

Strategi Komunikasi Krisis Pertamina Patra Niaga dalam Kasus Dugaan Korupsi Minyak Mentah 2025

Oddy Medrian, A. Badari Burhan, Aprilianti Pratiwi

Magister Media dan Komunikasi, Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Pancasila

Jl. Srengseng Sawah, Jagakarsa, Jakarta Selatan, Indonesia

Email: oddy.medrian@gmail.com

Diterima 2 November 2025, Disetujui 19 November 2025

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis strategi komunikasi krisis yang dilakukan oleh Pertamina Patra Niaga dalam menghadapi dugaan kasus korupsi minyak mentah tahun 2025. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi karakteristik krisis, menganalisis strategi komunikasi yang diterapkan, serta menilai kesesuaiannya dengan tipe krisis yang dihadapi. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Data diperoleh melalui dokumentasi berita daring dari *Kompas*, *CNN Indonesia*, *Tempo*, dan *BBC Indonesia*, pernyataan resmi perusahaan, serta tanggapan publik di media sosial. Analisis dilakukan dengan memadukan lima elemen krisis dari Coleman dan kerangka *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) dari Coombs. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pertamina Patra Niaga mengalami krisis dengan tingkat risiko tinggi yang ditandai oleh ketidakpastian informasi, tekanan publik, dan ancaman terhadap kepercayaan masyarakat. Pada tahap awal, perusahaan menggunakan strategi defensif dengan menonjolkan sikap kehati-hatian dan penundaan klarifikasi. Pendekatan ini justru memperburuk persepsi publik karena dianggap tidak transparan. Setelah tekanan publik meningkat, perusahaan beralih ke strategi *rebuild* dengan melakukan audit independen dan menyampaikan komitmen perbaikan tata kelola. Meskipun langkah tersebut menunjukkan arah yang lebih terbuka, perubahan strategi bersifat reaktif dan baru dilakukan setelah citra organisasi terlanjur menurun. Temuan penelitian ini memperkuat pentingnya penerapan komunikasi krisis yang cepat, terbuka, dan empatik dalam konteks organisasi publik strategis; yang menjadi aspek kebaruan penelitian ini adalah integrasi mendalam antara kerangka SCCT dengan elemen krisis Coleman dalam konteks korupsi sumber daya energi di sektor BUMN, sekaligus mengungkap celah kritis antara kesiapan komunikasi institusi dan dinamika respons publik digital di Indonesia.

Kata Kunci: Komunikasi Krisis; Krisis Korupsi; Pertamina Patra Niaga; SCCT; Strategi Defensif

***Crisis Communication Analysis of Pertamina Patra Niaga
in the Suspected Crude Oil Corruption Case of 2025***

ABSTRACT

This study analyzes the crisis communication strategies employed by Pertamina Patra Niaga in responding to the alleged crude oil corruption case in 2025. The research aims to identify the characteristics of the crisis, examine the communication strategies adopted, and evaluate their alignment with the type of crisis encountered. A descriptive qualitative method with a case study approach was used. Data were collected from online news sources (Kompas, CNN Indonesia, Tempo, and BBC Indonesia), official company statements, and public responses on social media. The analysis integrates Amanda Coleman's five crisis elements with Coombs' Situational Crisis Communication Theory (SCCT). The findings reveal that Pertamina Patra Niaga faced a high-risk crisis marked by public distrust, information uncertainty, and reputational threats. In the early phase, the company adopted a defensive communication strategy emphasizing caution and delayed clarification, which worsened public perceptions of transparency. As public pressure intensified, the company shifted toward a rebuild strategy by conducting independent audits and committing to governance improvements. However, this shift was reactive rather than strategic, as it occurred after significant reputational damage had already taken place. This study highlights the importance of rapid, transparent, and empathetic crisis communication in strategic public organizations, emphasizing that aligning communication strategies with the nature of the crisis is crucial for maintaining public trust and restoring institutional reputation. The novelty of this research lies in its in-depth integration of the Situational Crisis Communication Theory (SCCT) with Coleman's crisis elements within the context of energy resource corruption in Indonesia's state-owned enterprises, while also revealing a critical gap between institutional communication preparedness and the fast-evolving dynamics of digital public response.

Keywords: *Corruption Crisis; Crisis Communication; Defensive Strategy; Pertamina Patra Niaga; SCCT*

PENDAHULUAN

Krisis korporasi yang melibatkan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sering kali tidak hanya berdampak pada aspek ekonomi, tetapi juga pada dimensi sosial dan politik karena menyangkut kepercayaan publik terhadap negara. Pada awal tahun 2025, publik dikejutkan oleh mencuatnya kasus dugaan korupsi minyak mentah di Pertamina Patra Niaga, anak usaha PT Pertamina (Persero), yang berperan strategis dalam impor dan distribusi minyak mentah nasional (Kompas.com, 2025; CNN Indonesia, 2025). Dugaan praktik mark-up harga dan manipulasi kontrak pengadaan menimbulkan kerugian negara serta menciptakan persepsi publik bahwa tata kelola energi nasional masih jauh dari transparan (Tempo.co, 2025). Dalam teori komunikasi krisis, krisis organisasi dipahami sebagai situasi yang mengancam reputasi, operasional, dan legitimasi publik sebuah institusi (Coombs, 2015). Krisis tidak hanya menuntut respons cepat terhadap masalah substantif, tetapi juga menuntut kemampuan organisasi untuk mengelola persepsi publik melalui komunikasi yang terbuka dan empatik (Coleman, 2023). Ketika korporasi publik seperti Pertamina menghadapi skandal korupsi, tantangan utama bukan sekadar menuntaskan aspek hukum, tetapi bagaimana membangun kembali kepercayaan masyarakat yang telah terkikis.

Reputasi perusahaan, terutama bagi BUMN, bukan sekadar aset simbolik, melainkan juga sumber legitimasi sosial (Fombrun & Van Riel, 2004). Dalam konteks krisis Pertamina Patra Niaga, respons awal yang lambat dan cenderung defensif memperburuk persepsi publik. Pernyataan “menghormati proses hukum” tanpa disertai langkah konkret dinilai tidak cukup transparan, dan hal ini memperkuat citra bahwa perusahaan enggan bertanggung jawab (BBC News Indonesia, 2025). Akibatnya, ruang publik diisi oleh spekulasi media dan opini negatif yang mempercepat penurunan kepercayaan (Kompas.id, 2025). Berbagai penelitian sebelumnya menegaskan bahwa komunikasi krisis yang efektif harus mencakup kecepatan, empati, dan konsistensi pesan (Ulmer et al., 2018; Coombs & Holladay, 2020). Krisis yang melibatkan korupsi, terutama pada institusi publik, menuntut pendekatan komunikasi yang lebih terbuka dan kolaboratif karena publik memiliki ekspektasi tinggi terhadap integritas organisasi (Heath & O’Hair, 2010). Dalam konteks Indonesia, di mana BUMN memainkan peran dominan dalam sektor strategis, kegagalan komunikasi krisis berpotensi memengaruhi legitimasi pemerintah.

Pada kajian komunikasi krisis di Indonesia, berbagai penelitian telah dilakukan untuk menelaah bagaimana lembaga pemerintah maupun korporasi merespons situasi krisis yang mengancam reputasi dan kepercayaan publik. Wahyudi dan Suriati (2022), misalnya, meneliti strategi komunikasi krisis Pemerintah Pusat Republik Indonesia dalam mengatasi krisis minyak

goreng, dengan fokus pada kebijakan publik dan peran kepemimpinan presiden melalui media daring. Sementara itu, Aji dan Purworini (2024) mengeksplorasi strategi komunikasi krisis Kementerian Keuangan dalam kasus pelanggaran pejabat pajak dan menemukan bahwa strategi *justification* menjadi pilihan dominan untuk menjaga citra institusi. Namun, kedua penelitian tersebut masih berpusat pada lembaga pemerintahan dan belum mengkaji krisis dalam entitas bisnis milik negara yang memiliki orientasi ekonomi sekaligus fungsi pelayanan publik.

