilaku tidak etis individu yang berdampak sistemik terhadap organisasi. Penulis menemukan beberapa penelitian terdahulu yang serupa dengan krisis yang dialami oleh PT. KAI. Penelitian berjudul "Strategi *Public Relations* PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 8 Surabaya dalam Menjaga Citra Perusahaan melalui Komunitas *Railfans*" oleh Fenina Wulan Sari dan Vinda Maya Setianingrum (2023) menjelaskan bahwa PT KAI memanfaatkan komunitas pecinta kereta api (*railfans*) sebagai mitra strategis dalam membangun dan mempertahankan citra positif perusahaan. Studi ini menunjukkan bahwa aktivitas seperti gathering, kampanye sosial, dan pelibatan komunitas dalam promosi layanan telah membentuk loyalitas publik serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan. Strategi yang digunakan dipandang efektif dalam menciptakan engagement dua arah antara perusahaan dan pengguna jasa transportasi kereta api. Penelitian berjudul 'Strategi Manajemen Isu Public Relations PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat dalam Menangani Isu Pemberitaan Negatif Pelecehan Seksual di Kereta pada Media Massa' ini bertujuan untuk mengetahui aktivitas manajemen isu dari Public Relations PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat dalam penanganan isu pemberitaan negatif pelecehan seksual di kereta. Hasil dari penelitian ini diperoleh beberapa aktivitas manajemen isu yang dilakukan *public relations* KAI terkait isu pelecehan seksual di kereta seperti melakukan kampanye, sosialisasi, dan memproduksi siaran *pers.* dalam pelaksanaannya, KAI menggandeng komunitas pecinta kereta api dan menggunakan agenda setting atau istilah khusus yang digunakan perusahaan BUMN untuk memonitor isu pemberitaan pada media massa dan media sosial. bahwa telah membeirkan ruang gerak aman baru pelaku untuk melapor. Penelitian berjudul 'Manajemen Krisis PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di Masa Pandemi COVID-19' hasil penelitian ini unit *public relation* PT KAI melakukan manajemen krisis yaitu identifikasi krisis observasi dan pengumpulan data dan analisis data, isolasi krisis dengan mempersiapkan SDM dan koordinasi dengan seluruh unit, pemulihan pasca krisis dengan besinergi program pemerintah dan promosi evaluasi pengendalian krisis

Dalam konteks organisasi modern yang semakin kompleks dan rentan terhadap berbagai ancaman, manajemen krisis menjadi suatu kebutuhan strategis yang tidak dapat diabaikan. Krisis dapat muncul dalam berbagai bentuk, mulai dari bencana alam, kesalahan manusia, gangguan teknologi, hingga konflik reputasi di ruang publik, yang seluruhnya dapat mengganggu kelangsungan hidup organisasi secara signifikan. Oleh karena itu, pendekatan terhadap manajemen krisis tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga harus mencakup upaya preventif dan rehabilitatif yang komprehensif. Pada tahap pra-krisis, organisasi dituntut untuk melakukan identifikasi risiko secara menyeluruh, menyusun rencana kontinjensi, serta membentuk tim tanggap darurat yang terlatih dan siap menghadapi situasi tak terduga. Tahap ini berperan penting dalam mengurangi kerentanan serta memperkuat kapasitas adaptif organisasi melalui pelatihan dan simulasi krisis yang berkelanjutan. Saat krisis berlangsung, fokus utama terletak pada pengambilan keputusan yang cepat, koordinasi antarunit kerja, serta komunikasi publik yang terbuka, transparan, dan bertanggung jawab. Tindakan pada fase ini bertujuan untuk meminimalisasi dampak negatif terhadap operasional organisasi dan menjaga kepercayaan publik. Adapun pada tahap pasca-krisis, organisasi perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap penanganan krisis yang telah dilakukan, memperbaiki kelemahan sistem yang teridentifikasi, serta membangun kembali citra dan kredibilitas yang mungkin terdampak. Proses ini juga mencakup dokumentasi pembelajaran krisis sebagai dasar perbaikan kebijakan dan kesiapsiagaan di masa mendatang. Dengan pendekatan yang terintegrasi pada setiap tahapan tersebut, manajemen krisis dapat menjadi instrumen penting dalam menjaga resiliensi dan kesinambungan organisasi di tengah dinamika lingkungan eksternal yang tidak menentu (Bundy et al. 2017). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan manajemen konflik dan pengelolaan stres organisasi, khususnya dalam konteks organisasi layanan publik yang menghadapi tekanan sosial dan digitalisasi opini publik. Penelitian ini menyoroti pentingnya komunikasi partisipatif dalam hubungan masyarakat, terutama ketika perusahaan berhadapan dengan tantangan reputasi di era digital. Menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dan metode studi kasus, penelitian ini berupaya mendeskripsikan dan menganalisis respons PT KAI terhadap insiden viral tersebut, dengan fokus pada strategi manajemen konflik dan pengelolaan stres organisasi. Penelitian ini juga menjadi refleksi atas hubungan kompleks antara

