



***Moral Outrage, Sticky Crisis, dan Strategi Komunikasi Krisis Pertamina
Studi Kasus Skandal Korupsi dan Pengoplosan BBM***

Dian Dwi Jayanto

Peneliti, CV Pojok Wacana Utama

Denokan, Maguwoharjo, Depok, Sleman Regency, Special
Region of Yogyakarta 55282, Indonesia

Diandwijayanto24@gmail.com

Article Info

Submitted:

17-04-2025

Accepted:

09-05-2025

Online:

10-07-2025

Published:

31-07-2025



DOI:

[https://doi.org/10.21009/
COMM.034.01](https://doi.org/10.21009/COMM.034.01)

Vol 13 (No.1),

Juli 2025

Hal 1-21

ABSTRACT

Pertamina's crisis in 2025, triggered by the corruption scandal in raw oil procurement and the illegal practice of fuel blending, was a crisis that triggered public moral outrage. This research analyzes Pertamina's crisis communication strategy in responding to demands for transparency and justice, focusing on the effectiveness of the Situational Crisis Communication Theory (SCCT) approach expanded by Coombs & Tachkova (2024). The research method used a qualitative intrinsic case study through content analysis of Pertamina's press conference transcripts and online media coverage during the critical phase of the crisis (February-March 2025). The results show that Pertamina combined optimal strategies (apology, transparency of fuel test results, stakeholder engagement) with

suboptimal strategies (denial, minimizing the scale of the crisis, and delayed response). This combination worsened the crisis dynamics, where denial and late response deepened value incongruence, while apology without explicit acknowledgement of moral transgression failed to reduce public outrage. Key findings suggest that the crisis persisted not only due to technical complexity, but also due to intense public emotions, triggered

by perceptions of systemic injustice and greedy practices. The theoretical implications of the research emphasize the need for integration of moral dimensions in crisis communication frameworks, such as acknowledgement of ethical violations and reconciliation of values, as well as the importance of holistic responses that combine structural reforms with public empathy. This research makes a significant contribution to understanding the interplay between emotions and morals, particularly in the context of organizations facing sticky crises.

Keywords: *Crisis Communication; Moral Outrage; Situational Crisis Communication Theory; Sticky Crisis Pertamina*

ABSTRAK

Krisis Pertamina pada tahun 2025, dipicu oleh skandal korupsi pengadaan minyak mentah dan praktik ilegal pengoplosan Bahan Bakar Minyak (BBM), merupakan krisis yang memicu kemarahan moral (moral outrage) publik. Penelitian ini menganalisis strategi komunikasi krisis Pertamina dalam merespons tuntutan transparansi dan keadilan, dengan fokus pada efektivitas pendekatan Situational Crisis Communication Theory (SCCT) yang diperluas oleh Coombs & Tachkova (2024). Metode penelitian menggunakan studi kasus intrinsik kualitatif melalui analisis konten terhadap transkrip konferensi pers Pertamina dan pemberitaan media online selama fase kritis krisis (Februari-Maret 2025). Hasil penelitian mengungkap bahwa Pertamina menggabungkan strategi optimal (permintaan maaf, transparansi hasil uji BBM, keterlibatan stakeholder) dengan strategi suboptimal (penyangkalan, menganggap enteng skala krisis, dan respon yang terlambat). Kombinasi ini justru memperburuk dinamika krisis, di mana penyangkalan dan respons yang terlambat memperdalam ketidakselarasan

nilai (value incongruence), sementara permintaan maaf tanpa pengakuan eksplisit atas pelanggaran moral gagal mengurangi kemarahan publik. Temuan utama menunjukkan bahwa krisis ini bertahan lama tidak hanya karena kompleksitas teknis, tetapi juga akibat emosi publik yang intens, dipicu oleh persepsi atas ketidakadilan sistemik dan praktik ketamakan. Implikasi teoretis penelitian menekankan perlunya integrasi dimensi moral dalam kerangka komunikasi krisis, seperti pengakuan pelanggaran etis dan rekonsiliasi nilai, serta pentingnya respons holistik yang menggabungkan reformasi struktural dengan empati publik. Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan dalam memahami keterkaitan antara emosi dan moral, khususnya dalam konteks organisasi yang menghadapi sticky crisis.