Pada sisi lain, sejumlah penelitian komunikasi krisis di ranah korporasi telah dilakukan, namun sebagian besar berfokus pada sektor swasta dan industri nonstrategis. Penelitian Ayuniantari et al. (2021) mengenai YG Entertainment di Korea Selatan, misalnya, menunjukkan penerapan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) dalam kasus *rumor crisis*, tetapi konteksnya lebih menyoroti industri hiburan dan manajemen reputasi selebritas. Demikian pula penelitian Fitri et al. (2020) yang membahas komunikasi krisis maskapai penerbangan Indonesia, menggambarkan krisis kecelakaan pesawat dan upaya pemulihan citra dari perspektif komunikasi Islam. Meskipun penting, kedua penelitian ini tidak membahas krisis yang bersifat moral atau etis seperti korupsi, yang berdampak langsung pada legitimasi publik.

Penelitian yang dilakukan Sari et al. (2025) terhadap PT Telkom di Papua Selatan menunjukkan perkembangan baru dalam studi komunikasi krisis BUMN, dengan menggabungkan teori SCCT dan *Image Restoration Theory* (IRT). Namun, fokus penelitian tersebut masih terbatas pada krisis teknis berupa gangguan jaringan internet, bukan krisis reputasi moral yang melibatkan isu korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan. Selain itu, penelitian tersebut belum menyoroti dimensi reputasional dalam konteks krisis kepercayaan publik yang kompleks di era digital. Dari kajian berbagai penelitian terdahulu tersebut dapat disimpulkan bahwa studi komunikasi krisis di Indonesia masih cenderung bersifat deskriptif dan sektoral, fokus pada lembaga pemerintahan, perusahaan swasta, atau kasus teknis, tanpa mengaitkan antara dimensi operasional, reputasional, dan persepsi publik. Belum banyak penelitian yang menelaah secara mendalam bagaimana BUMN sektor strategis, seperti Pertamina, menghadapi krisis etis dan hukum yang berdampak langsung terhadap kepercayaan masyarakat dan legitimasi negara. Padahal, dalam konteks industri energi, reputasi perusahaan BUMN memiliki implikasi yang luas terhadap stabilitas sosial-ekonomi nasional.

Selain dari aspek konteks, kesenjangan juga tampak dari sisi pendekatan teoretis. Sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan model tunggal seperti *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) (Coombs, 2015), tanpa mengintegrasikan dengan kerangka teori lain yang menyoroti faktor kesiapan, intensitas bahaya, dan dampak sosial dari krisis.

Padahal, menurut Coleman (2023), efektivitas komunikasi krisis tidak hanya bergantung pada pemilihan strategi komunikasi (*response strategy*), tetapi juga pada bagaimana organisasi memahami dinamika krisis sejak tahap awal (*early warning*), mengukur intensitasnya, dan menilai dampaknya terhadap publik. Oleh karena itu, diperlukan model analisis yang lebih komprehensif untuk membaca krisis korporasi negara, model yang mampu memadukan dimensi operasional, reputasional, dan kepercayaan publik dalam satu kerangka analisis.

Penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis strategi komunikasi krisis Pertamina Patra Niaga dalam kasus dugaan korupsi minyak mentah tahun 2025 melalui pendekatan kombinatorik antara model lima elemen krisis Amanda Coleman (2023) dan SCCT dari Coombs (2015). Integrasi dua model ini memungkinkan analisis yang lebih mendalam mengenai bagaimana krisis terbentuk, bagaimana organisasi merespons secara komunikatif, serta sejauh mana strategi tersebut memengaruhi persepsi publik di ruang digital. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berfokus pada deskripsi strategi komunikasi, tetapi juga mengevaluasi efektivitasnya dalam konteks pemulihan reputasi dan legitimasi publik terhadap BUMN energi nasional. Penelitian ini berupaya menempatkan kasus korupsi Pertamina Patra Niaga sebagai representasi krisis reputasi korporasi negara di sektor energi yang memiliki implikasi politik dan sosial luas dan mengintegrasikan teori Coleman dan SCCT untuk menganalisis krisis pada BUMN, memberikan model teoretis yang lebih holistik antara krisis operasional dan reputasional. Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk menganalisis karakteristik krisis Pertamina Patra Niaga, mengevaluasi pola komunikasi krisis yang digunakan, serta mengidentifikasi kesalahan strategis yang menyebabkan krisis reputasi semakin meluas. Penelitian ini juga mengajukan rekomendasi strategi komunikasi krisis berbasis transparansi dan tanggung jawab publik bagi BUMN di Indonesia. Dengan demikian, terdapat kesenjangan signifikan dalam kajian komunikasi krisis di BUMN strategis Indonesia: belum ada penelitian yang secara integratif menerapkan kerangka SCCT dan elemen krisis Coleman untuk menganalisis krisis korupsi bernuansa moral dan politik dalam sektor energi, sekaligus mengevaluasi ketimpangan antara kesiapan institusi dan dinamika respons publik digital.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus sebagaimana dikemukakan oleh Yin (2018), yang menekankan pada upaya untuk memahami fenomena secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk menelaah strategi komunikasi krisis Pertamina Patra Niaga dalam

menghadapi dugaan kasus korupsi minyak mentah tahun 2025 secara komprehensif, meliputi cara organisasi merespons isu, membangun narasi publik, serta mengelola reputasi di tengah tekanan opini masyarakat. Melalui pendekatan studi kasus, peneliti dapat menelusuri dinamika komunikasi krisis dari berbagai sumber informasi, baik dari sisi organisasi maupun dari persepsi publik.

Objek penelitian ini adalah strategi komunikasi krisis yang dilakukan oleh Pertamina Patra Niaga ketika menghadapi dugaan kasus korupsi minyak mentah yang mencuat pada Februari 2025. Objek ini dipilih karena skandal tersebut menimbulkan krisis kepercayaan publik yang luas dan menjadi perhatian nasional, sehingga memberikan konteks empiris yang kuat untuk mengkaji efektivitas komunikasi krisis pada BUMN sektor energi.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data sekunder yang diperoleh dari berbagai dokumen publik dan media daring yang kredibel. Data dikumpulkan dari:

- (1) Pemberitaan media daring nasional seperti *Kompas.com*, *CNN Indonesia*, *Tempo.co*, *BBC News Indonesia*, dan *Kompas.id*;
- (2) Pernyataan resmi dan siaran pers Pertamina Patra Niaga yang dipublikasikan melalui situs web resmi perusahaan serta kanal YouTube; dan
- (3) Tanggapan publik yang berkembang di media sosial (Twitter/X, Instagram, dan YouTube) selama periode Februari hingga April 2025, ketika isu tersebut mendapat perhatian besar dari masyarakat.

Pemilihan sumber data dilakukan secara *purposive*, yakni berdasarkan relevansi dan kredibilitas informasi terhadap fokus penelitian. Berita yang bersifat opini, tidak terverifikasi, atau berasal dari sumber anonim dikeluarkan dari bahan analisis untuk menjaga validitas data. Proses pengumpulan data dilakukan melalui beberapa tahap. Pertama, peneliti melakukan penelusuran berita daring dan dokumen resmi yang membahas kasus dugaan korupsi Pertamina Patra Niaga. Artikel berita dari media kredibel diseleksi berdasarkan kriteria: memuat pernyataan resmi perusahaan, mencerminkan reaksi publik, dan menggambarkan kronologi perkembangan krisis. Kedua, peneliti melakukan pengumpulan data audiovisual melalui kanal YouTube resmi Pertamina, yang berisi tanggapan manajemen terhadap kasus tersebut, termasuk konferensi pers dan wawancara dengan media. Ketiga, peneliti mendokumentasikan reaksi publik di media sosial, terutama komentar, unggahan, dan tagar yang berkaitan dengan isu “Pertamina Patra Niaga” dan “minyak mentah”, untuk memahami persepsi publik terhadap komunikasi yang dilakukan oleh perusahaan.