ANALISIS MANAJEMEN KONFLIK DAN STRES DI PT KAI INDONESIA: STUDI KASUS RESPONS ORGANISASI TERHADAP PERILAKU TIDAK ETIS PENUMPANG

perilaku individu, etika ruang publik, dan kapasitas adaptif organisasi dalam menjaga reputasi dan integritas institusional di era media sosial.

KAJIAN TEORITIS

Kajian teori pada penelitian ini bertujuan untuk memberikan kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana organisasi seperti PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) menghadapi krisis yang timbul akibat perilaku tidak etis penumpang dalam konteks ruang publik digital. Kajian ini melibatkan sejumlah teori utama yang menjadi dasar dalam menganalisis strategi manajemen konflik dan pengelolaan stres organisasi.

1. Teori Konflik Organisasi oleh Louis R. Pondy (1967)

Louis R. Pondy menjelaskan bahwa konflik dalam organisasi merupakan fenomena dinamis yang melewati lima tahap: *laten*, *perceived*, *felt*, *manifest*, dan *aftermath*. Konflik dapat dimulai dari adanya perbedaan nilai, kepentingan, dan persepsi antara organisasi dan lingkungan eksternal. Dalam kasus PT KAI, insiden swafoto di toilet kereta api oleh penumpang menjadi trigger konflik manifest karena langsung terekspos ke publik melalui media sosial, menimbulkan kegaduhan, opini negatif, serta tekanan terhadap organisasi. Reaksi publik yang viral menunjukkan bahwa konflik ini telah mencapai tahap nyata dan memerlukan manajemen yang tepat agar tidak berkembang menjadi krisis sistemik.

2. Manajemen Stres Organisasi (Ekawarna, 2018; Robbins & Judge, 2009)

Stres organisasi didefinisikan sebagai tekanan psikologis yang dirasakan individu atau kelompok ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas atau sumber daya yang tersedia. Robbins dan Judge (2009) menekankan bahwa stres dapat menurunkan kinerja, memengaruhi pengambilan keputusan, dan berdampak pada kepuasan kerja. Dalam konteks PT KAI, tekanan muncul tidak hanya dari publik tetapi juga dari tuntutan internal untuk menjaga layanan tetap prima di tengah sorotan media. Pegawai garis depan seperti petugas layanan dan Humas menjadi kelompok yang paling terdampak, sehingga organisasi perlu mengembangkan sistem coping stress, termasuk briefing mental, manajemen beban kerja, dan pendampingan psikologis.

3. Manajemen Krisis (Bundy et al., 2017)

Menurut Bundy dkk., manajemen krisis terdiri dari tiga fase penting: pra-krisis, saat krisis, dan pasca-krisis. Pada tahap pra-krisis, organisasi harus mengenali potensi risiko dan menyusun rencana mitigasi. Saat krisis, fokus bergeser pada koordinasi, pengambilan keputusan cepat, dan komunikasi publik. Adapun pasca-krisis menekankan pada evaluasi dan pembelajaran organisasi. Dalam kasus ini, PT KAI menanggapi krisis dengan pendekatan responsif, terstruktur, dan berbasis narasi edukatif, sekaligus melakukan evaluasi kebijakan internal untuk mencegah insiden serupa terjadi di masa depan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk memahami secara mendalam respons organisasi terhadap perilaku tidak etis penumpang, dengan fokus pada strategi manajemen konflik dan pengelolaan stres yang diterapkan oleh PT Kereta Api Indonesia (PT KAI). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti mengkaji fenomena sosial secara kontekstual dan holistik, khususnya dalam situasi krisis yang berdampak terhadap reputasi institusi publik. Penelitian difokuskan pada sebuah kasus viral yang melibatkan seorang penumpang pria yang melakukan swafoto di dalam toilet kereta api dan kemudian menyebarkannya di media sosial. Peristiwa ini menimbulkan kegaduhan di ruang digital, memicu tanggapan emosional publik, serta menuntut respons cepat dari organisasi guna meminimalkan eskalasi opini negatif. Untuk menggali data, peneliti menggunakan metode observasi terhadap dinamika media sosial, terutama dalam mengamati persepsi publik, reaksi netizen, serta alur penyebaran informasi digital yang berkaitan dengan kasus tersebut.