Kata Kunci: *Komunikasi Krisis; Kemarahan Moral; Teori Komunikasi Krisis Situasional; Pertamina*

PENDAHULUAN

Kasus korupsi dalam tata kelola minyak mentah dan produk kilang PT Pertamina (2018–2023), yang terungkap pada Februari 2025, telah memicu krisis kompleks yang tidak hanya merugikan negara, tetapi juga mengikis kepercayaan publik secara masif. Investigasi Kejaksaan Agung (2025) mengungkap kerugian negara mencapai Rp193,7 triliun. Selain itu, Kejaksaan Agung juga mengungkap adanya praktik pengoplosan bahan bakar minyak (BBM), di mana Pertamina (RON 92), produk premium dengan harga tinggi, dicampur dengan Peralite (RON 90) atau bahan bakar beroktan lebih rendah. Praktik tersebut mengakibatkan konsumen dirugikan hingga Rp17,4 triliun per tahun akibat ketidaksesuaian kualitas dan harga BBM (Tempo.co, 2025). Krisis ini tidak hanya mencerminkan kegagalan pengawasan internal, tetapi juga menjadi simbol buruknya tata kelola perusahaan, terutama ketika korupsi tersebut seakan masif karena melibatkan para petinggi perusahaan, termasuk Direktur Utama PT Pertamina Patra Niaga, Riva Siahaan, serta sejumlah direksi anak usaha (Tempo.co, 2025). Keterlibatan pucuk pimpinan mengubah dinamika krisis dari pelanggaran hukum menjadi skandal struktural yang merusak reputasi Pertamina.

Konsekuensinya, korupsi ini secara langsung melahirkan kegeraman publik. Lembaga analisis media sosial Drone Emprit (2025) menunjukkan bahwa 98% sentimen publik terhadap Pertamina pada periode 24–27 Februari 2025 bersifat negatif. Keluhan utama warganet berfokus pada ketidaksesuaian kualitas Pertamina dengan harga premium, di mana produk tersebut dinilai setara dengan Peralite yang lebih murah. Sebagaimana diungkapkan Ismail Fahmi, pendiri Drone Emprit, publik merasa "tertipu" karena harga tinggi tidak diimbangi kualitas yang dijanjikan. Ketidakpuasan ini memicu kritik terhadap transparansi perusahaan, tuntutan hukum atas dugaan pengoplosan, bahkan seruan boikot (Drone Emprit, 2025).

Keterangan yang telah dipaparkan menunjukkan bahwa krisis ini mendorong *moral outrage*, yakni reaksi afektif publik yang mendalam akibat persepsi ketidakadilan, keserakahan, atau pelanggaran nilai (Coombs & Tachkova, 2024). Dalam perkembangan kajian komunikasi krisis yang lebih mutakhir, pendekatan klasik *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) oleh Coombs (2006, 2007, 2020), yang berfokus pada atribusi tanggung jawab serta pendekatan logis yang relevan dengan tingkat atribusi organisasi, terbukti tidak memadai untuk menjelaskan atau meredam kemarahan moral yang intens. SCCT, misalnya, gagal menjangkau akar masalah ketika krisis dipicu oleh pelanggaran etis sistemik dan ketidakpercayaan publik yang masif (Coombs & Tachkova, 2024; Tachkova & Coombs, 2022). Di sinilah kemudian Coombs & Tachkova (2024) menawarkan integrasi dengan *contingency theory* untuk menekankan perlunya respons yang adaptif terhadap intensitas ancaman dan dinamika emosional, seperti mengakui kesalahan moral, menunjukkan empati, dan melakukan reformasi struktural (Coombs & Tachkova, 2024; Zhou & Ki, 2018). Kombinasi kedua teori ini memberikan kerangka untuk lebih jauh memahami mengapa krisis Pertamina bersifat “*sticky crisis*”, sebuah krisis yang berpotensi besar bertahan lama dalam ingatan publik akibat emosi tinggi, persepsi akan pelanggaran nilai, dan amplifikasi media (Coombs & Tachkova, 2024).

