

Pemulihan Kepercayaan Publik melalui Strategi Komunikasi PT Pertamina (PERSERO) dalam Menghadapi Isu Reputasi Berdasarkan SCCT dan *Image Repair Theory*

Prayci Vanessa Maliangkay

LSPR Institute of Communication and Business, Indonesia

Email Korespondensi: 25072220045@lspr.edu

Article received: 22 Januari 2026, Review process: 11 Februari

Article Accepted: 25 April 2026, Article published: 07 Mei 2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the reputational crisis experienced by PT Pertamina (Persero) due to alleged corruption in crude oil governance and fuel blending issues by examining the alignment between the level of crisis responsibility, communication strategies, and the effectiveness of public trust recovery using the Situational Crisis Communication Theory (SCCT) and Image Repair Theory approaches. The method employed is a qualitative approach with a case study based on secondary data obtained from official reports of the Attorney General's Office, media coverage, and public statements, which were then analyzed through stages of reduction, categorization, and interpretation based on theoretical frameworks. The results indicate that this crisis is categorized as a preventable crisis with a high level of responsibility attribution due to manipulation of fuel specifications (RON 90 paid as RON 92) and state losses of approximately IDR 193.7 trillion, which triggered public emotional reactions such as anger, skepticism, and more than 526 complaints submitted to legal aid institutions. The organization's defensive communication strategies (denial and diminish) are not aligned with public expectations that demand transparency and accountability, thereby accelerating reputational erosion. The limitations in the application of Image Repair Theory are reflected in the absence of concrete corrective actions and the presence of merely symbolic apologies, resulting in a slow trust recovery process and increasing the risk of a legitimacy crisis. The mismatch between communication strategies, actions, and the psychological needs of the public becomes a key factor in deepening the crisis and hindering the trust recovery process.

Keywords: SCCT; Image Repair Theory; Crisis Communication

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis krisis reputasi yang dialami PT Pertamina (Persero) akibat dugaan korupsi tata kelola minyak mentah dan isu blending BBM dengan meninjau kesesuaian antara tingkat tanggung jawab krisis, strategi komunikasi, dan efektivitas pemulihan kepercayaan publik menggunakan pendekatan Situational Crisis Communication Theory (SCCT) dan Image Repair Theory. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan studi kasus data sekunder yang diperoleh dari laporan resmi Kejaksaan Agung, pemberitaan media, dan pernyataan publik yang kemudian dianalisis melalui tahapan reduksi, kategorisasi, dan interpretasi berdasarkan kerangka teori. Hasil penelitian menunjukkan krisis ini tergolong preventable crisis dengan atribusi tanggung jawab tinggi akibat manipulasi spesifikasi BBM (RON 90 dibayar sebagai RON 92) dan

kerugian negara sekitar Rp193,7 triliun yang memicu reaksi emosional publik berupa kemarahan, skeptisisme, dan lebih dari 526 pengaduan ke lembaga bantuan hukum. Strategi komunikasi organisasi yang defensif (*denial* dan *diminish*) tidak selaras dengan ekspektasi publik yang menuntut transparansi dan akuntabilitas sehingga mempercepat erosi reputasi. Keterbatasan penerapan *Image Repair Theory* tertuang dari absennya *corrective action* yang riil dan permintaan maaf yang bersifat simbolik yang menyebabkan pemulihan kepercayaan berjalan lambat dan memperbesar risiko krisis legitimasi. Ketidaksesuaian antara strategi komunikasi, tindakan, dan kebutuhan psikologis publik menjadi faktor dalam memperdalam krisis dan menghambat proses *trust recovery*.

Kata Kunci: SCCT; *Image Repair Theory*, Krisis Komunikasi

PENDAHULUAN

Kepercayaan publik berperan dalam keberlanjutan suatu organisasi seperti badan usaha milik negara (BUMN) seperti PT Pertamina (Persero) yang bertanggung jawab dalam penyediaan energi bagi masyarakat (Anggreini *et al.*, 2026; Mardiyanto & Satory, 2025). Munculnya krisis reputasi akibat dugaan korupsi tata kelola minyak mentah dan *pengoplosan* bahan bakar minyak menjadi suatu *threat* terhadap legitimasi institusi di mata masyarakat (Jayanto, 2025). Kasus yang diungkap oleh Kejaksaan Agung Republik Indonesia yang merupakan dugaan pelanggaran hukum memunculkan persepsi publik mengenai adanya pengkhianatan terhadap kepercayaan yang telah diberikan kepada negara. Kondisi ini didukung dengan besarnya potensi kerugian negara dan keterlibatan aktor internal perusahaan yang mendukung atribusi tanggung jawab kepada organisasi (Pariela & Hoesein, 2025).

Dugaan praktik *pengoplosan* antara *Pertamax* dan *Pertalite* telah menimbulkan kondisi serius di kalangan masyarakat terkait hak konsumen atas informasi yang benar dan transparan (Rahayu *et al.*, 2025). Isu ini berdampak pada ekonomi dan keamanan dan keselamatan pengguna kendaraan yang mana perbedaan spesifikasi bahan bakar dapat memengaruhi kinerja mesin. Berkembangnya *narasi* di ruang publik dan media sosial mempercepat penyebaran persepsi negatif yang sulit dikendalikan oleh organisasi. Reaksi masyarakat yang ditunjukkan melalui kemarahan, *skeptisisme*, dan potensi *boikot* menunjukkan adanya penurunan tingkat kepercayaan masyarakat. Hal ini menunjukkan krisis yang terjadi telah melampaui batas internal organisasi dan menjadi isu publik yang luas (Faisal *et al.*, 2025).