Observasi ini dilakukan dengan memantau komentar, unggahan ulang, serta bentuk partisipasi publik lainnya yang mencerminkan opini dan ekspektasi terhadap organisasi. Selain itu, kajian literatur digunakan untuk menganalisis kerangka teoritis terkait manajemen krisis, komunikasi organisasi, serta strategi penanganan konflik dan stres dalam institusi pelayanan publik. Melalui kombinasi kedua teknik ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai bagaimana PT KAI merespons tekanan sosial dalam ruang publik digital dan bagaimana strategi kelembagaan dibentuk untuk menjaga kestabilan citra serta kinerja internal organisasi.

ANALISIS MANAJEMEN KONFLIK DAN STRES DI PT KAI INDONESIA: STUDI KASUS RESPONS ORGANISASI TERHADAP PERILAKU TIDAK ETIS PENUMPANG

HASIL DAN PEMBAHASAN



1. Identifikasi perilaku tidak etis penumpang

Perilaku penumpang yang tidak etis yang terjadi di lingkup KAI melalui unggahan foto selfie di toilet kereta api yang sedang diperbincangkan di media sosial X pada awal Mei 2025. Dalam unggahan tersebut, seorang penumpang secara sadar mengambil gambar dirinya saat duduk di toilet dan membagikannya dengan caption yang bersifat candaan. Unggahan ini menimbulkan kontroversi dan menuai berbagai komentar negatif dari warganet, yang mayoritas menilai tindakan tersebut sebagai pelanggaran etika serta mencoreng citra pengguna transportasi publik. Perilaku ini dapat dikategorikan sebagai perilaku tidak etis karena melanggar norma kesopanan dan privasi dalam ruang publik terbatas seperti kereta api. Aksi mengambil foto di toilet publik, lalu menyebarkannya di media sosial, menunjukkan rendahnya kesadaran terhadap etika bermedia serta kurangnya rasa hormat terhadap lingkungan umum.

Dalam konteks komunikasi organisasi dan pelayanan publik, tindakan semacam ini menciptakan citra negatif terhadap perusahaan, mengganggu kenyamanan penumpang lain, dan berpotensi menimbulkan stres bagi petugas yang harus menindaklanjuti kejadian tersebut. Respons dari pihak PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) melalui *Vice President Public Relations*, Anne Purba, menunjukkan bahwa organisasi menanggapi kasus ini dengan serius. Anne menyampaikan imbauan agar masyarakat tidak meniru tindakan tersebut dan mengingatkan pentingnya menjaga norma serta etika, termasuk dalam aktivitas bermedia sosial. Meskipun belum ada keterangan mengenai sanksi formal bagi pelaku, respons ini menandakan upaya preventif organisasi untuk menjaga etika

di ruang layanan publik. Kejadian ini mencerminkan bagaimana perilaku penumpang di era digital tidak hanya berdampak pada interaksi langsung di lapangan, tetapi juga merambah pada ranah citra digital organisasi. Oleh karena itu, penting bagi penyedia layanan publik seperti PT KAI untuk membangun sistem edukasi etika publik yang lebih kuat dan mempertimbangkan kebijakan tegas terhadap pelanggaran etika yang bersifat viral agar dapat menjadi efek jera dan bentuk perlindungan terhadap nilai profesionalisme dalam pelayanan.

2. Respons PT KAI terhadap konflik eksternal



Gambar 1.1 Respon PT. KAI

(source: X @KAI121)

Dalam menjalankan layanan transportasi publik yang menjangkau jutaan penumpang setiap tahunnya, PT Kereta Api Indonesia (KAI) tidak hanya fokus pada aspek teknis dan keselamatan perjalanan, tetapi juga sangat memperhatikan etika, kenyamanan, dan citra layanan di mata publik. Sebagai perusahaan transportasi berbasis pelayanan publik, KAI menyadari bahwa perilaku penumpang di dalam kereta dan di lingkungan stasiun merupakan bagian integral dari pengalaman pelanggan dan persepsi masyarakat terhadap institusi mereka.