Respons pemerintah Indonesia dalam menghadapi krisis kerap menjadi penentu utama kepercayaan publik, sehingga pengelolaan komunikasi krisis yang efektif memegang peranan krusial untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat (Febriandy & Wahyutama, 2024). Dalam kasus Pertamina, komunikasi krisis yang memasukkan dimensi emosional dan moral menjadi kunci untuk mengembalikan kepercayaan tersebut. Hal ini karena Pertamina menghadapi tantangan ganda, yakni memulihkan reputasi korporasi sekaligus menjawab tuntutan publik akan rasa keadilan. Coombs & Tachkova (2024) menjelaskan bahwa *moral outrage* mengkategorikan strategi respons krisis menjadi optimal dan suboptimal berdasarkan kemampuan organisasi dalam menyelaraskan nilai dengan ekspektasi publik. Strategi optimal berfokus pada rekonsiliasi nilai (*value congruence*) melalui pengakuan terbuka atas pelanggaran moral dan tindakan korektif sistematis yang turut melibatkan stakeholder, seperti reformasi kebijakan atau transparansi radikal. Pendekatan ini menjawab tuntutan emosional dan etis publik, sehingga mengurangi eskalasi krisis. Sebaliknya, strategi suboptimal ditandai dengan pengabaian atau peremehan dimensi moral, seperti penyangkalan tanggung jawab.

Respons ini memperlebar ketidakselarasan nilai (*value incongruence*), serta memicu persepsi ketidakjujuran, dan memperpanjang dampak krisis akibat erosi kepercayaan (Coombs & Tachkova, 2024).

Kajian komunikasi krisis telah berkembang pesat dengan variasi sektor dan pendekatan, mulai dari krisis transportasi penerbangan (Othman & Yusoff, 2020; Rahmawati et al., 2024), krisis kesehatan (Akbulut, 2023; Liu-Lastres et al., 2020), hingga pelanggaran data di sektor Pendidikan (Ortiz & Arenas, 2024). Ada pula studi yang mengangkat krisis lain yang pernah dihadapi Pertamina seperti insiden ledakan Depot Plumpang (Zuhdi & Ayuningtyas, 2024) dan juga Krisis di Anggota Dewan (Rosalina, 2020). Secara umum, penelitian-penelitian tersebut menggunakan Situational Crisis Communication Theory (SCCT) untuk menganalisis respons krisis berdasarkan atribusi tanggung jawab, kecepatan, dan transparansi. Namun, sebagian besar masih berfokus pada dimensi kognitif dan teknis, seperti kompensasi finansial atau mitigasi kerugian reputasi, tanpa menyentuh dinamika emosi moral yang mendalam (Gasana, 2024; Harker, 2019). Misalnya, studi Liu-Lastres et al. (2020) tentang krisis hotel hanya mengevaluasi strategi *bolstering* dan *instructing information*, sementara penelitian Sulistyanto et al. (2020) di Kementerian Perhubungan lebih menekankan hambatan birokrasi daripada dampak pelanggaran nilai publik. Di sinilah penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menguji kerangka SCCT yang dikembangkan oleh Coombs & Tachkova (2024) yang mengintegrasikan ke dalamnya konsep *moral outrage* dan *sticky crisis*, khususnya dalam konteks krisis korupsi di sektor BUMN. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang dominan di sektor swasta atau pemerintahan, kasus Pertamina menghadirkan kompleksitas tersendiri. Sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya, persepsi publik atas terjadinya korupsi struktural dan pengoplosan BBM tidak hanya merugikan secara finansial, tetapi juga melanggar nilai keadilan dan kepercayaan publik, sehingga memicu *moral outrage* yang memperpanjang durasi dan memperdalam krisis (*sticky crisis*).