Analisis data dilakukan secara tematik melalui tiga tahap utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles, Huberman, & Saldana, 2014). Pertama, pada tahap

reduksi, seluruh data dari berita, pernyataan resmi, dan tanggapan publik didokumentasikan dan disusun berdasarkan tema awal seperti "respons organisasi", "*narrative framing*", "emosi publik", dan "strategi mitigasi reputasi". Kedua, data disajikan dalam bentuk matriks tematik dan kronologis untuk memetakan evolusi komunikasi krisis sepanjang waktu. Ketiga, dilakukan kategorisasi tematik berdasarkan kerangka *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) dan lima elemen krisis dari Coleman untuk mengidentifikasi pola strategi komunikasi (*defensive*, *accommodative*, *rebuild*) serta kesesuaiannya dengan tipe krisis. Triangulasi sumber antara pernyataan institusi, media arus utama, dan respons publik digital dilakukan untuk meningkatkan keabsahan temuan. Seluruh proses dikoordinasikan menggunakan pendekatan analisis konten kualitatif yang sistematis guna memastikan ketepatan interpretasi dan koherensi temuan. Seluruh data kemudian diklasifikasikan menurut tahap krisis yakni pra-krisis, krisis, dan pascakrisis, agar memudahkan proses analisis dan interpretasi terhadap strategi komunikasi yang digunakan. Proses pengumpulan data berlangsung selama dua bulan, dimulai dari 25 Februari hingga 30 April 2025.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Krisis

Krisis korupsi minyak mentah yang melibatkan Pertamina Patra Niaga pada tahun 2025 memperlihatkan seluruh elemen yang didefinisikan oleh Amanda Coleman (2023) dalam *Crisis Communication Strategies*, yakni *intense difficulty or danger*, *necessity for action*, *negative position*, *sudden development*, dan *significant impact on people or organizations*. Analisis berikut menjelaskan bagaimana kelima elemen tersebut termanifestasi dalam dinamika krisis Pertamina Patra Niaga berdasarkan pemberitaan media, pernyataan resmi perusahaan, dan tanggapan publik di media sosial.

1.1 Intense Difficulty or Danger (Tingkat Kesulitan atau Bahaya yang Tinggi)

Krisis ini berakar dari temuan adanya dugaan penyelewengan dalam impor dan distribusi minyak mentah yang melibatkan oknum pejabat internal Pertamina Patra Niaga dan pihak eksternal dalam praktik *mark-up* harga serta manipulasi kontrak pengadaan (Kompas.com, 2025; CNN Indonesia, 2025). Dugaan pengalihan minyak subsidi ke pihak swasta memperparah dampak finansial bagi negara. Berdasarkan laporan *Tempo.co* (2025), potensi kerugian akibat praktik ini ditaksir mencapai lebih dari Rp.17 triliun per tahun, yang berarti berimplikasi langsung terhadap anggaran subsidi energi dan stabilitas harga bahan bakar nasional. Dari sudut pandang komunikasi krisis, situasi ini termasuk dalam kategori *high-impact*, *high-risk crisis* (Coombs, 2015), di mana kesalahan bersifat sistemik dan melibatkan

isu kepercayaan publik. Kesulitan yang dihadapi Pertamina tidak hanya berkaitan dengan dimensi hukum, tetapi juga dengan hilangnya legitimasi moral perusahaan sebagai simbol kedaulatan energi nasional. Dalam konteks BUMN, ancaman reputasional seperti ini dapat memengaruhi kepercayaan investor, kredibilitas pemerintah, dan rasa aman masyarakat terhadap ketersediaan energi (Fombrun & Van Riel, 2004). Oleh karena itu, tingkat kesulitannya bukan hanya operasional, melainkan juga politik dan sosial. Selain dampak finansial, potensi bahaya yang muncul dari krisis ini adalah instabilitas harga BBM dan gangguan pasokan energi nasional. Munculnya spekulasi publik mengenai kemungkinan kenaikan harga Pertamina dan kelangkaan BBM di beberapa wilayah memperbesar ketegangan sosial (Kompas.id, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa krisis korupsi di sektor energi memiliki daya getar multidimensi, ekonomi, sosial, dan emosional, yang memperberat posisi Pertamina Patra Niaga di mata publik.

1.2 The Necessity for Action (Kebutuhan Mendesak untuk Bertindak)

Elemen kedua dari Coleman menekankan pentingnya respons cepat dan tegas terhadap situasi krisis untuk mencegah eskalasi yang lebih besar. Dalam kasus ini, segera setelah skandal mencuat pada akhir Februari 2025, publik menuntut agar pemerintah dan Pertamina mengambil langkah konkret dan komunikatif untuk menanggapi isu tersebut. Namun, hasil analisis dokumen menunjukkan bahwa Pertamina Patra Niaga lambat dalam merespons. Pernyataan awal perusahaan yang disampaikan kepada media hanya menegaskan komitmen untuk “menghormati proses hukum dan menunggu hasil penyelidikan resmi” tanpa memberikan informasi substantif (BBC News Indonesia, 2025). Keterlambatan ini memunculkan persepsi negatif di kalangan masyarakat bahwa perusahaan tidak serius dan berupaya menutupi masalah. Di media sosial, muncul tagar seperti #PertaminaTransparan dan #KorupsiEnergi, menandakan meningkatnya tekanan publik untuk mendapatkan kejelasan. Menurut teori *timeliness in crisis response* (Ulmer, Sellnow & Seeger, 2018), organisasi yang gagal bertindak cepat dalam situasi krisis akan kehilangan kontrol terhadap narasi publik. Hal inilah yang dialami Pertamina Patra Niaga—narasi publik justru dikuasai oleh media dan warganet sebelum perusahaan menyampaikan klarifikasi yang komprehensif. Tindakan pemerintah kemudian menjadi lebih cepat dibandingkan respons perusahaan. Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) segera melakukan pemeriksaan terhadap sejumlah pejabat, sementara Kementerian BUMN memerintahkan audit internal terhadap sistem pengadaan minyak mentah. Kebutuhan untuk bertindak tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga komunikatif. Publik menantikan kepemimpinan komunikatif yang mampu meredakan

keresahan. Dalam konteks inilah, peran komunikasi krisis menjadi krusial: bagaimana perusahaan dapat menampilkan citra tanggung jawab, keterbukaan, dan empati kepada masyarakat.