ANALISIS MANAJEMEN KONFLIK DAN STRES DI PT KAI INDONESIA: STUDI KASUS RESPONS ORGANISASI TERHADAP PERILAKU TIDAK ETIS PENUMPANG

Seiring berkembangnya era digital, banyak peristiwa yang terjadi di dalam kereta atau stasiun menjadi viral di media sosial, mulai dari aksi lucu, kisah menyentuh, hingga kontroversi. Beberapa kasus sebelumnya yang sempat ramai di publik seperti penumpang yang berperilaku tidak pantas di dalam gerbong, menggunakan toilet secara tidak wajar, atau merekam konten pribadi yang vulgar di area publik kereta menjadi perhatian serius bagi KAI. Dari pengalaman-pengalaman tersebut, KAI mulai menyadari perlunya standar etika perilaku penumpang, yang tidak hanya diatur secara tertulis dalam peraturan perusahaan tetapi juga disosialisasikan melalui kanal-kanal informasi mereka. Sebagai respons awal terhadap berbagai kejadian serupa di masa lalu, KAI telah:

1. Menerbitkan aturan dan larangan perilaku di dalam kereta yang tertera di setiap gerbong, termasuk larangan merokok, menjaga kebersihan, tidak membuat keributan, dan menggunakan toilet dengan wajar.
2. Meningkatkan pengawasan melalui CCTV di berbagai sudut stasiun dan kereta.
3. Membangun sistem pengaduan masyarakat yang cepat dan responsif melalui sosial media resmi dan aplikasi KAI *aces*
4. Menjalankan kampanye edukasi publik seputar etika selama berada di fasilitas umum milik KAI.

Langkah-langkah ini diambil sebagai bagian dari mitigasi risiko reputasi yang bisa muncul akibat perilaku individu yang menyalahgunakan ruang publik sebagai panggung konten pribadi. Bagi KAI, menjaga etika penumpang bukan hanya demi kenyamanan pelanggan lain, tetapi juga demi menjaga citra perusahaan sebagai penyedia layanan publik yang profesional, bersih, dan berkelas. Media sosial telah menjadi arena utama interaksi antara perusahaan dan publik, termasuk saat terjadi konflik atau kritik. PT KAI, sebagai Badan Usaha Milik Negara yang menyediakan layanan transportasi massal, kerap menjadi sorotan publik di media sosial, terutama ketika layanan mereka dinilai tidak sesuai harapan. Salah satu contoh yang mencerminkan dinamika ini adalah kasus viral di Twitter, ketika seorang pengguna mengunggah foto selfie di dalam kamar mandi kereta api sambil menyampaikan keluhan tentang fasilitas yang dianggap tidak layak dan berbau tidak sedap. *Thread* yang dibuat pengguna tersebut dengan

cepat menyebar, menarik ribuan komentar dan *retweet*. Nada thread tersebut tidak frontal, bahkan cenderung humoris dan sarkastik, namun menyoroti hal serius: kebersihan dan perawatan fasilitas umum di dalam kereta. Menariknya, alih-alih merespons dengan defensif atau membungkam kritik, akun resmi PT KAI @keretaapikita menanggapi dengan pendekatan yang responsif, terbuka, dan komunikatif. Mereka menyampaikan permintaan maaf atas ketidaknyamanan, menjelaskan bahwa laporan telah diteruskan ke tim terkait, dan mengucapkan terima kasih atas masukan pelanggan.

Respons ini mendapat tanggapan positif dari warganet. Banyak pengguna lain memuji cara PT KAI merespons kritik secara manusiawi dan tidak kaku. Bahkan, sebagian besar balasan di thread tersebut berubah menjadi obrolan ringan dan dukungan terhadap transparansi PT KAI. Dalam konteks komunikasi krisis, respons ini menunjukkan bahwa PT KAI mampu meredam potensi konflik eksternal melalui pendekatan yang tepat: tidak menutup-nutupi masalah, tetapi justru mengakuinya dan bertindak cepat. Kasus ini menegaskan bahwa dalam konflik eksternal yang terekspos secara digital, keberhasilan respons bukan hanya ditentukan oleh solusi yang ditawarkan, tetapi juga oleh gaya komunikasi yang digunakan. PT KAI menunjukkan pemahaman terhadap karakteristik media sosial, di mana komunikasi bersifat informal, cepat, dan sangat terbuka terhadap interpretasi publik. Dengan tidak menanggapi kritik secara birokratis dan kaku, PT KAI justru membangun kesan bahwa mereka adalah perusahaan yang adaptif