Krisis yang terjadi menunjukkan adanya kesenjangan antara ekspektasi publik terhadap transparansi dan akuntabilitas dengan realitas yang dipersepsikan terjadi di dalam organisasi (Sulastri, 2026). Sebagai entitas yang mengelola sumber daya strategis negara, PT Pertamina Patra Niaga dapat menjalankan operasionalnya secara profesional dan sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik. Tetapi adanya dugaan penyimpangan yang melibatkan aktor internal mendukung persepsi adanya kegagalan sistem pengawasan dan kontrol organisasi. Hal ini berdampak pada menurunnya kredibilitas perusahaan dan institusi negara. Ketika kepercayaan publik terganggu, maka konsekuensinya tidak hanya bersifat jangka pendek namun dapat memengaruhi keberlanjutan hubungan antara organisasi dan pemangku kepentingan.

Respons yang diberikan oleh organisasi terhadap krisis merupakan urgensi karena membentuk persepsi publik (Miliani *et al.*, 2025). Pernyataan resmi, klarifikasi, maupun permintaan maaf yang disampaikan oleh pihak manajemen PT Pertamina (Persero) menunjukkan adanya upaya untuk meredam dampak yang terjadi. Perbedaan narasi antara aparat penegak hukum dan klarifikasi perusahaan berpotensi menimbulkan kebingungan di kalangan masyarakat. Ketidaksinkronan informasi ini dapat memperburuk kondisi krisis karena publik kesulitan menentukan sumber informasi yang kredibel. Meningkatnya jumlah pengaduan masyarakat ke lembaga bantuan hukum menunjukkan respons yang diberikan belum sepenuhnya mampu mengembalikan kepercayaan publik (Isyfaiah *et al.*, 2025). Kondisi ini menunjukkan komunikasi krisis yang dilakukan memiliki peran dalam menentukan arah persepsi publik.

Gap research dalam penelitian ini adalah belum efektifnya penerapan *Situational Crisis Communication Theory* dan *Image Repair Theory* dalam menjelaskan hubungan antara tingkat tanggung jawab krisis, strategi respons komunikasi, dan efektivitas pemulihan kepercayaan publik pada krisis organisasi di Indonesia. SCCT mengedepankan kesesuaian antara tipe krisis dan strategi komunikasi yang digunakan, sedangkan *Image Repair Theory* pada bagaimana organisasi merespons tuduhan untuk memulihkan citra melalui pesan yang berorientasi pada audiens (Tomasowa, 2025). Namun, masih terdapat *gap* kajian yang menggunakan kedua pendekatan tersebut dalam menganalisis krisis dengan atribusi tanggung jawab tinggi yang menuntut respons strategis sekaligus tindakan *riil* yang nyata.

Berdasarkan uraian kondisi di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika krisis reputasi yang dialami oleh PT Pertamina (Persero) dalam kasus dugaan korupsi tata kelola minyak mentah dan isu *blending* bahan bakar minyak dengan mengkaji bagaimana kegagalan tata kelola organisasi berkontribusi terhadap eskalasi krisis sebagai kategori *preventable crisis* dalam perspektif *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), dan menelaah tingkat atribusi tanggung jawab dan dampaknya terhadap reaksi emosional serta dan publik. Kemudian, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi ketidaksesuaian (*disonansi*) antara strategi komunikasi yang diterapkan organisasi dengan ekspektasi akuntabilitas publik dalam penggunaan pendekatan defensif yang tidak selaras dengan tingkat ancaman reputasi yang tinggi. Kemudian, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi keterbatasan penerapan strategi pemulihan citra berdasarkan *Image Repair Theory*, terutama terkait absennya tindakan korektif (*corrective action*) dan kurangnya akuntabilitas moral dalam respons organisasi.

METODE

Metode penelitian dalam studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus untuk menganalisis krisis komunikasi yang dialami oleh PT Pertamina (Persero) (Septiana & Khoiriyah, 2024; Assyakurrohim *et al.*, 2022; Ilhami *et al.*, 2024). Metode ini akan meninjau kondisi secara kontekstual dan berbasis empiris yang berkembang di ruang publik. Data yang digunakan merupakan data *sekunder* yang diperoleh melalui dokumentasi resmi, laporan institusi, pemberitaan media massa, dan pernyataan publik dengan kasus dugaan korupsi tata kelola

minyak mentah dan *blending* BBM. Penelitian ini menggunakan data dari lembaga penegak hukum seperti Kejaksaan Agung Republik Indonesia sebagai sumber dalam konstruksi data dan kronologi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dan penelusuran literatur terkait yang berhubungan dengan krisis komunikasi, reputasi organisasi, dan tata kelola BUMN. Untuk menjaga validitas data, dilakukan *triangulasi* sumber dengan membandingkan berbagai narasi yang muncul dari media, pemerintah, dan respons organisasi (Nurfajriani *et al.*, 2024). Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan teoritis berbasis *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) dan *Image Repair Theory* untuk menganalisa kesesuaian antara strategi komunikasi organisasi dan tingkat krisis yang dihadapi (Tomasowa, 2025). Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu reduksi data, kategorisasi, interpretasi, dan penarikan kesimpulan berbasis teori. Pada tahap reduksi, data diseleksi berdasarkan relevansi dengan variabel seperti atribusi tanggung jawab, strategi respons, dan persepsi publik. Kemudian, data dikategorikan ke dalam kerangka SCCT (*deny, diminish, rebuild*) dan strategi dalam *Image Repair Theory* (*mortification, corrective action, denial, justification*). Interpretasi dilakukan dengan membandingkan respons organisasi terhadap ekspektasi publik untuk mengidentifikasi adanya kesenjangan (*mismatch*) strategi komunikasi. Kemudian, dilakukan analisis terhadap unsur emosional publik seperti *anger, trust, dan legitimacy* yang hadir akibat krisis. Hasil analisis kemudian digunakan untuk mengevaluasi efektivitas strategi komunikasi dan dampaknya terhadap pemulihan reputasi organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kegagalan Tata Kelola dan Eskalasi Krisis sebagai Preventable Crisis dalam SCCT Theory