1.3 A Negative Position (Posisi Negatif bagi Perusahaan atau Institusi yang Terlibat)

Krisis ini menempatkan Pertamina Patra Niaga dalam posisi reputasional yang sangat sulit. Sebagai entitas BUMN yang identik dengan kepentingan nasional, setiap bentuk penyimpangan dianggap bukan hanya kegagalan korporasi, tetapi juga kegagalan moral negara. Publik tidak lagi melihat kasus ini sebagai masalah individu, melainkan sebagai cerminan kultur birokrasi yang koruptif dan lemahnya pengawasan energi nasional. Dalam teori SCCT (Coombs, 2015), kondisi ini termasuk dalam *preventable crisis*, yakni jenis krisis yang disebabkan oleh tindakan internal yang dapat dihindari, seperti kelalaian atau penyalahgunaan wewenang. Dalam klaster ini, organisasi akan menghadapi tingkat atribusi tanggung jawab publik yang sangat tinggi. Artinya, masyarakat menilai bahwa kesalahan sepenuhnya berasal dari pihak perusahaan dan pemerintah, sehingga ekspektasi terhadap tindakan korektif menjadi lebih besar. Citra negatif Pertamina semakin diperparah oleh inkonsistensi komunikasi antar pejabat publik. Pada awal Maret 2025, pernyataan Kementerian BUMN mengenai hasil audit berbeda dengan klarifikasi yang disampaikan manajemen Pertamina. Ketidaksinkronan pesan ini menciptakan persepsi bahwa perusahaan tidak memiliki strategi komunikasi terpadu. Hal ini sesuai dengan temuan Heath dan O'Hair (2010), bahwa ketidakkonsistenan pesan dalam komunikasi krisis mempercepat kerusakan reputasi dan menurunkan tingkat kepercayaan terhadap organisasi.

1.4 Sudden Development (Perkembangan yang Cepat dan Tidak Terduga)

Krisis Pertamina Patra Niaga berkembang secara cepat dan tidak terduga, terutama karena dipicu oleh liputan investigatif media nasional dan pengumuman resmi dari Kejaksaan Agung yang membuka penyelidikan terhadap dua pejabat tinggi perusahaan (CNN Indonesia, 2025). Dalam hitungan hari, kasus ini menyebar luas di berbagai kanal media sosial, menciptakan efek *viral outrage* yang mempercepat tekanan publik terhadap perusahaan. Dalam kondisi seperti ini, komunikasi krisis tidak lagi bersifat linear, tetapi berlangsung dalam lingkaran interaktif antara media, publik, dan organisasi. Menurut Coombs (2015), karakteristik *sudden crisis* seperti ini menuntut organisasi untuk mengaktifkan *crisis response protocol* secara instan. Namun, hasil analisis menunjukkan bahwa Pertamina tidak memiliki sistem komunikasi krisis digital yang siap diaktifkan. Ketika berita pertama kali viral, akun media sosial resmi

perusahaan justru tidak memberikan pernyataan atau update selama dua hari, sementara komentar negatif dan spekulasi publik terus meningkat. Ketiadaan *real-time communication strategy* membuat krisis reputasi berkembang lebih cepat dibandingkan kemampuan perusahaan untuk merespons. Selain itu, *sudden development* juga terlihat dari efek domino yang muncul setelah isu korupsi mencuat: penahanan pejabat, reaksi pasar terhadap harga minyak mentah, penurunan kepercayaan investor, hingga meningkatnya tekanan politik terhadap Kementerian BUMN. Dinamika ini memperkuat karakteristik krisis yang kompleks, *fast-moving*, *high-stake*, dan *multi-actor*, sebagaimana digambarkan dalam model Coleman (2023).

1.5 Significant Impact on People or Organizations (Dampak Besar terhadap Masyarakat dan Organisasi yang Terlibat)

Dampak dari krisis ini dapat dilihat pada tiga level utama: masyarakat, organisasi, dan pemerintah. Bagi masyarakat, krisis ini menimbulkan keresahan karena berpotensi mengganggu stabilitas harga BBM dan pasokan energi. Persepsi bahwa “minyak rakyat dikuasai oleh elit” menjadi wacana dominan di media sosial. Dalam perspektif komunikasi publik, hal ini mengindikasikan hilangnya rasa keadilan distribusi sumber daya energi, yang dapat mengikis legitimasi pemerintah (Heath, 2010). Bagi Pertamina Patra Niaga, dampak reputasionalnya sangat signifikan. Sebagai anak usaha Pertamina yang mengelola rantai distribusi energi, kredibilitas perusahaan menjadi sorotan utama. Hasil pemantauan media menunjukkan adanya penurunan sentimen positif terhadap Pertamina hingga 64% dalam periode Maret 2025 (data hasil monitoring media daring, 2025). Reputasi perusahaan sebagai simbol kebanggaan nasional tergantikan oleh narasi negatif seputar korupsi dan lemahnya pengawasan internal. Sementara bagi pemerintah, krisis ini memicu pertanyaan publik mengenai efektivitas regulasi dan pengawasan terhadap BUMN. Pemerintah dihadapkan pada tekanan politik untuk memperbaiki sistem tata kelola energi nasional. Hal ini memperlihatkan bahwa krisis korporasi milik negara tidak pernah berdiri sendiri, melainkan selalu memiliki efek limpahan terhadap kepercayaan publik terhadap pemerintah (Fombrun & Van Riel, 2004; Coombs & Holladay, 2020). Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa krisis Pertamina Patra Niaga memenuhi seluruh karakteristik utama krisis organisasi sebagaimana dijelaskan oleh Coleman (2023). Krisis ini tidak hanya bersifat finansial atau hukum, tetapi juga merupakan krisis kepercayaan multidimensi yang mencakup aspek etika, reputasi, dan legitimasi publik. Situasi ini menjadi ujian penting bagi kemampuan komunikasi strategis

BUMN dalam mempertahankan reputasi di era keterbukaan digital, di mana persepsi publik terbentuk secara cepat, horizontal, dan sering kali tak terkendali.

Tabel 1. Analisis Karakteristik Krisis Pertamina Patra Niaga Berdasarkan Lima Elemen Coleman (2023)

No.	Elemen Krisis (Coleman, 2023)	Deskripsi Konseptual	Temuan Empiris pada Kasus Pertamina Patra Niaga (2025)	Implikasi Komunikasi Krisis
1	<i>Intense Difficulty or Danger</i> (Tingkat kesulitan atau bahaya yang tinggi)	Krisis menimbulkan ancaman besar terhadap stabilitas organisasi, reputasi, dan kepercayaan publik.	Dugaan korupsi dalam impor dan distribusi minyak mentah menimbulkan potensi kerugian negara hingga Rp17 triliun per tahun. Situasi ini mengancam stabilitas pasokan energi dan kredibilitas BUMN di sektor strategis.	Organisasi menghadapi <i>high-risk crisis</i> yang memerlukan kepemimpinan komunikatif, transparansi, dan pernyataan cepat untuk menjaga kepercayaan publik.
2	<i>Necessity for Action</i> (Kebutuhan mendesak untuk bertindak)	Krisis menuntut tindakan cepat, tegas, dan komunikatif untuk mencegah eskalasi dan menjaga legitimasi.	Respons awal Pertamina Patra Niaga dinilai lambat dan kurang substansial. Publik menilai perusahaan tidak transparan, sehingga muncul tagar #PertaminaTransparan di media sosial.	Keterlambatan komunikasi memperburuk persepsi publik. Dibutuhkan <i>timeliness</i> dan <i>message consistency</i> dalam setiap pernyataan publik untuk memulihkan kredibilitas.
3	<i>Negative Position</i> (Posisi negatif bagi organisasi)	Krisis menempatkan organisasi pada posisi defensif dan menjadi sasaran kritik publik.	Pertamina Patra Niaga berada dalam posisi reputasional yang sulit karena kasus ini dianggap sebagai kegagalan moral dan kelemahan pengawasan negara. Inkoherensi pesan antara manajemen dan kementerian memperburuk citra publik.	Diperlukan strategi komunikasi berbasis <i>responsibility acceptance</i> dan <i>corrective action</i> untuk memulihkan kepercayaan publik dan memperkuat citra moral organisasi.
4	<i>Sudden Development</i> (Perkembangan cepat dan tidak terduga)	Krisis berkembang secara tiba-tiba dan tidak dapat dikendalikan, terutama akibat tekanan media dan publik.	Kasus terbongkar akibat liputan investigatif dan penyelidikan aparat hukum. Dalam beberapa hari, isu menjadi viral di berbagai platform digital, menciptakan efek <i>viral outrage</i> .	Ketiadaan <i>real-time communication system</i> mempercepat eskalasi krisis. Diperlukan mekanisme tanggap darurat komunikasi di platform digital (<i>digital crisis response protocol</i>).
5	<i>Significant Impact on People or Organizations</i> (Dampak besar terhadap masyarakat dan organisasi)	Krisis menimbulkan dampak sosial, ekonomi, dan reputasional terhadap masyarakat, perusahaan, dan pemerintah.	Dampak terhadap masyarakat: keresahan akan kenaikan harga BBM dan hilangnya kepercayaan terhadap pengelolaan energi nasional. Dampak terhadap Pertamina: penurunan sentimen publik hingga 64% dan rusaknya citra sebagai simbol nasional.	Komunikasi publik harus berorientasi empati dan akuntabilitas sosial. Reputasi korporasi harus dipulihkan melalui <i>dialogic engagement</i> dan komunikasi publik yang terbuka.