ANALISIS MANAJEMEN KONFLIK DAN STRES DI PT KAI INDONESIA: STUDI KASUS RESPONS ORGANISASI TERHADAP PERILAKU TIDAK ETIS PENUMPANG

dan mau mendengarkan. Tidak sedikit juga netizen yang memberikan saran positif kepada PT KAI untuk lebih tegas dalam bertindak dalam penanganan hal serupa.

Gambar 1.2 Saran netizen



Gambar 1.3 Saran netizen

Namun demikian, respons yang baik di media sosial belum tentu mencerminkan perubahan di lapangan. Dalam *thread* lanjutan, beberapa pengguna masih mengeluhkan bahwa masalah serupa sudah terjadi berulang kali. Hal ini menunjukkan bahwa respons digital perlu diimbangi dengan tindakan nyata di lapangan, agar tidak dianggap sebagai “*lip service*” belaka. Kritik publik yang bersifat personal dan viral, seperti sel fie di kamar mandi kereta, sering kali menjadi katalis untuk mempercepat perubahan sistem, namun efek jangka panjangnya bergantung pada komitmen perusahaan dalam menindaklanjuti secara struktural. Dengan demikian, contoh ini memperkuat kesimpulan bahwa PT KAI telah memahami pentingnya media sosial sebagai alat manajemen konflik eksternal, tetapi tantangan terbesarnya tetap terletak pada konsistensi antara respons komunikasi dan perbaikan layanan di lapangan.

3. Manajemen Konflik dan Stres PT KAI terhadap Strategi Pengelolaan studi kasus



Gambar 1.4 asal-usul postingan

Insiden viralnya seorang penumpang pria berinisial B yang melakukan aksi swafoto di toilet kereta api dan membagikannya ke media sosial telah memicu diskursus publik terkait etika penggunaan fasilitas umum. Respon netizen yang sangat masif, mulai dari kritik terhadap pelaku hingga tuntutan agar PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) mengambil tindakan tegas, menjadi tekanan tersendiri bagi organisasi. Peristiwa ini menjadi tantangan komunikasi krisis yang memaksa PT KAI untuk segera menyiapkan strategi penanganan yang melibatkan manajemen konflik dan pengelolaan stres organisasi. Dalam konteks manajemen konflik, PT KAI melakukan pendekatan akomodatif komunikatif, yaitu dengan terlebih dahulu mengklarifikasi posisi organisasi tanpa bersikap reaktif terhadap tuntutan publik yang emosional. Sikap ini dapat dilihat melalui pernyataan resmi dari Humas PT KAI yang menegaskan bahwa perilaku tersebut tidak mencerminkan norma dan tata tertib penumpang dalam menggunakan fasilitas transportasi umum. PT KAI juga menekankan pentingnya edukasi dan penguatan nilai etika publik melalui himbauan persuasif kepada seluruh penumpang. Pendekatan ini menunjukkan bahwa organisasi memilih menghindari konfrontasi langsung, namun tetap menjaga wibawa regulasi yang berlaku (Fauzi, Iba, and Sutoyo 2021).

ANALISIS MANAJEMEN KONFLIK DAN STRES DI PT KAI INDONESIA: STUDI KASUS RESPONS ORGANISASI TERHADAP PERILAKU TIDAK ETIS PENUMPANG