Krisis yang menimpa PT Pertamina (Persero) dalam kasus dugaan korupsi tata kelola minyak mentah dan kasus *blending* BBM merupakan bentuk kegagalan sistemik dalam tata kelola organisasi. Berdasarkan hasil dari Kejaksaan Agung, terdapat penemuan pembelian bahan bakar dengan spesifikasi RON 90 dilakukan namun dibayarkan sebagai RON 92, kemudian dilakukan proses *blending* di depo untuk mencapai standar Pertamax. Kasus ini menunjukkan adanya potensi manipulasi dalam rantai pasok energi yang seharusnya dikontrol melalui prosedur pengawasan internal (Habibi & Putra, 2025). Nilai kerugian negara yang mencapai sekitar Rp193,7 triliun menunjukkan krisis ini berhubungan dengan penyimpangan struktural dalam pengambilan keputusan organisasi. Pada tinjauan tata kelola, kondisi ini menunjukkan lemahnya (Kristanti *et al.*, 2023):

- 1) Sistem kontrol,
- 2) Sistem audit,
- 3) Integritas manajerial di dalam organisasi.

Kasus ini merupakan manifestasi dari kegagalan *governance* yang terakumulasi dalam jangka waktu panjang yang mengakar pada kelembagaan dan sistem pengawasan.

Dalam teori "*Situational Crisis Communication Theory* (SCCT)", krisis kasus ini masuk ke dalam kategori *preventable crisis* atau *intentional cluster*, yaitu krisis yang

terjadi akibat tindakan organisasi yang disengaja atau kelalaian yang seharusnya dapat dicegah (Ugahari & Apriliani, 2025). SCCT menyebutkan krisis dalam kasus ini memiliki tingkat atribusi tanggung jawab tertinggi karena publik menilai organisasi memiliki kontrol penuh atas penyebab krisis akibat:

- 1) Dugaan praktik pengoplosan,
- 2) Manipulasi harga, dan
- 3) Pelanggaran prosedur pengadaan

Ketiganya menunjukkan adanya kesengajaan atau setidaknya kelalaian berat dalam sistem operasional perusahaan. Hal ini didukung oleh data proses *blending* dilakukan di fasilitas resmi yang berarti terdapat legitimasi struktural yang menyebabkan kasus tersebut berlangsung. Dalam hal ini, publik melihat krisis sebagai hasil dari keputusan internal organisasi. Atribusi tanggung jawab yang diberikan kepada Pertamina sangat tinggi sehingga memperbesar ancaman terhadap reputasi perusahaan. Dengan kata lain, semakin tinggi persepsi kontrol organisasi terhadap krisis, semakin besar pula tekanan reputasional yang dihadapi (Kahardja, 2022).

Tingginya atribusi tanggung jawab ini kemudian memicu reaksi emosional negatif dari publik sebagaimana dijelaskan dalam teori atribusi yang menjadi dasar SCCT. Masyarakat mengalami kerugian *material* akibat potensi penggunaan BBM yang tidak sesuai spesifikasi, dan merasakan bentuk pengkhianatan kepercayaan oleh institusi negara. Data menunjukkan bahwa dalam waktu singkat, terdapat lebih dari 526 pengaduan masyarakat ke LBH Jakarta yang sebagian besar menunjukkan sikap *skeptisisme* dan ketidakpercayaan terhadap Pertamina. Reaksi ini tidak berhenti pada keluhan saja, tetapi berkembang menjadi ancaman boikot, ajakan beralih ke produk lain, dan wacana gugatan *class action*. Dalam teori SCCT, kondisi ini menunjukkan munculnya emosi marah (*anger*) yang kuat yang berpotensi:

- 1) Mendorong perilaku negatif seperti penyebaran opini buruk dan pemutusan hubungan dengan organisasi.
- 2) Reputasi yang sebelumnya menjadi aset berubah menjadi liabilitas yang menghambat keberlangsungan hubungan dengan stakeholder.
- 3) Krisis ini berdampak pada persepsi dan perilaku konsumen di pasar.

Krisis ini menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara ekspektasi publik terhadap Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan realitas internal yang terungkap. Sebagai entitas yang mengelola sumber daya strategis nasional, Pertamina seharusnya memiliki tingkat integritas, transparansi, dan akuntabilitas yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan swasta. Masyarakat menaruh kepercayaan penuh kepada negara dalam penyediaan energi sehingga setiap penyimpangan dianggap sebagai pelanggaran serius terhadap kontrak sosial. Dugaan manipulatif dalam distribusi BBM menunjukkan adanya deviasi dari prinsip *good corporate governance* yang seharusnya menjadi prinsip operasional BUMN. Dalam teori SCCT, kondisi ini disebut sebagai *expectation gap* yaitu ketidaksesuaian antara perilaku organisasi dan harapan stakeholder. *Gap* ini memperbesar intensitas krisis karena publik merasakan kekecewaan moral. Hal ini berdampak pada kerusakan reputasi yang sangat sulit dipulihkan dalam jangka pendek (Wulandari *et al.*, 2026).

Krisis ini memiliki dampak operasional perusahaan sehingga dapat dikategorikan sebagai *double crisis*, yaitu krisis yang terjadi secara simultan pada aspek operasional dan reputasi. Pada sisi operasional, dugaan penggunaan BBM dengan *oktan* yang tidak sesuai berpotensi menimbulkan akibat pada kendaraan, seperti *knocking*, penurunan performa mesin, dan peningkatan residu karbon. Hal ini menunjukkan krisis memiliki konsekuensi *riil* terhadap konsumen. Pada sisi reputasi, persepsi publik terhadap kualitas produk menjadi terdegradasi. Dalam hal ini krisis operasional sejalan dengan krisis reputasi, dan krisis reputasi memperburuk dampak operasional melalui penurunan kepercayaan konsumen. Interaksi ini menciptakan efek *spiral* yang mempercepat eskalasi krisis. Penanganan krisis harus mencakup perbaikan sistem operasional dan strategi komunikasi.