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

2. Strategi Komunikasi Krisis

Krisis yang dialami Pertamina Patra Niaga pada tahun 2025 akibat dugaan praktik *oplosan* atau *blending minyak mentah* menunjukkan dinamika perubahan strategi komunikasi krisis dari tahap defensif menuju tahap *rebuild*. Analisis terhadap data dari berbagai sumber, termasuk pemberitaan di *Kompas.id*, *Tempo.co*, *BBC News Indonesia*, pernyataan resmi perusahaan di kanal YouTube, serta tanggapan publik di media sosial, menunjukkan bahwa pola komunikasi krisis Pertamina mengalami tiga fase utama: (1) fase defensif, (2) fase korektif, dan (3) fase reaktif adaptif.

2.1 Fase Defensif: Strategi Deny–Diminish pada Respons Awal

Pada tahap awal munculnya kasus, ketika Kejaksaan Agung mengumumkan temuan dugaan manipulasi dalam praktik *blending minyak mentah*, Pertamina Patra Niaga memberikan pernyataan publik bahwa mereka “menghormati proses hukum dan siap bekerja sama dengan aparat penegak hukum.” Sikap ini secara substansi merupakan bentuk strategi defensif yang berorientasi pada *deny* dan *diminish*, dua kategori utama dalam *Situational Crisis Communication Theory* (Coombs, 2015). Dalam strategi *deny*, organisasi berusaha menolak keterlibatan langsung atau mengalihkan tanggung jawab dengan menyatakan bahwa penyelidikan masih berlangsung. Pernyataan seperti “*kami akan menunggu hasil penyelidikan resmi sebelum mengambil langkah lebih lanjut*” menunjukkan kecenderungan perusahaan untuk menghindari atribusi kesalahan langsung. Sementara dalam strategi *diminish*, organisasi berupaya memperkecil dampak krisis dengan menekankan bahwa peristiwa tersebut masih bersifat dugaan dan belum terbukti. Namun, pendekatan defensif ini justru memperburuk persepsi publik. Publik memandang respons tersebut sebagai bentuk ketidaktransparanan dan penolakan tanggung jawab moral, apalagi krisis ini menyangkut pengelolaan sumber daya energi nasional yang secara simbolik menyangkut “milik rakyat.” Menurut Heath dan O’Hair (2010), strategi *deny* dan *diminish* hanya efektif pada krisis dengan atribusi tanggung jawab rendah (*victim cluster*), seperti bencana alam atau insiden teknis yang tak terduga. Dalam konteks preventable crisis seperti dugaan korupsi, strategi ini justru menimbulkan resistensi publik. Dampaknya segera terlihat di ruang digital. Tagar seperti #PertaminaTransparan dan #KorupsiEnergi menjadi *trending topic* di media sosial. Sentimen negatif publik meningkat signifikan, ditandai dengan komentar-komentar yang menuntut keterbukaan informasi dan sanksi terhadap pejabat yang terlibat (Kompas.id, 2025). Situasi ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi awal Pertamina gagal mengendalikan narasi publik dan kehilangan *agenda control* terhadap wacana krisis.

2.2 Fase Korektif: Transisi Menuju Strategi Rebuild

Setelah tekanan publik semakin meningkat dan liputan media semakin masif, Pertamina Patra Niaga mulai mengubah arah komunikasinya menuju strategi *rebuild*, yang menekankan pada tanggung jawab dan tindakan korektif (Coombs, 2015). Dalam pernyataan resmi yang disiarkan melalui *YouTube Pertamina Official Channel* (2025), perusahaan menyampaikan komitmen untuk:

1. Menindak tegas oknum yang terbukti melakukan pelanggaran.
2. Menggandeng lembaga audit independen untuk menelusuri tata kelola pengadaan dan distribusi minyak.
3. Melakukan perbaikan sistem pengawasan internal untuk mencegah praktik serupa di masa depan.

Langkah ini menunjukkan perubahan dari strategi *defensive containment* menuju *responsibility acceptance*. Dengan melibatkan pihak eksternal, Pertamina berupaya menunjukkan transparansi dan memperkuat kredibilitas institusional. Namun, berdasarkan analisis waktu publikasi pernyataan (BBC Indonesia, 2025), pergeseran strategi ini terjadi sekitar dua minggu setelah kasus mencuat ke publik, sehingga dapat dikategorikan sebagai respons reaktif, bukan strategis. Menurut Coleman (2023), dalam konteks komunikasi krisis modern, kecepatan respons sangat menentukan efektivitas mitigasi reputasi. Ketika publik sudah terlebih dahulu membentuk persepsi negatif melalui media sosial, pernyataan korektif yang datang terlambat cenderung hanya berfungsi sebagai *damage control* ketimbang sebagai *reputation recovery strategy*. Meski demikian, pada tahap ini Pertamina mulai memperlihatkan komunikasi yang lebih empatik. Dalam siaran pers terbarunya, perusahaan menyampaikan penyesalan atas keresahan masyarakat dan berkomitmen untuk meninjau kembali sistem pengawasan distribusi minyak. Komunikasi seperti ini mencerminkan pergeseran menuju strategi *rebuild* berbasis empati, yang dalam SCCT dianggap paling tepat untuk krisis yang berasal dari kesalahan internal (*preventable cluster*).

2.3 Fase Reaktif Adaptif: Upaya Reputational Recovery

Memasuki akhir Maret 2025, Pertamina mulai mengimplementasikan langkah-langkah komunikasi pemulihan reputasi (*reputation repair*) melalui berbagai kanal. Strategi ini mencakup peningkatan frekuensi unggahan di media sosial resmi, pembentukan *media center crisis unit*, serta penguatan narasi tentang “perbaikan tata kelola energi nasional.” Langkah ini sejalan dengan pendekatan *Image Restoration Theory* (Benoit, 1995), khususnya dalam dimensi *corrective action* dan *mortification*. Namun, berdasarkan pemantauan media

daring, efektivitas strategi ini masih terbatas karena perusahaan belum secara eksplisit mengakui akar masalah krisis (yakni korupsi struktural dalam sistem pengadaan minyak). Sejumlah analis media (Tempo.co, 2025) menyebut bahwa komunikasi Pertamina “masih bersifat reaktif terhadap tekanan publik dan belum memperlihatkan visi reformasi internal yang konkret.” Artinya, pesan yang disampaikan belum mampu menciptakan *meaningful narrative* yang menggeser persepsi publik dari marah menjadi percaya. Dalam kerangka SCCT, hal ini menunjukkan inkonsistensi antara level tanggung jawab dan jenis strategi yang diterapkan. Ketika publik menilai organisasi memiliki tanggung jawab penuh, strategi *rebuild* yang tidak disertai tindakan konkret akan dianggap tidak tulus (*pseudo-recovery*). Oleh karena itu, efektivitas komunikasi krisis Pertamina dalam fase ini tergolong sedang, berhasil menurunkan eskalasi isu di media, namun belum memulihkan citra perusahaan secara signifikan.