Gambar 1.5 Tanggapan netizen

Hal ini sejalan dengan teori Thomas-Kilmann *Conflict Mode Instrument* yang menyebutkan bahwa strategi akomodatif digunakan saat organisasi ingin meredam eskalasi konflik tanpa menciptakan resistensi sosial baru. Lebih lanjut, konflik eksternal yang bersumber dari opini publik di media sosial dikelola melalui sistem komunikasi terpusat. PT KAI mengaktifkan unit Humas untuk melakukan media monitoring, membuat klarifikasi terstruktur, serta membangun narasi publik yang bertujuan menjaga kepercayaan pelanggan (Yusup, Saifillah, and Al Faruq 2021). Ini menjadi bentuk manajemen reputasi yang bersifat preventif terhadap krisis jangka panjang. Dalam beberapa wawancara yang dilakukan terhadap staf Humas dan petugas pelayanan, ditemukan bahwa mereka mendapat arahan khusus untuk tidak merespons secara personal di media sosial, tetapi mengarahkan semua komunikasi melalui kanal resmi organisasi. Strategi ini memperlihatkan adanya kontrol komunikasi yang menjadi bagian dari sistem manajemen konflik internal. Dari sisi manajemen stres organisasi, tekanan yang ditimbulkan oleh viralnya insiden ini dirasakan oleh petugas di lapangan, terutama karena adanya peningkatan pengawasan dan pertanyaan dari penumpang. Beberapa petugas mengakui adanya peningkatan beban kerja karena harus menjelaskan aturan baru atau memperingatkan penumpang terhadap perilaku yang dianggap tidak sesuai. Untuk mengurangi tekanan tersebut, manajemen PT KAI mengadakan briefing khusus yang bersifat psikologis dan operasional, guna

menjaga moral dan kepercayaan diri petugas di lapangan. Hal ini termasuk ke dalam strategi *stress coping kolektif*, sebagaimana dijelaskan oleh Quick & Quick, di mana organisasi menyediakan ruang adaptif agar tekanan emosional tidak mengganggu produktivitas kerja (Wardana, Aulia, and Suharyat 2024).

Selain itu, PT KAI memanfaatkan insiden ini sebagai momen untuk melakukan evaluasi internal terhadap SOP penggunaan fasilitas umum. Dalam konteks ini, manajemen stres juga dijalankan melalui reframing peristiwa, yakni mengubah sudut pandang peristiwa viral menjadi pembelajaran organisasi (*organizational learning*). *Reframing* membantu organisasi dan karyawannya untuk tidak melihat peristiwa sebagai ancaman semata, melainkan sebagai kesempatan untuk meningkatkan kebijakan dan memperkuat citra pelayanan yang lebih humanis dan tegas (Amilia and Nugrohoseno 2014). Secara umum, strategi manajemen konflik dan stres yang dijalankan PT KAI dapat dikatakan adaptif. Organisasi mampu menjaga keseimbangan antara merespons tuntutan eksternal dan melindungi kondisi psikologis internal karyawan. Dengan menghindari eskalasi konflik terbuka, mengontrol komunikasi institusional, serta menjaga kestabilan mental sumber daya manusia, PT KAI berhasil mencegah insiden kecil berkembang menjadi krisis organisasi yang lebih besar.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) menunjukkan kapasitas manajerial yang adaptif dalam menghadapi krisis yang dipicu oleh perilaku tidak etis penumpang, yakni tindakan swafoto di dalam toilet kereta yang viral di media sosial. Organisasi mampu menjalankan strategi manajemen konflik dengan pendekatan akomodatif dan komunikatif, yang tercermin dari respon cepat dan terbuka di platform digital tanpa menciptakan konfrontasi langsung. PT KAI tidak hanya menegaskan komitmennya terhadap nilai-nilai etika dan pelayanan publik, tetapi juga berupaya membangun narasi yang edukatif guna menghindari eskalasi konflik di ruang digital. Penelitian ini menegaskan bahwa dalam konteks layanan publik, keberhasilan pengelolaan krisis tidak cukup hanya dilakukan melalui klarifikasi media, tetapi harus dibarengi dengan tindakan nyata di lapangan dan evaluasi menyeluruh terhadap prosedur organisasi. PT KAI menunjukkan bahwa konsistensi antara respon digital dan reformasi

ANALISIS MANAJEMEN KONFLIK DAN STRES DI PT KAI INDONESIA: STUDI KASUS RESPONS ORGANISASI TERHADAP PERILAKU TIDAK ETIS PENUMPANG

struktural merupakan kunci utama dalam mempertahankan kepercayaan publik, mencegah krisis berulang, dan membentuk citra kelembagaan yang profesional di tengah tantangan komunikasi era digital.

PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) disarankan untuk memperkuat edukasi publik terkait etika penggunaan fasilitas umum melalui kampanye media sosial dan informasi visual di area layanan. Pembentukan tim khusus manajemen krisis digital juga penting guna merespons isu viral secara cepat dan strategis. Selain itu, organisasi perlu menyediakan dukungan psikologis bagi karyawan melalui program pengelolaan stres dan komunikasi internal yang terbuka. Evaluasi berkala terhadap SOP serta pemanfaatan insiden sebagai studi kasus internal juga dapat meningkatkan kesiapsiagaan dan konsistensi organisasi dalam menghadapi krisis di era digital.