Penelitian ini juga mengungkap interaksi paradoks antara strategi optimal (seperti transparansi hasil uji BBM) dan suboptimal (seperti penyangkalan) yang justru menjauhkan perusahaan dari *value incongruence*, suatu dinamika yang belum dijelaskan dalam studi SCCT konvensional (Babatunde, 2022; Park & Park, 2020). Lebih lanjut, penelitian ini menguatkan pengembangan sebagian penelitian sebelumnya yang menekankan dimensi moral-emosional

sebagai pilar-pilar penting dalam melakukan evaluasi krisis (Antonetti & Maklan, 2016; Coombs & Tachkova, 2022, 2024; Zhou & Ki, 2018).

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji jenis-jenis strategi komunikasi krisis Pertamina dalam meredam *moral outrage* berdasarkan prinsip-prinsip SCCT yang telah diperluas oleh Coombs & Tachkova (2024). Dengan mempelajari kasus ini, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi manajemen krisis di sektor BUMN, khususnya dalam menghadapi krisis yang dipicu oleh kemarahan moral dan ketidakpercayaan publik yang masif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain *intrinsic case study* untuk menganalisis strategi komunikasi krisis PT Pertamina dalam merespons skandal korupsi dan pengoplosan BBM. Pemilihan pendekatan studi kasus relevan karena bertujuan untuk eksplorasi mendalam terhadap suatu fenomena khusus, terutama ketika kasus tersebut memiliki batasan yang jelas dan keunikan (Yin, 2018). Keunikan kasus yang melibatkan kerugian negara sebesar Rp193,7 triliun, keterlibatan petinggi perusahaan, serta eskalasi *moral outrage* publik yang masif, sehingga memerlukan eksplorasi mendalam terhadap dinamika komunikasi perusahaan di tengah krisis.

Data bersumber dari transkrip konferensi pers Direktur Utama PT Pertamina, Simon Aloysius Mantiri, pada 3 Mei 2025 yang dipublikasikan melalui *channel* resmi Pertamina di Youtube. Sumber data lainnya adalah artikel berita online dari CNNIndonesia.com yang terbit dalam kurun waktu satu bulan (24 Februari hingga 24 Maret 2025). Pemilihan rentang waktu tersebut dilakukan untuk mencakup fase kritis krisis, mulai dari terungkapnya skandal hingga respons perusahaan pasca-penetapan tersangka oleh Kejagung. Peneliti menggunakan kata kunci pencarian “Pertamina” dalam situs tersebut yang kemudian peneliti sortir berdasarkan relevansi penelitian, yakni terkait strategi komunikasi krisis. Peneliti mengecualikan berita yang merupakan penulisan ulang dari konferensi pers Direktur Utama PT Pertamina.

Tabel 1. Daftar Konten yang Dianalisis

Media	Judul	Tanggal Rilis
Kanal Youtube Pertamina	[Live] Press Conference Pertamina	03 Maret 2025
CNNIndonesia.com	Pertamina Jamin Pertamax yang Dibeli Masyarakat Bukan Oplosan	25 Februari 2025

Pertamina Ungkap Beda BBM Oplosan dengan Blending	26 Februari 2025
Pertamina Jamin Kualitas Pertamina Sesuai Spesifikasi	26 Februari 2025
BBM Pertamina Diduga Oplosan, Ini Jawaban Pertamina	26 Februari 2025
Penjelasan Pertamina Soal Viral Pertamina Oplosan Beredar di SPBU	26 Februari 2025
Beda BBM Oplosan dan Blending di Pertamina Menurut Pertamina	01 Maret 2025
Dirut Persilakan Pihak Independen Uji Kualitas BBM Pertamina	03 Maret 2025
Bos Pertamina Jamin Spesifikasi Pertamina yang Dijual Sesuai Aturan	06 Maret 2025
Pertamina Libatkan Surveyor Independen Uji Kualitas BBM	06 Maret 2025
Pertamina Ajak Masyarakat Ikut Uji Sampel Pertamina Cs	11 Maret 2025

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2025)

Selain dokumen yang telah disebutkan, peneliti juga memanfaatkan sumber data lain seperti data Kejangung dan laporan Drone Emprit untuk mengetahui gambaran sentimen publik di media online.