2.4 Evaluasi Kesalahan dalam Manajemen dan Komunikasi Krisis

Hasil analisis menunjukkan adanya beberapa kesalahan manajerial dan komunikatif yang memperburuk eskalasi krisis Pertamina Patra Niaga. *Pertama*, keterlambatan komunikasi dan kurangnya transparansi. Pertamina terlalu lama menunggu hasil penyelidikan resmi sebelum memberikan informasi yang jelas. Dalam krisis berbasis isu moral seperti korupsi, penundaan komunikasi menimbulkan kecurigaan publik dan memperbesar ruang bagi spekulasi (Ulmer, Sellnow, & Seeger, 2018). *Kedua*, minimnya pengakuan terhadap keseriusan masalah. Pernyataan awal yang bernada defensif menunjukkan ketidakpekaan terhadap skala krisis dan dampaknya terhadap masyarakat. Hal ini memperlemah persepsi empati dan tanggung jawab sosial perusahaan. *Ketiga*, ketiadaan komunikasi proaktif dan dialogis. Strategi komunikasi Pertamina lebih bersifat *top-down*, berupa pernyataan satu arah melalui media massa, tanpa membangun ruang interaksi dengan publik melalui forum daring atau media sosial. Padahal, komunikasi dua arah sangat penting untuk membangun kembali kepercayaan publik (Grunig & Hunt, 1984). *Keempat*, kurangnya implementasi langkah nyata dalam pemulihan citra. Meskipun ada komitmen audit dan reformasi internal, tidak dijelaskan secara rinci mekanisme perbaikan dan sanksi terhadap pelaku. Akibatnya, publik menilai bahwa upaya pemulihan bersifat simbolis dan tidak substantif. *Kelima*, pengabaian terhadap *stakeholder* lain. Komunikasi krisis Pertamina cenderung berfokus pada masyarakat umum, sementara aspek kepercayaan investor, regulator, dan mitra bisnis tidak diakomodasi secara eksplisit. Hal ini menciptakan ketidakpastian bagi pihak eksternal yang berkepentingan terhadap keberlanjutan bisnis perusahaan. Kesalahan-kesalahan tersebut menunjukkan bahwa Pertamina belum memiliki strategi komunikasi krisis terintegrasi yang menghubungkan manajemen risiko,

hubungan publik, dan komunikasi digital secara simultan. Padahal, dalam era keterbukaan informasi, efektivitas komunikasi krisis sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk bertindak cepat, berbicara jujur, dan beradaptasi dengan dinamika wacana publik (Coleman, 2023).

2.5 Sintesis Analisis: Pemetaan Strategi Pertamina Patra Niaga Berdasarkan SCCT

Tabel berikut merangkum hasil analisis strategi komunikasi krisis Pertamina Patra Niaga berdasarkan empat kategori utama dalam teori SCCT (Coombs, 2015).

Tabel 2. Pemetaan Strategi Komunikasi Krisis Pertamina Patra Niaga Berdasarkan SCCT

Tahap Krisis	Jenis Strategi (SCCT)	Contoh Respons dan Temuan Empiris	Efektivitas dan Implikasi	
Tahap Awal (Februari 2025)	<i>Deny-Diminish</i>	“Kami menghormati proses hukum dan menunggu hasil penyelidikan resmi.” – Pernyataan resmi Pertamina (CNN Indonesia, 2025)	Strategi tidak efektif; publik menilai Pertamina menolak tanggung jawab. Meningkatnya tagar negatif dan spekulasi di media sosial.	
Tahap Transisi (Awal Maret 2025)	<i>Rebuild (Responsibility Acceptance)</i>	Menggandeng lembaga audit independen, menyatakan siap menindak oknum yang bersalah.	Efektif sebagian; menunjukkan niat korektif, tetapi terlambat dan kurang konkret.	
Tahap Pemulihan (Akhir Maret–April 2025)	<i>Rebuild Bolstering</i>	+	Menguatkan narasi “reformasi tata kelola energi nasional” dan “komitmen terhadap transparansi.”	Strategi membantu menurunkan tensi media, tetapi belum mengembalikan kepercayaan publik secara penuh.
Keseluruhan Evaluasi	—	Strategi bergeser dari <i>defensive</i> ke <i>corrective</i> , namun inkonsisten dengan tingkat tanggung jawab organisasi (preventable crisis).	Diperlukan model komunikasi krisis berbasis empati, keterbukaan digital, dan koordinasi lintas lembaga untuk efektivitas jangka panjang.	

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Secara umum, strategi komunikasi krisis Pertamina Patra Niaga menunjukkan perubahan gradual namun tidak sistematis. Perusahaan beralih dari pendekatan defensif ke tindakan korektif setelah tekanan publik meningkat, tetapi kehilangan momentum awal yang penting dalam membentuk persepsi publik. Dalam konteks krisis yang bersifat *preventable* dan bernuansa moral, efektivitas komunikasi tidak hanya ditentukan oleh pesan yang disampaikan, melainkan oleh waktu, konsistensi, dan empati organisasi terhadap publik yang terdampak.

Implikasi dan Posisi Penelitian dalam Kajian Komunikasi Krisis Korporasi dan Publik”

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa strategi komunikasi krisis yang dilakukan oleh Pertamina Patra Niaga dalam menghadapi dugaan korupsi minyak mentah tahun 2025 memiliki pola yang berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu. Dari sisi karakteristik krisis, kasus yang dihadapi Pertamina bersifat *preventable* dan berakar pada pelanggaran etis,

bukan semata krisis teknis atau kebijakan. Temuan ini mengisi kekosongan yang belum banyak disentuh dalam kajian komunikasi krisis di Indonesia, yang umumnya masih berfokus pada krisis operasional, layanan publik, atau isu kebijakan pemerintah.

Penelitian Wahyudi dan Suriati (2022) tentang krisis minyak goreng, misalnya, menggambarkan strategi komunikasi pemerintah pusat yang lebih bersifat kebijakan makro. Pemerintah menggunakan kombinasi tindakan administratif, seperti inspeksi lapangan, kebijakan subsidi, dan pergantian pejabat menteri, yang kemudian dikomunikasikan melalui kanal resmi presiden dan media daring. Strategi ini cenderung menonjolkan otoritas dan kendali, bukan transparansi dialogis. Berbeda dengan konteks tersebut, penelitian ini menemukan bahwa Pertamina Patra Niaga, sebagai entitas BUMN, menghadapi tantangan yang lebih kompleks karena harus menyeimbangkan fungsi ekonomi dan moralitas publik. Strategi komunikasi yang bersifat defensif pada tahap awal justru memperlemah kepercayaan publik, sebab masyarakat menuntut pertanggungjawaban langsung, bukan sekadar pernyataan administratif. Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman bahwa dalam konteks krisis yang menyangkut integritas, strategi komunikasi yang berbasis empati dan akuntabilitas moral lebih dibutuhkan daripada komunikasi yang berorientasi pada kebijakan.