Disonansi Strategi Komunikasi: Defensive Response dan Ekspektasi Akuntabilitas Publik

Disonansi strategi komunikasi dalam kasus PT Pertamina (Persero) menunjukkan adanya ketidaksesuaian mendasar antara respons organisasi dan ekspektasi publik, dimana Perusahaan memilih pendekatan defensif dengan membantah isu "*oplosan*" dan menyebutkan distribusi BBM tetap berjalan normal. Pendekatan ini merepresentasikan apa yang dalam kerangka *Situational Crisis Communication Theory* disebut sebagai *denial strategy* atau *diminish strategy*. Disisi lain, publik merespons dengan kemarahan, skeptisisme, dan meningkatnya ketidakpercayaan (Coombs & Tachkova, 2022). Kondisi ini menunjukkan:

- 1) Komunikasi organisasi selalu berinteraksi dengan persepsi dan ekspektasi *stakeholders*.
- 2) Ketika organisasi mengirimkan pesan defensif di tengah krisis yang sensitif, publik menafsirkan hal tersebut sebagai bentuk penghindaran tanggung jawab.

Dalam krisis ini, kasus dugaan korupsi dan manipulasi kualitas BBM menempatkannya dalam kategori *preventable crisis* menurut *Situational Crisis Communication Theory*. Krisis jenis ini memiliki tingkat atribusi tanggung jawab yang sangat tinggi karena publik melihat adanya unsur kesengajaan atau kelalaian organisasi. Berdasarkan teori atribusi dalam SCCT semakin besar persepsi tanggung jawab yang diberikan kepada organisasi, maka semakin tinggi pula potensi kerusakan reputasi. Strategi komunikasi yang seharusnya digunakan adalah pendekatan *rebuild*, seperti (Mgbe-Ordinma & Arijenywa, 2024):

- 1) Permintaan maaf yang tulus,
- 2) Transparansi penuh,
- 3) Komitmen terhadap tindakan korektif.

Tetapi, ketika organisasi mengedepankan pembelaan dan menyangkal isu yang ada, maka terjadi ketidaksesuaian antara tingkat krisis dan strategi respons. Ketidaksesuaian ini merupakan kegagalan dalam membaca krisis secara strategis. Dampaknya, publik semakin yakin bahwa organisasi tidak mengerti dan bahkan mengabaikan tuntutan akuntabilitas.

Disonansi ini didukung oleh kesenjangan antara kebutuhan psikologis publik dan pesan yang disampaikan organisasi. Pada SCCT, terdapat konsep *adjusting information* yang mengedepankan urgensi memberikan informasi yang membantu

publik memahami situasi dan merasa aman secara emosional (Koritarov & Dimitrakieva, 2024). Publik dalam kasus ini membutuhkan kejelasan mengenai apa yang sebenarnya terjadi, bagaimana dampaknya terhadap mereka, dan langkah apa yang diambil untuk mencegah kejadian serupa. Namun, respons yang muncul hanya pada pembelaan institusi dan klarifikasi. Hal ini menyebabkan publik merasa diabaikan sehingga mendukung emosi negatif seperti kemarahan dan ketidakpercayaan. Reaksi ini terlihat dari meningkatnya jumlah pengaduan ke lembaga bantuan hukum dan munculnya wacana boikot produk.

Pada reputasi perusahaan, situasi ini menunjukkan erosi *reputational capital* yang sebelumnya dimiliki organisasi. Dalam teori SCCT, reputasi dibangun dari akumulasi persepsi positif *stakeholders* terhadap kinerja organisasi dalam memenuhi ekspektasi mereka. Ketika terjadi krisis besar:

- 1) Reputasi ini akan diuji,
- 2) Respons komunikasi menjadi faktor dalam menentukan apakah kerusakan dapat diminimalkan atau justru diperparah.

Dalam kasus ini, penggunaan strategi defensif di tengah tuntutan transparansi mempercepat penurunan reputasi. Media dan media sosial memperkuat *framing* negatif sehingga memperluas dampak krisis ke tingkat yang lebih luas. Munculnya narasi “*oplosan*” sebagai *dominant frame* membuat publik semakin sulit menerima klarifikasi dari organisasi. Pusat permasalahan bukan kesalahan penyampaian pesan, tetapi:

- 1) *Mismatch* antara strategi dan kasus yang terjadi. Dalam kerangka *Situational Crisis Communication Theory*, efektivitas respons bergantung pada kesesuaian antara tingkat tanggung jawab krisis dan strategi yang digunakan.
- 2) Ketika organisasi gagal menyesuaikan strategi dengan ekspektasi publik, maka komunikasi menjadi sumber eskalasi krisis.
- 3) Organisasi tidak cukup hanya menyampaikan data tetapi dapat memahami bagaimana data tersebut diterima dan dimengerti oleh *stakeholders*.

Tabel 1. Disonansi Strategi Komunikasi dalam Kasus PT Pertamina (Persero) Berdasarkan SCCT Theory

Respons Pertamina	Public Expectation	SCCT Theory	Dampak
Organisasi secara konsisten membantah isu “ <i>oplosan</i> ” dan mengedepankan distribusi BBM tetap berjalan normal dan kualitas produk sesuai standar pemerintah. Narasi yang dibangun pada	Publik mengharapkan adanya pengakuan atas masalah yang terjadi, keterbukaan informasi, dan kejujuran terkait dugaan manipulasi	Dalam teori SCCT, pendekatan ini termasuk dalam <i>denial</i> dan <i>diminish strategy</i> yang berupaya memutuskan hubungan antara organisasi dan krisis atau meminimalkan dampaknya.	Terbentuk persepsi bahwa organisasi bersikap defensif, tidak transparan, dan menutup-nutupi data, sehingga mempercepat munculnya