Data dianalisis dengan *content analysis* sesuai saran Drisko & Maschi (2016) yang menekankan pentingnya langkah-langkah jelas dan teratur, supaya orang lain bisa mengujinya kembali. Tahapannya, setelah semua data terkumpul, peneliti melakukan kondensasi data berdasarkan relevansi tema dan kategorisasi berdasarkan lensa *moral outrage*, yakni strategi komunikasi krisis sesuai SCCT yang diperluas, terdiri dari optimal dan suboptimal dengan tujuh jenis pilihan strategi (Coombs & Tachkova, 2024).

Tabel 2. Kategori Strategi *Moral Outrage*

Kategori	Strategi	Penjelasan	Contoh Penerapan	Dampak
Optimal	<i>Atonement (Curative Action)</i>	Mengakui secara terbuka dan jelas adanya pelanggaran moral, diikuti oleh langkah perbaikan konkret serta tindakan simbolis sebagai bentuk penebusan.	Perusahaan tambang mengakui eksploitasi lingkungan, menutup lokasi bermasalah, dan mendanai restorasi ekosistem.	Mengurangi <i>value incongruence</i> dan <i>disidentification</i> ; mencegah <i>infamy</i> .

Transparansi & Empati	Mengombinasikan informasi faktual (<i>instructing</i>) dengan empati (<i>adjusting</i>) untuk memenuhi kebutuhan kognitif dan emosional stakeholder.	Menerbitkan laporan investigasi independen tentang penyebab kebocoran limbah sekaligus program dukungan psikologis untuk korban.	Menurunkan intensitas <i>moral outrage</i> ; meningkatkan persepsi integritas.
Keterlibatan Stakeholder	Melibatkan korban dan komunitas dalam merancang solusi (dialog partisipatif, <i>co-creation</i>).	Membentuk panel bersama aktivis HAM untuk merevisi kebijakan perlindungan pekerja.	Membangun kembali kepercayaan; mengurangi keinginan <i>third-party punishment</i> .
Respons Digital Proaktif	Memantau ekspresi <i>moral outrage</i> di media sosial menggunakan alat seperti DOC dan merespons dengan mengakui keprihatinan spesifik.	Menjawab kritik di Twitter: "Kami menyesali ketidakadilan dalam sistem upah dan sedang merevisi kebijakan."	Membatasi amplifikasi narasi negatif; menetralsir polarisasi afektif.
Suboptimal			
<i>Denial</i> (Penyangkalan)	Bersikeras menolak keterlibatan atau pelanggaran moral, meski sudah bukti yang jelas.	Perusahaan <i>fast fashion</i> menyangkal tuduhan eksploitasi buruh anak: "Tidak ada pelanggaran dalam rantai pasok kami."	Meningkatkan <i>social disapproval liability</i> ; memicu kampanye boikot (#StopBrandX).
<i>Minimization</i>	Meremehkan skala atau dampak krisis, seperti menyebutnya "kesalahan kecil" atau "insiden terisolasi."	Pabrik kimia mengklaim kebocoran limbah "tidak membahayakan kesehatan" padahal warga mengalami gangguan pernapasan.	Memperkuat simpati pada korban (<i>compassion</i>) dan keinginan menghukum (<i>retaliatory intent</i>).
<i>Delayed Response</i>	Menunda respons kritis (permintaan maaf, investigasi) hingga situasi memburuk.	CEO baru mengeluarkan permintaan maaf 6 bulan setelah skandal suap terungkap, saat reputasi sudah hancur.	Memperpanjang durasi krisis menjadi <i>sticky crisis</i> ; media terus memberitakan kelambanan organisasi.