Temuan penelitian ini juga dapat dibandingkan dengan penelitian Aji dan Purworini (2024) yang meneliti strategi komunikasi Kementerian Keuangan dalam kasus pelanggaran pejabat pajak. Dalam studi tersebut, strategi yang dominan adalah *justification* atau pembenaran, di mana kementerian berupaya menjelaskan secara rasional langkah yang diambil untuk menjaga citra institusi. Meskipun strategi tersebut mampu menahan laju kerusakan reputasi jangka pendek, publik tetap memandangnya sebagai bentuk pertahanan diri birokrasi. Pola serupa juga tampak pada temuan penelitian ini. Pertamina Patra Niaga pada tahap awal krisis menerapkan strategi *deny-diminish*, yaitu menolak dan memperkecil tanggung jawab, dengan pernyataan bahwa perusahaan “menghormati proses hukum dan menunggu hasil penyelidikan.” Strategi semacam ini, menurut Coombs (2015), tidak tepat diterapkan pada *preventable crisis*, karena publik cenderung menilai bahwa organisasi telah bersalah secara moral. Perbandingan ini menunjukkan bahwa baik instansi pemerintah maupun BUMN masih cenderung menggunakan strategi komunikasi defensif pada fase awal krisis, yang secara teoritis kurang efektif dalam konteks krisis etis.

Dalam konteks perusahaan swasta, penelitian Ayuniantari et al. (2021) tentang YG Entertainment di Korea Selatan memperlihatkan pola komunikasi yang berbeda. Ketika agensi tersebut menghadapi krisis rumor terkait kasus *Burning Sun*, perusahaan memilih strategi *deny* yang diperkuat dengan konsistensi pesan dan keterbukaan terhadap media. Karena krisis yang

dihadapi termasuk dalam kategori *victim cluster*, yakni krisis yang tidak secara langsung diakibatkan oleh tindakan organisasi, strategi penolakan tersebut dapat dibenarkan dan relatif efektif dalam mempertahankan reputasi. Namun, dalam penelitian ini, Pertamina menghadapi krisis yang sepenuhnya dapat dicegah (*preventable crisis*), di mana tanggung jawab publik sepenuhnya diarahkan kepada perusahaan. Dengan demikian, penggunaan strategi yang sama pada konteks yang berbeda justru berbalik menjadi strategi kontra-produktif, karena memperkuat persepsi publik bahwa perusahaan berusaha menutupi kesalahan.

Sementara itu, penelitian Fitri et al. (2020) yang menganalisis strategi komunikasi maskapai penerbangan Indonesia, Adam Air, Air Asia, dan Sriwijaya Air, menunjukkan bahwa keberhasilan komunikasi krisis ditentukan oleh kecepatan dan koordinasi komunikasi antarunit organisasi. Dalam kasus AirAsia, pembentukan *media center* dan penyediaan informasi satu pintu menjadi faktor kunci dalam mengurangi kebingungan publik dan menjaga empati terhadap korban. Temuan tersebut relevan untuk dibandingkan dengan penelitian ini. Pertamina Patra Niaga justru menunjukkan keterlambatan komunikasi dan kurangnya koordinasi antara korporasi dan kementerian. Tidak adanya *crisis media center* atau sistem komunikasi terpadu membuat pesan-pesan publik perusahaan berjalan tidak konsisten dan sering kali bersifat reaktif terhadap tekanan media. Perbandingan ini memperlihatkan bahwa kesiapan struktur komunikasi krisis menjadi faktor penentu keberhasilan strategi komunikasi, sebagaimana disarankan oleh Coleman (2023) dalam kerangka manajemen krisis yang terencana (*preparedness framework*).

Penelitian Sari et al. (2025) tentang PT Telkom juga memberikan pembandingan yang menarik. Dalam krisis gangguan jaringan internet di Merauke, PT Telkom menggabungkan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) dan *Image Restoration Theory* (IRT) untuk merancang strategi yang responsif dan kontekstual. Perusahaan menggunakan pendekatan berbasis budaya lokal serta memberikan kompensasi kepada pelanggan terdampak, yang terbukti efektif memulihkan kepercayaan publik. Sementara itu, penelitian ini menemukan bahwa Pertamina Patra Niaga memang mengadopsi strategi *rebuild* melalui audit independen dan langkah korektif, namun penerapannya bersifat reaktif dan tidak disertai komunikasi empatik yang kuat. Akibatnya, langkah-langkah korektif tersebut belum sepenuhnya diterima publik sebagai bentuk pertanggungjawaban moral. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya kecepatan, empati, dan kesinambungan pesan sebagai prasyarat efektivitas strategi *rebuild* dalam menghadapi krisis yang berdimensi moral.

Dari keseluruhan perbandingan tersebut, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini menempati posisi penting dalam literatur komunikasi krisis karena berfokus pada krisis

reputasi moral di lembaga publik yang memiliki karakter korporatif. Jika penelitian sebelumnya, seperti Fitri et al. (2020) dan Sari et al. (2025), lebih menyoroti aspek operasional dan layanan publik, maka penelitian ini menekankan pada bagaimana krisis integritas memengaruhi legitimasi sosial organisasi di mata publik. Temuan bahwa Pertamina Patra Niaga beralih dari strategi *deny-diminish* menuju *rebuild* secara reaktif memperlihatkan bahwa lembaga publik di Indonesia masih memandang komunikasi krisis sebagai fungsi defensif, bukan fungsi strategis yang berkaitan dengan pemulihan legitimasi. Implikasi teoretisnya adalah perlunya pengembangan model komunikasi krisis yang mengintegrasikan aspek akuntabilitas sosial, koordinasi antar-lembaga, dan komunikasi digital berbasis empati.

Temuan penelitian ini juga memiliki keterkaitan dengan studi Mintarsih et al. (2025) yang menganalisis komunikasi krisis Yayasan Rumah Bulan dalam menangani dugaan penggelapan donasi di platform media sosial X. Sama seperti kasus Pertamina Patra Niaga, hasil penelitian tersebut menunjukkan pentingnya respons cepat, transparansi pesan, dan pengakuan tanggung jawab sebagai faktor penentu keberhasilan pemulihan kepercayaan publik. Di sisi lain, penelitian Ramadaniar et al. (2024) tentang peran perempuan sebagai *opinion leader* di lingkungan pesantren dalam menghadapi kerentanan pangan akibat krisis iklim menegaskan bahwa efektivitas komunikasi dalam situasi krisis juga sangat dipengaruhi oleh kredibilitas komunikator dan kemampuan membangun partisipasi publik. Keduanya memperkuat posisi penelitian ini bahwa komunikasi krisis yang empatik, terbuka, dan melibatkan publik merupakan kunci dalam menjaga legitimasi dan reputasi lembaga, baik di sektor korporasi maupun lembaga sosial-keagamaan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan komunikasi krisis tidak cukup diukur dari keberhasilan meredam isu atau mengendalikan media, tetapi dari kemampuan organisasi membangun kembali kepercayaan publik dan legitimasi moralnya. Dalam hal ini, penelitian tentang krisis Pertamina Patra Niaga memberikan kontribusi baru bagi pengembangan teori komunikasi krisis di Indonesia, terutama dalam menjembatani dua ranah besar, yakni komunikasi krisis korporasi dan komunikasi publik pemerintahan, yang selama ini cenderung dikaji secara terpisah.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penanganan krisis yang dilakukan oleh Pertamina Patra Niaga dalam kasus dugaan korupsi minyak mentah tahun 2025 belum menunjukkan efektivitas yang optimal, khususnya dalam aspek komunikasi publik dan manajemen reputasi. Pada tahap awal, perusahaan lebih banyak menggunakan strategi komunikasi yang bersifat

defensif dengan menonjolkan pernyataan kehati-hatian seperti menghormati proses hukum dan menunggu hasil penyelidikan resmi. Strategi ini menimbulkan kesan bahwa organisasi berusaha menjaga jarak dari tanggung jawab publik, sehingga menimbulkan kekecewaan dan kemarahan masyarakat yang menginginkan transparansi serta kepastian informasi.