stabilitas operasional menjaga institusi.	dan citra	kualitas BBM yang beredar di masyarakat.	Namun strategi ini tidak tepat ketika publik telah memiliki atribusi tanggung jawab tinggi.	ketidakpercayaan publik.
Organisasi membingkai krisis sebagai persoalan teknis atau kesalahpahaman terkait proses <i>blending</i> BBM, bukan sebagai pelanggaran serius.		Publik memandang krisis sebagai bentuk pelanggaran serius berupa dugaan korupsi dan manipulasi kualitas BBM yang merugikan konsumen dan negara.	Berdasarkan SCCT, krisis ini masuk dalam kategori <i>preventable crisis (organizational misdeed)</i> dengan tingkat atribusi tanggung jawab yang sangat tinggi karena adanya persepsi kesengajaan atau kelalaian.	Ketidakesuaian antara <i>framing</i> organisasi dan persepsi publik meningkatkan konflik interpretasi, memperbesar <i>distrust</i> , dan memperdalam krisis reputasi.
Organisasi menggunakan klarifikasi terbatas, pembelaan institusi, dan pada komitmen terhadap <i>Good Corporate Governance</i> tanpa transparansi.		Publik mengharapkan strategi yang lebih akomodatif seperti permintaan maaf yang tulus, pengakuan kesalahan, investigasi terbuka, dan tindakan korektif.	SCCT merekomendasikan penggunaan <i>rebuild strategy (apology, compensation, corrective action)</i> untuk krisis dengan atribusi tinggi. Ketidakesuaian strategi menunjukkan kegagalan dalam memilih respons yang sesuai dengan tingkat ancaman reputasi.	Publik menilai organisasi tidak bertanggung jawab dan tidak akuntabel yang memperkuat persepsi negatif terhadap institusi.
Komunikasi pembelaan organisasi menjaga stabilitas BBM dengan penjelasan mendalam	pada dan citra distribusi	Publik membutuhkan <i>adjusting information</i> , yaitu penjelasan yang membantu memahami	Dalam SCCT, kegagalan menyediakan <i>adjusting information</i> berarti tidak memenuhi kebutuhan psikologis	Publik merasa diabaikan sehingga memicu peningkatan emosi negatif seperti kecemasan, kemarahan, dan

mengenai substansi masalah.	apa yang terjadi, dampaknya, dan langkah untuk mencegah kejadian serupa.	<i>stakeholders</i> dalam menghadapi ketidakpastian.	ketidakpercayaan yang semakin meluas.
Tidak terdapat upaya komunikasi untuk meredam emosi publik atau menunjukkan empati terhadap kerugian yang dirasakan masyarakat.	Publik menunjukkan reaksi emosional berupa kemarahan, kekecewaan, dan hilangnya kepercayaan terhadap produk dan institusi.	Berdasarkan teori atribusi dalam SCCT, semakin tinggi atribusi tanggung jawab, semakin kuat emosi negatif seperti <i>anger</i> dan semakin rendah <i>sympathy</i> terhadap organisasi.	Muncul aksi boikot, peningkatan pengaduan ke lembaga hukum, dan penyebaran <i>negative word of mouth</i> yang memperburuk citra organisasi.
Organisasi berupaya mempertahankan reputasi melalui klaim internal terkait kualitas produk dan komitmen terhadap prinsip GCG tanpa pembuktian eksternal.	Publik menuntut verifikasi independen, transparansi data, dan keterlibatan pihak ketiga untuk memastikan kebenaran klaim organisasi.	Dalam SCCT, krisis menyebabkan erosi <i>reputational capital</i> , terutama ketika respons tidak sesuai dengan ekspektasi <i>stakeholders</i> dan tidak mampu meredam atribusi tanggung jawab.	Terjadi penurunan reputasi secara signifikan yang ditandai dengan meningkatnya skeptisisme dan menurunnya kepercayaan terhadap organisasi.
Organisasi tidak mampu mengendalikan narasi yang berkembang di media sosial, dan kurang responsif terhadap dinamika opini publik.	Publik membentuk persepsi berdasarkan informasi yang beredar luas, terutama narasi “oplosan” yang menjadi	SCCT mengedepankan media berperan sebagai pembentuk utama <i>crisis frame</i> . Ketika organisasi gagal mengintervensi <i>framing</i> , maka narasi eksternal akan mendominasi.	Narasi negatif semakin menguat dan meluas, sehingga mempercepat eskalasi krisis dan memperbesar dampak reputasional.

	dominan di ruang digital.			
Organisasi menggunakan strategi defensif dalam menghadapi krisis dengan tingkat tanggung jawab tinggi dan sensitivitas publik yang besar.	Publik mengharapkan strategi yang akomodatif, transparan, dan menunjukkan akuntabilitas penuh terhadap krisis yang terjadi.	Terjadi <i>mismatch</i> antara komunikasi konteks. Dalam SCCT, ketidaksesuaian ini mengurangi efektivitas respons dan dapat memperburuk situasi.		Komunikasi yang seharusnya meredakan krisis justru menjadi faktor eskalasi, memperpanjang krisis, dan memperdalam kerusakan reputasi organisasi.

Keterbatasan Strategi Image Repair: Absennya Corrective Action dan Moral Accountability

Dalam *Image Repair Theory* yang dikembangkan oleh *William L. Benoit*, respons komunikasi organisasi merupakan tindakan yang berorientasi tujuan untuk mempertahankan atau memulihkan reputasi yang terancam (*Borovac Zekan et al., 2025*). Teori ini menyebutkan ketika sebuah organisasi menghadapi tuduhan serius, seperti dugaan korupsi tata kelola minyak mentah dengan kerugian negara mencapai Rp193,7 triliun, maka komunikasi yang dilakukan tidak bisa bersifat netral atau reaktif semata. Komunikasi harus dirancang secara strategis untuk menjawab dua hal:

- 1) Atribusi tanggung jawab,
- 2) Tingkat ofensivitas tindakan.