Sumber: Diolah dari penjelasan Coombs & Holladay (2002), Coombs & Tachkova (2024), dan Zhou & Ki (2018)

Setelah melakukan kategorisasi data, peneliti menyajikan data berdasarkan temuan penelitian dan kemudian melakukan interpretasi berdasarkan kerangka teoretik dan penelitian terdahulu yang relevan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Krisis Pertamina meletus pada 24 Februari 2025, ketika Kejaksaan Agung (2025) menemukan dugaan korupsi dalam pengadaan minyak mentah dan praktik ilegal pengoplosan bahan bakar dengan menetapkan tujuh orang tersangka, termasuk petinggi Pertamina Patra Niaga. Hasil penyelidikan menunjukkan bahwa RON 90 dibeli dengan harga RON 92, kemudian dicampur secara ilegal untuk mengelabui spesifikasi produk (CNNIndonesia.com, 2025c, 2025e). Temuan ini memicu reaksi publik yang luas, dengan 18,5 ribu *mention* di media (berita online dan media sosial), dimana 16,4 ribu di antaranya dari media sosial, dengan yang didominasi sentimen negatif terkait kecurangan, kekecewaan, dan seruan untuk memboikot (Drone Emprit, 2025). Data Drone Emprit juga mengungkapkan bahwa di media sosial, sentimen negatif mencapai 98%. Masyarakat merasa tertipu karena membayar harga premium untuk bahan bakar yang kualitasnya dipertanyakan, disamping kerugian negara ditaksir mencapai Rp193,7 triliun (Kejaksaan Agung, 2025).

Pada tanggal 25 Februari 2025, Pertamina, melalui VP Corporate Communication, membantah tuduhan oplosan dan menyatakan bahwa masyarakat tetap mendapatkan bahan bakar sesuai dengan apa yang mereka beli (CNNIndonesia.com, 2025a). Namun, klarifikasi ini bertentangan dengan temuan Kejaksaan Agung yang menyebutkan bahwa pengoplosan ilegal sebagai penyebab kerugian negara. Tanggapan Pertamina memicu gelombang kritik tambahan, di mana pada tanggal 27 Februari 2025, 48% percakapan publik menuntut transparansi dan hukuman bagi para pelaku korupsi (Drone Emprit, 2025). Keterlambatan Pertamina dalam merespons krisis semakin memperburuk situasi, di mana Direktur Utama baru menggelar konferensi pers pada 3 Maret 2025, seminggu setelah kasus viral, untuk meminta maaf dan mengumumkan pembentukan tim krisis.

Berdasarkan temuan penelitian, strategi komunikasi Pertamina melalui dua pendekatan utama. Pertama, strategi optimal, yang terdiri *atonement* melalui permohonan maaf dan pembentukan tim krisis, transparansi hasil uji kualitas BBM oleh LEMIGAS, keterlibatan pihak independen, serta respons proaktif di media sosial untuk klarifikasi isu *blending*. Selain itu, Pertamina juga menerapkan strategi suboptimal, seperti *denial* (penyangkalan oplosan), *minimization* (meremehkan praktik ilegal sebagai hal normal), dan *delayed response* (kelambanan merespons).

Strategi Optimal dalam Komunikasi Krisis Pertamina

PT Pertamina (Persero) menerapkan empat strategi optimal dalam merespons krisis korupsi dan dugaan oplosan BBM. Pertama, *atonement* (penebusan) yang ditunjukkan melalui permohonan maaf resmi oleh Direktur Utama Pertamina, Simon Aloysius Mantiri, dalam Konferensi Pers 3 Mei 2025. Dia secara terbuka mengakui adanya pelanggaran tata kelola dan komitmen perbaikan:

"Saya...menyampaikan permohonan maaf yang sebesar-besarnya kepada seluruh rakyat Indonesia atas peristiwa yang terjadi beberapa hari terakhir ini...Kami telah membentuk tim Crisis Center untuk mengevaluasi keseluruhan Proses bisnis" (Pertamina, 2024)