Krisis yang bersifat serius dan berdampak luas seperti dugaan korupsi dalam pengelolaan minyak mentah seharusnya ditangani dengan komunikasi yang terbuka dan cepat. Keterlambatan dalam memberikan klarifikasi, kurangnya pengakuan terhadap keseriusan masalah, dan absennya komunikasi dua arah menjadi faktor yang memperburuk persepsi publik terhadap Pertamina Patra Niaga. Setelah tekanan publik meningkat, perusahaan beralih ke strategi yang lebih terbuka dan korektif, seperti melibatkan lembaga audit independen dan menyampaikan komitmen untuk memperbaiki tata kelola. Meskipun langkah ini menunjukkan arah perbaikan, perubahan tersebut bersifat reaktif dan baru dilakukan setelah kepercayaan publik terlanjur menurun.

Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan komunikasi krisis tidak hanya bergantung pada isi pesan yang disampaikan, tetapi juga pada waktu, kecepatan, dan empati organisasi dalam merespons situasi. Ketepatan waktu dan ketulusan komunikasi terbukti menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan pemulihan reputasi. Dalam konteks ini, krisis Pertamina Patra Niaga menunjukkan bahwa organisasi publik di Indonesia masih menghadapi tantangan dalam menyeimbangkan antara kepentingan hukum, politik, dan tuntutan transparansi publik. Dengan demikian, kasus ini memberikan gambaran penting bahwa komunikasi krisis di sektor energi harus dikelola secara strategis, terkoordinasi, dan berorientasi pada pemulihan kepercayaan masyarakat sebagai prioritas utama.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan kerangka *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) dalam konteks BUMN di negara berkembang, khususnya dalam kasus krisis korupsi yang melibatkan faktor politik dan hukum yang kompleks. Temuan bahwa respons defensif awal justru memperburuk krisis mendukung perluasan aplikasi SCCT dengan mempertimbangkan dimensi budaya organisasi dan tata kelola publik Indonesia. Secara praktis, penelitian ini memberikan panduan strategis bagi manajemen BUMN dan instansi pemerintah dalam merancang protokol komunikasi krisis yang tidak hanya komunikatif, tetapi juga responsif terhadap tuntutan sosial dan media digital. Hasil ini dapat menjadi dasar bagi penyesuaian kebijakan internal, pelatihan manajemen krisis, serta pembentukan tim komunikasi darurat yang terintegrasi dan berwenang penuh.

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar Pertamina Patra Niaga dan lembaga publik lain yang berpotensi menghadapi krisis serupa memperkuat sistem komunikasi krisis yang

berorientasi pada transparansi, kecepatan, dan empati publik. Setiap lembaga perlu membangun mekanisme komunikasi tanggap darurat yang memungkinkan penyampaian informasi resmi secara cepat, jelas, dan seragam di berbagai saluran komunikasi, termasuk media digital. Komunikasi krisis seharusnya tidak berhenti pada penyampaian pernyataan formal, tetapi juga disertai dengan upaya aktif membangun dialog dengan publik, mitra kerja, serta pemangku kepentingan lain yang terdampak.

Selain itu, pengakuan terhadap kesalahan dan penyampaian komitmen perbaikan perlu ditunjukkan sejak awal untuk menumbuhkan kembali kepercayaan publik yang hilang. Organisasi juga perlu mengintegrasikan pendekatan komunikasi yang menekankan tanggung jawab sosial dan nilai-nilai etika agar pesan yang disampaikan tidak hanya informatif, tetapi juga mencerminkan kepedulian terhadap kepentingan masyarakat. Dalam jangka panjang, pelatihan komunikasi krisis dan penyusunan protokol komunikasi berbasis konteks lokal sangat penting untuk memastikan kesiapan organisasi menghadapi krisis berikutnya dengan lebih sistematis dan humanis.

DAFTAR PUSTAKA

- Aji, A. R., & Purworini, D. (2024). *Strategi respon komunikasi krisis Kemenkeu pada kasus pejabat pajak RAT (Analisis berita CNN Indonesia dan Kompas.com)*. Jurnal Ilmu Komunikasi UHO, 9(3), 515-530.
- Ayuniantari, N. P., Fajarini, E.S., & Saptanti, E.I. (2021). *Analisis komunikasi krisis YG Entertainment dalam kasus Burning Sun*. Jurnal Ilmu Komunikasi, 6(6), 2946-2956.
- Benoit, W. L. (1997). *Image repair discourse and crisis communication*. Public Relations Review, 23(2), 177–186. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)
- BBC Indonesia. (2025, April 14). *Pertamina lakukan audit independen terkait dugaan korupsi minyak mentah*. BBC News Indonesia. <https://www.bbc.com/indonesia/articles/cpdexpj2xleo>
- CNN Indonesia. (2025, February 27). *Peran dua bos Pertamina Patra Niaga di kasus korupsi minyak mentah*.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). SAGE Publications.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2020). *The handbook of crisis communication* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Coleman, A. (2023). *Crisis communication strategies: Prepare, respond and recover effectively in unpredictable and urgent situations*. Kogan Page.
- Fitri, N. A., Fitri, F., Karim, A., & Rachmawati, F. (2020). *Strategi komunikasi krisis maskapai penerbangan di Indonesia (Studi analisis komunikasi krisis Adam Air, Air Asia, dan Sriwijaya Air melalui perspektif komunikasi Islam)*. Jurnal Dakwah dan Komunikasi, 1(2), 89–104.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame and fortune: How successful companies build winning reputations*. Pearson Education.
- Heath, R. L., & O'Hair, H. D. (2010). *Handbook of risk and crisis communication*. Routledge.
- Kompas.com. (2025, February 26). *Kasus korupsi di Pertamina Patra Niaga dan pertanyaan kualitas Pertamina*.
- Kompas.id. (2025, April 10). *Memulihkan kekecewaan konsumen dalam kasus korupsi Pertamina*. Kompas.id. <https://www.kompas.id/artikel/memulihkan-kekecewaan-konsumen-dalam-korupsi-pertamina>
- Mintarsih, M., Kurniawan, A., & Fauzan. (2025). *Komunikasi krisis Yayasan Rumah Bulan dalam menangani dugaan penggelapan donasi di media sosial X*. Publish: Basic and Applied Research Publication on Communications, 4(1), 38-55. DOI: <https://doi.org/10.35814/crbpgp16>
- Ramadaniar, P., Kuswanti, A., & Muqsih, M.A., (2024). *Peran perempuan sebagai opinion leader di pesantren dalam menghadapi kerentanan pangan akibat krisis iklim*. Publish: Basic and Applied Research Publication on Communications, 3(2), 130-243. DOI: <https://doi.org/10.35814/publish.v3i2.7683>
- Sari, F. F., Bakti, I., & Perbawasari, S. (2025). *Strategi Komunikasi Krisis PT Telkom dalam Mempertahankan Reputasi Perusahaan Akibat Gangguan Jaringan Internet di Kabupaten Merauke*. Sospol, 11(2), 207–222. <https://doi.org/10.22219/jurnalsospol.v11i2.39884>
- Tempo.co. (2025, April 12). *Kerugian masyarakat akibat pertamax oplosan ditaksir Rp17,4 triliun per tahun*.
- Tempo.co. <https://www.tempo.co/hukum/korupsi-pertamina-kerugian-masyarakat-akibat-pertamax-oplosan>
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2018). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity* (4th ed.). SAGE Publications.
- Wahyudi, R.F., & Suriati, S. (2022). *Analisis Komunikasi Krisis Pemerintah Pusat Republik Indonesia (Ri) Dalam Mengatasi Krisis Minyak Goreng*. Retorika : Jurnal Kajian

Komunikasi Dan Penyiaran Islam, 4(2), 114-127.
<https://doi.org/10.47435/retorika.v4i2.1176>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

YouTube. (2025, April 9). *Tanggapan Pertamina atas narasi oplosan minyak mentah* [Video].
<https://www.youtube.com/watch?v=DFReF1eVeuQ>