Pada kasus PT Pertamina (Persero), tuduhan yang muncul menyangkut teknis, moral dan integritas kelembagaan. Hal ini didukung dengan penetapan sembilan tersangka oleh Kejaksaan Agung dan narasi “*oplosan*” BBM yang berkembang luas di ruang publik.

Image Repair Theory mengidentifikasi dua strategi yang paling efektif dalam menghadapi krisis berat (*Febriandy, 2024*):

- 1) *Mortification* (permintaan maaf)
- 2) *Corrective action* (tindakan perbaikan nyata).

Dalam kasus ini, terdapat pernyataan permintaan maaf dari Direktur Utama Pertamina, namun secara substansi permintaan maaf tersebut bersifat simbolik dan tidak dengan pengakuan kesalahan yang baik. Permintaan maaf ini tidak secara eksplisit mengakui adanya kegagalan sistemik dalam tata kelola perusahaan. Kemudian, tidak terdapat *roadmap* atau peta jalan yang jelas terkait perbaikan yang akan dilakukan untuk mencegah kejadian serupa di masa depan. Padahal, dalam teori *Benoit*, *corrective action* merupakan unsur yang menunjukkan keseriusan organisasi dalam memperbaiki kesalahan. Tanpa adanya tindakan riil yang terukur, permintaan maaf akan kehilangan artinya dan hanya dipersepsikan sebagai retorika defensif. Hal ini yang menyebabkan publik tetap merespons dengan skeptisisme meskipun organisasi telah menyampaikan permintaan maaf.

Keterbatasan strategi ini terlihat ketika organisasi menggunakan pendekatan *denial* dan *justification*, dalam membantah isu “*oplosan*” BBM. Dalam *Image Repair Theory*, strategi penyangkalan dapat digunakan tetapi hanya efektif jika organisasi benar-benar tidak bersalah atau memiliki bukti yang dapat langsung meyakinkan publik. Namun dalam kasus ini, penyangkalan terjadi di tengah proses hukum yang masih berjalan dan temuan dari Kejaksaan Agung yang cukup kuat. Publik menafsirkan penyangkalan ini sebagai upaya menghindari tanggung jawab. Penggunaan justifikasi mengenai proses *blending* BBM tidak mampu menjawab kekhawatiran publik yang bersifat moral dan kepercayaan. Publik mempertanyakan apakah proses tersebut legal dan apakah praktik tersebut dilakukan secara transparan dan tidak merugikan konsumen.

Kegagalan dalam menghadirkan *corrective action* menunjukkan strategi komunikasi yang digunakan hanya menyentuh permukaan reputasi tanpa menyentuh akar permasalahan yang ada (Puspawardani & Budiman, 2026). Akar masalah dalam kasus ini terkait kualitas BBM dan isu korupsi, tata kelola, dan potensi kolusi dalam proses impor minyak. Data dari Kejaksaan Agung mengenai tiga modus korupsi mulai dari pengondisian produksi dalam negeri hingga manipulasi spesifikasi BBM menunjukkan adanya masalah struktural dalam sistem pengelolaan energi. Kebutuhan emosional publik seperti rasa keadilan (*fairness*) dan kepercayaan (*trust*) juga tidak terpenuhi. Hal ini terlihat dari meningkatnya jumlah pengaduan ke LBH Jakarta yang mencapai 526 laporan hanya dalam beberapa hari.

Dampak dari keterbatasan strategi ini adalah lambatnya proses *trust recovery* dan meningkatnya potensi delegitimasi terhadap organisasi sebagai badan usaha milik negara. Pada BUMN, legitimasi berasal dari kepercayaan publik sebagai pemilik tidak langsung dari perusahaan tersebut. Ketika publik mulai meragukan integritas organisasi maka risiko yang muncul tidak hanya berupa penurunan reputasi, tetapi perubahan perilaku konsumen. Dalam kasus ini, munculnya ajakan boikot, wacana migrasi ke produk asing, dan rencana gugatan *class action* merupakan dampak dari erosi kepercayaan tersebut. Pengamat energi memperingatkan potensi migrasi besar-besaran dari *Pertamax* ke *Pertalite* yang dapat berdampak pada beban subsidi negara. Hal ini menunjukkan kegagalan komunikasi berdampak pada citra, ekonomi dan kebijakan publik yang lebih luas.

Keberhasilan pemulihan reputasi sangat bergantung pada keselarasan antara pesan, tindakan, dan ekspektasi publik. Teori *Benoit* mengedepankan persepsi *audiens* sebagai pusat dari strategi komunikasi. Namun dalam kasus ini, organisasi tampak berorientasi mempertahankan posisi institusional dibandingkan kebutuhan audiens. Hal ini berdampak terjadi kesenjangan antara apa yang dikomunikasikan dan apa yang diharapkan publik. Tanpa hal ini, setiap upaya komunikasi hanya akan memperpanjang krisis bukan menyelesaikan masalahnya.

Tabel 2. *Image Repair Theory* Pada Komunikasi Kasus PT Pertamina (Persero)

Respons Pertamina	Public Expectation	Image Repair Theory
--------------------------	---------------------------	----------------------------