Permintaan maaf diulang berulang kali Konferensi Pers untuk menunjukkan keseriusan adanya permintaan maaf yang mendalam. Selain mengajukan permintaan maaf secara terbuka kepada publik, Dirut Pertamina juga melengkapi pernyataan dengan janji reformasi struktural, seperti peningkatan pengawasan internal dan koordinasi dengan Kementerian ESDM untuk memastikan transparansi impor minyak mentah. Meski belum secara eksplisit menyebut kata "korupsi" atau "keserakahan", langkah ini mencerminkan upaya simbolis untuk memulihkan kepercayaan publik dengan permintaan maaf dan langkah-langkah perbaikan.

Kedua, transparansi dan empati diwujudkan melalui publikasi hasil uji kualitas BBM oleh lembaga independen. Dalam Konferensi Pers yang sama, Direktur Utama memaparkan:

"LEMIGAS (Balai Besar Pengujian Minyak dan Gas Bumi) telah melakukan uji terhadap 75 sampel dari Gasolin dengan berbagai tingkatan RON... Hasil tersebut menunjukkan bahwa kualitas BBM Pertamina telah sesuai dengan standar spesifikasi yang disyaratkan..." (Pertamina, 2024)

Penjelasan teknis di atas bertujuan untuk menjawab keraguan masyarakat bahwa BBM yang beredar di masyarakat telah dipastikan tidak bermasalah. Hal ini mengingat salah satu

temuan Kejaksaan Agung yang paling menyeret perhatian publik adalah adanya praktik oplosan pada BBM yang beredar di masyarakat.

Ketiga, keterlibatan stakeholder dilakukan dengan melibatkan pihak independen dalam proses verifikasi. Seperti dilaporkan CNN Indonesia pada 6 Maret 2025, Pertamina mengundang lembaga audit eksternal: "Kami mengundang beberapa independent surveyor, antara lain Surveyor Indonesia dan TUV Rheinland Indonesia untuk melakukan uji dari produk BBM Pertamina." (CNNIndonesia.com, 2025d). Hasil uji dari ketiga lembaga (LEMIGAS, Surveyor Indonesia, dan TUV Rheinland) menunjukkan konsistensi kualitas BBM sesuai standar RON. Selain itu, Pertamina membuka kesempatan bagi masyarakat untuk ikut serta dalam pengambilan sampel BBM di SPBU, seperti diungkapkan Direktur Utama dalam Rapat Dengar Pendapat dengan Komisi VI DPR RI pada 11 Maret 2025: "Kami juga mengundang keterlibatan masyarakat, apabila ingin ikut serta pada saat uji sampel (BBM) di lapangan." (CNNIndonesia.com, 2025b). Bahkan, Dirut Pertamina berusaha mengesankan bahwa Pertamina serius melibatkan stakeholder untuk turut berkontribusi dalam tata kelola Perusahaan. Dia mengatakan, "Saya juga memberikan nomor khusus saya...apabila masyarakat menemukan kejanggalan atau situasi yang tidak sesuai... bisa langsung menghubungi nomor tersebut..." (Pertamina, 2024).

Keempat, Respons Digital Proaktif terlihat dari upaya Pertamina menetralkan narasi negatif di media sosial. VP Corporate Communication, Fadjar Djoko Santoso, secara aktif merespons isu oplosan dengan klarifikasi berbasis fakta. Seperti berita yang dilansir CNN Indonesia 26 Februari 2025, dia menjelaskan: "*Blending* adalah proses pencampuran bahan bakar atau dengan unsur kimia lain untuk mencapai kadar oktan atau RON tertentu... Kualitas Pertamax sudah sesuai dengan spesifikasinya"(CNNIndonesia.com, 2025e). Pernyataan ini dilengkapi dengan penjelasan teknis tentang perbedaan antara *blending* (proses legal) dan oplosan (praktik ilegal). Pertamina juga memanfaatkan platform digital untuk mempublikasikan hasil uji laboratorium dan proses *quality control* di SPBU.