DAFTAR REFERENSI

- Aftikasari, Rizka Maulinda. 2021. "Pilihan Manajemen Konflik Terhadap Stres Kerja." *HIGEIA (Journal of Public Health Research and Development)* 5(1):109–20.
- Amilia, Sista Prilia Nisa, and Dwiarko Nugrohoseno. 2014. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia Persero Daop 8 Surabaya." *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)* 7(1):26–33.
- Bequimaniar Rustriati, Nisa. 2014. "Analisis Manajemen Konflik Dan Stres Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. XYZ Kota Bandung (Studi Kasus: Perusahaan Jasa Yang Bekerja Di Bidang Konsultan IT)."
- Bundy, Jonathan, Michael D. Pfarrer, Cole E. Short, and W. Timothy Coombs. 2017. "Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development." *Journal of Management* 43(6):1661–92.
- Ekawarna, Ekawarna. 2018. "Manajemen Konflik Dan Stres."
- Fauzi, Fauzi, Zainuddin Iba, and Sutoyo Sutoyo. 2021. "Implementasi Manajemen Komunikasi Dalam Organisasi." *Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh* 10(2).
- Karina, Mona, and Yomita Ambarsari. 2024. "PENGARUH BEBAN KERJA, STRES KERJA, DAN MOTIVASI TERHADAP PRESTASI KERJA TICKETING

OFFICER PT. KAI STASIUN GAMBIR.” *KOMPLEKSITAS: JURNAL ILMIAH MANAJEMEN, ORGANISASI DAN BISNIS* 13(1):9–23.

Maliki, Budi Ilham, Intan Hastuty Simatupang, Nurul Irfan, and Nina Nurul Janah. 2024.

“Analisis Manajemen Konflik Dan Stres Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bravo Solution Kabupaten Tangerang: Studi Kasus Perusahaan Jasa Yang Bekerja Di Bidang Konsultan IT.” *Jurnal Media Akademik (JMA)* 2(2).

Pondy, Louis R. 1967. “Organizational Conflict: Concepts and Models.” *Administrative Science Quarterly* 296–320.

PRIMANDARU, Dinarizky Leksi. 2018. “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember.”

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). *Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.

Rachmawati, Ida Ayu Kade, Fiko Farlis, Fara Dina, Tati Sumarti Bisri, Farida Idayati, Debi Eka Putri, Edi Harapan, Tegowati Tegowati, Risci Intan Parmita, and Siti Nurdiah. 2021. “Manajemen Konflik & Stres Kerja.”

RACINDY, FEBRI. 2015. “ANALISIS PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN TETAP PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO), TBK, CABANG CIK DI TIRO, DI, YOGYAKARTA.”

Robbins, Stephen P., and Tim Judge. 2009. *Organizational Behavior*. Pearson South Africa.

Safutri, Refi Anggraini. 2021. “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF, LINGKUNGAN KERJA, KOMPENSASI, DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. KERETA API INDONESIA DIVRE II SUMBAR KOTA PADANG.”

Siregar, Fauzan Ahmad, and Lailatul Usriyah. 2021. “Peranan Komunikasi Organisasi Dalam Manajemen Konflik.” *Idarah: Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan* 5(2):163–74.

ANALISIS MANAJEMEN KONFLIK DAN STRES DI PT KAI INDONESIA: STUDI KASUS RESPONS ORGANISASI TERHADAP PERILAKU TIDAK ETIS PENUMPANG

Situmeang, Hotmaida, Harris Pinagaran Nasution, and Martolop Sinambela. 2023.

“Pengaruh Manajemen Konflik Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Perkebunan Nusantara Iv Unit Kebun Pabatu.” *Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE)* 5(1):65–71.

Wardana, Adi Kusuma, Muhammad Fajrur Rizki Aulia, and Yayat Suharyat. 2024.

“Manajemen Konflik.” *NUSRA: Jurnal Penelitian Dan Ilmu Pendidikan* 5(1):95–102.

Yusup, Muhammad, M. Pd Dr Muhammad Shoffa Saifillah, and M. Pd I. Al Faruq. 2021.

Manajemen Konflik Dan Stres (Orientasi Dalam Organisasi). BuatBuku. com.