<p>Respons komunikasi yang defensif, reaktif, dan hanya pada klarifikasi terbatas terkait isu teknis, tanpa membangun narasi pemulihan kepercayaan.</p>	<p>Publik mengharapkan komunikasi yang transparan, proaktif, terbuka terhadap kritik, dan berorientasi pada pemulihan kepercayaan dan akuntabilitas jangka panjang.</p>	<p>Bertentangan dengan asumsi bahwa komunikasi adalah <i>goal-directed activity</i>, pesan tidak dirancang untuk memulihkan reputasi, melainkan hanya meredam isu jangka pendek sehingga gagal mencapai tujuan strategis komunikasi.</p>
<p>Krisis diposisikan sebagai persoalan teknis dan miskomunikasi dengan penekanan distribusi BBM tetap berjalan normal dan sesuai standar operasional.</p>	<p>Publik memandang kasus ini sebagai krisis berat yang melibatkan korupsi, manipulasi kualitas, dan pelanggaran kepercayaan, sehingga membutuhkan respons serius.</p>	<p>Dalam teori Benoit, krisis dengan atribusi tanggung jawab tinggi memerlukan strategi kuat seperti <i>mortification</i> dan <i>corrective action</i>, underestimasi krisis menyebabkan <i>mismatch</i> strategi dan memperburuk persepsi publik.</p>
<p>Terdapat pernyataan permintaan maaf dari pimpinan, namun bersifat umum, tidak eksplisit mengakui kesalahan struktural, dan tidak menyebutkan pihak yang bertanggung jawab.</p>	<p>Publik mengharapkan permintaan maaf yang tulus, spesifik, mengakui kesalahan institusional, dan menunjukkan empati terhadap kerugian yang dialami masyarakat.</p>	<p>Permintaan maaf belum memenuhi kriteria <i>mortification</i> efektif karena tidak ada pengakuan kesalahan yang jelas; akibatnya, pesan dianggap simbolik dan tidak mampu meredakan kemarahan publik.</p>
<p>Tidak disampaikan <i>roadmap</i> perbaikan seperti reformasi tata kelola, audit independen, atau langkah sistemik untuk mencegah kejadian serupa di masa depan.</p>	<p>Publik menuntut tindakan nyata berupa transparansi, investigasi independen, pembenahan sistem, dan jaminan bahwa pelanggaran tidak akan terulang kembali.</p>	<p>Kegagalan utama dalam <i>image repair</i> terletak pada absennya <i>corrective action</i>, tanpa aksi nyata, komunikasi kehilangan kredibilitas dan tidak mampu membangun kembali kepercayaan.</p>
<p>Organisasi membantah isu “<i>oplosan</i>” dan lebih mengedepankan penjelasan teknis terkait proses <i>blending</i> BBM sesuai standar industri dan regulasi.</p>	<p>Publik menginginkan klarifikasi berbasis bukti independen, bukan klaim sepihak, dan penjelasan yang menjawab aspek</p>	<p>Dalam krisis berat, strategi denial hanya efektif jika tidak ada kesalahan, dalam hal ini, denial memperkuat persepsi penghindaran tanggung jawab dan</p>

	moral, bukan sekadar teknis.	memperdalam ketidakpercayaan publik.
Respons mengedepankan pada aspek legalitas dan prosedural, tanpa menyentuh dimensi moral seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab terhadap publik.	Publik menuntut keadilan, transparansi, dan akuntabilitas moral, terutama karena merasa dirugikan secara ekonomi dan emosional akibat dugaan manipulasi BBM.	<i>Image Repair Theory</i> mengedepankan pengurangan <i>offensiveness</i> , namun kegagalan menjawab dimensi moral membuat strategi tidak efektif dalam memulihkan kepercayaan dan justru memperbesar krisis legitimasi.
Komunikasi tidak secara eksplisit membahas akar masalah seperti korupsi, tata kelola impor minyak, dan potensi kolusi dalam sistem distribusi energi.	Publik mengharapkan pengungkapan menyeluruh terhadap penyebab krisis dan komitmen reformasi sistemik untuk memperbaiki kelemahan struktural yang ada.	Strategi yang tidak menasar sumber krisis hanya menghasilkan <i>cosmetic repair</i> , tanpa <i>addressing root cause</i> , upaya pemulihan citra akan bersifat dangkal.
Tidak ada upaya signifikan untuk meredakan kecemasan, kemarahan, dan rasa dikhianati yang dirasakan publik akibat kasus ini.	Publik membutuhkan rasa aman, kejelasan, keadilan, dan pemulihan kepercayaan terhadap kualitas produk dan integritas institusi.	Gagal memenuhi kebutuhan <i>facework</i> dan <i>identity repair</i> ; dalam teori <i>Benoit</i> , kegagalan ini memperkuat emosi negatif sehingga memperlambat proses <i>trust recovery</i> dan memperpanjang krisis reputasi.

SIMPULAN

Krisis yang dialami PT Pertamina (Persero) menunjukkan kegagalan sistemik tata kelola yang berkembang menjadi *preventable crisis* dengan tingkat atribusi tanggung jawab yang sangat tinggi sehingga memicu eskalasi krisis baik pada aspek operasional maupun reputasi. Dalam *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), ketidaksesuaian antara strategi komunikasi defensif yang digunakan organisasi dengan ekspektasi publik yang menuntut transparansi, akuntabilitas, dan pendekatan *rebuild* telah menciptakan disonansi komunikasi yang memperdalam krisis. Hal ini didukung oleh kegagalan memenuhi kebutuhan *adjusting information* dan meningkatnya emosi negatif publik yang ditunjukkan melalui pengaduan *massal*, ancaman boikot, dan penurunan kepercayaan. Dari *Image Repair Theory*, keterbatasan strategi tertuang melalui absennya *corrective action* yang riil dan lemahnya *mortification* yang bersifat simbolik sehingga respons organisasi hanya menyentuh permukaan reputasi tanpa mengatasi akar masalah struktural seperti

korupsi dan tata kelola. Hal ini berdampak pada proses pemulihan kepercayaan menjadi lambat dan berpotensi berkembang menjadi krisis legitimasi terhadap institusi BUMN. Keberhasilan manajemen krisis adalah pada keselarasan antara strategi komunikasi, tindakan nyata, dan terhadap persepsi kebutuhan psikologis publik.

DAFTAR RUJUKAN

- Anggreini, M., Andriyani, D., Marpaung, I. F., & Zein, A. W. (2026). Penerapan Prinsip Good Corporate Governance (GCG) pada PT Pertamina (Persero). *Current Research on Practice Economics and Sharia Finance (CAPITAL)*, 3(4), 17-23.
- Assyakurrohim, D., Ikhrum, D., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2022). Metode studi kasus dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3(01), 1-9.
- Borovac Zekan, S., Roje, A., & Tarle, I. (2025, June). Crisis Communication Strategies Using Image Repair Theory: A Case Study Of Podravka In Croatia. In *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting* (Vol. 10, No. 1, pp. 39-50). Sveučilište u Dubrovniku.
- Coombs, W. T., & Tachkova, E. R. (2022). Elaborating the concept of threat in contingency theory: An integration with moral outrage and situational crisis communication theory. *Public Relations Review*, 48(4), 102234.
- Faisal, D., Berliana, F., Pahlevi, R., Febrian, R., Fathullah, D., al-Gozi, A., & Ramadhani, S. (2025). Dinamika kepercayaan publik di media sosial: Krisis komunikasi humas terhadap isu korupsi Pertamina. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 2(10).
- Febriandy, R. K. (2024). Kebocoran Data PDNS Analisis Strategi Komunikasi Krisis Pemerintah Berdasarkan Image Repair Theory. *Communicology: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 12(2), 331-348.
- Habibi, G. A., & Putra, M. A. (2025). Analisis Kasus Skandal Bahan Bakar pada Perusahaan BUMN dan Dampaknya terhadap Kebijakan Pencegahan Korupsi di Indonesia: Studi Kasus Skandal Bahan Bakar Pertamina dan Kasus terkait BUMN 2024–2025. *Journal of Social and Communication (JSC) Terekam Jejak*, 1(1), 52-71.
- Ilhami, M. W., Nurfajriani, W. V., Mahendra, A., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2024). Penerapan metode studi kasus dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(9), 462-469.
- Isyfaiah, S., Istiani, T. D., Safira, I. R., & Sanjaya, E. I. (2025). Dampak Korupsi Pertamina Oplosan Terhadap Kepercayaan Publik. *Jurnal Sosial-Politika*, 6(2), 157-171.
- Jayanto, D. (2025). Moral Outrage, Sticky Crisis, dan Strategi Komunikasi Krisis Pertamina Studi Kasus Skandal Korupsi dan Pengoplosan BBM. *Communicology: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 13(1), 1-21.
- Kahardja, I. W. (2022). Strategi komunikasi mempertahankan reputasi organisasi dalam manajemen krisis dengan menggunakan teori komunikasi krisis

- situasional. *Syntax Literate Jurnal Ilmiah Indonesia*. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i1.5738>.
- Koritarov, T., & Dimitrakieva, S. (2024). Situational crisis communication theory (SCCT) in maritime contexts: challenges, strategies and future directions. *Norwegian Journal of development of the International Science*, (147), 85-91.
- Kristanti, O., Kuntadi, C., & Pramukty, R. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas sistem pengendalian internal: peran audit internal, karakteristik auditor internal, dan kualitas audit internal. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 2(8), 2899-2911.
- Mardiyanto, J., & Satory, A. (2025). Etika, Kepatuhan, dan Tata Kelola di Sektor Energi: Pelajaran Dari Kasus Korupsi Pertamina. *Jurnal Sosial dan Sains (SOSAINS)*, 5(7).
- Mgbe-Ordinma, C. G., & Aríjeníwà, A. F. (2024). Post-crisis communication strategies for reputation recovery and rebuilding trust. *Communication and media dynamics*, 293.
- Miliani, A., Pramudita, S., Rosanti, R., Febriyanti, G., & Kartika, K. (2025). Corporate communication Sebagai Strategi Utama dalam Pengelolaan Citra Organisasi. *COMTE: Journal of Sociology Research and Education*, 1(6), 250-258.
- Nurfajriani, W. V., Ilhami, M. W., Mahendra, A., Afgani, M. W., & Sirodj, R. A. (2024). Triangulasi data dalam analisis data kualitatif. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(17), 826-833.
- Pariela, E. P. R., & Hoesein, Z. A. (2025). Peran good governance risk management dan compliance terintegrasi dalam menjamin perlindungan hukum bagi direksi dan mencegah korupsi di perusahaan BUMN. *Jurnal Retentum*, 4(2), 93-107.
- Puspawardani, A., & Budiman, F. A. (2026). Strategi Penanganan Krisis Komunikasi: Studi Kasus Dugaan Pengoplosan BBM Pertamina oleh PERTAMINA Tahun 2025. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 9993-10000.
- Rahayu, L. P. N., Mahadewi, K. J., Sutrisni, K. E., & Nandari, N. P. S. (2025). Perlindungan Konsumen Atas Kerugian Ekonomi Akibat Pertamina Oplosan Dalam Perspektif Undang-Undang Perlindungan Konsumen. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 3(5), 6124-6135.
- Septiana, N. N., & Khoiriyah, Z. (2024). Metode penelitian studi kasus dalam pendekatan kualitatif. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 10(04), 233-243.
- Sulastri, L. (2026). *Akuntabilitas Publik di Era Digital: Transparansi, Kinerja, dan Pelayanan Publik*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Tomasowa, G. A. (2025). *Merumuskan Kembali Peran Komunikasi Krisis Dalam Perubahan Manajemen Di Era Keterbukaan Teknologi*-Damera Press. Damera Press.
- Ugahari, G. A. A., & Apriliani, R. (2025). Analisis Situational Crisis Communication Theory (SCCT) pada Strategi Komunikasi Krisis Brand Erspo dalam Kasus

Kontroversi Jersey Timnas Indonesia. *MUKASI: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 4(3), 1000-1012.

Wulandari, S. R., Noviani, A., Fitrianti, A. N., Putrinita, C. P., & Hutapea, M. R. R. (2026). Analysis of Aqua's Crisis Communication in the "Drilled Wells" Issue: Framing, Expectation Gap, and Reputation Recovery Strategy from an Scct Perspective. *Asian Journal of Social and Humanities*, 4(6), 2751-2768.