Strategi Suboptimal dalam Komunikasi Krisis Pertamina

Selain menerapkan strategi optimal, PT Pertamina (Persero) juga menerapkan tiga strategi suboptimal yang justru memperburuk krisis korupsi dan dugaan *blending* BBM. Pertama, pihak Pertamina melakukan *denial* (penyangkalan), yakni strategi yang tercermin dari

penolakan Pertamina terhadap tuduhan oplosan BBM, meski terdapat temuan Kejaksaan Agung tentang praktik ilegal tersebut. Dalam CNN Indonesia, 25 Februari 2025, VP Corporate Communication Pertamina, Fadjar Djoko Santoso, bersikeras bahwa: "Bisa kita pastikan tidak ada yang dirugikan di aspek hilir atau di masyarakat... masyarakat mendapatkan yang sesuai dengan yang mereka beli" (CNNIndonesia.com, 2025a).

Pernyataan tersebut bertentangan dengan fakta hukum yang diungkap Kejaksaan Agung, di mana Riva Siahaan, Direktur Utama PT Pertamina Patra Niaga, diduga membeli RON 90 dengan harga RON 92 dan melakukan *blending* ilegal di depot penyimpanan (Kejaksaan Agung, 2025). Bahkan setelah penetapan tersangka, Pertamina tetap menyangkal dengan klaim bahwa tidak ada pelanggaran dalam rantai pasokan. Penyangkalan ini tidak hanya mengabaikan temuan investigasi, tetapi juga memicu kecurigaan publik bahwa Pertamina sengaja menutupi kesalahan sistemik yang berlangsung dalam tubuh perusahaan plat merah tersebut.

Kedua, strategi *minimization*, di mana Pertamina berusaha meremehkan skala krisis dengan mengklaim bahwa *blending* adalah praktik normal dalam industri minyak dan gas. Dalam CNN Indonesia, 26 Februari 2025, Fadjar Djoko Santoso menjelaskan: "*Blending* adalah proses pencampuran bahan bakar untuk mencapai kadar oktan tertentu... bukan oplosan" (CNNIndonesia.com, 2025e). Namun, penjelasan ini mengaburkan fakta bahwa *blending* dalam kasus ini dilakukan secara ilegal untuk menipu spesifikasi produk dan menguntungkan pihak tertentu. Bahkan, Pertamina kembali menormalisasi tindakan ini dengan mengatakan bahwa "*Blending* merupakan praktik umum dalam proses produksi bahan bakar" (CNNIndonesia.com, 2025e). Padahal, Kejaksaan Agung menegaskan bahwa yang terjadi adalah *blending* ilegal yang menyebabkan kerugian negara mencapai Rp193,7 triliun pada 2023 saja (CNNIndonesia.com, 2025b). Dengan mengklaimnya sebagai "praktik umum", Pertamina meremehkan dampak moral dan finansial dari krisis ini. Sekurang-kurangnya, Pertamina ingin meluruskan bahwa pihak Kejaksaan Agung salah memahami pengertian *blending*.

Keterangan dari pihak Pertamina yang terkesan kontras dengan temuan Kejaksaan Agung menjadi bola liar di publik, di mana hal tersebut semakin mendorong publik untuk menghukum Pertamina karena masih berkilah. Hal ini dikonfirmasi oleh temuan Drone Emprit (2025) yang melakukan pelacakan data sentimen di media tanggal 24-27 Februari 2025, di

mana narasi negatif mencapai 52% di media online dan 98% di media sosial. Pada media pemberitaan daring, narasi negatif lebih mengarah pada penetapan tersangka, proses hukum, dan kerugian negara, sementara di media sosial sentiment negatif sangat kuat berangkat dari kekecewaan sekaligus kemarahan warganet akibat merasa dibohongi (Drone Emprit, 2025). Data ini menunjukkan bahwa klarifikasi Pertamina bahwa kejadian ini bukan oplosan gagal meredam kegeraman publik. Hal ini mengindikasikan erosi berat kepercayaan terhadap pembelaan perusahaan (Drone Emprit, 2025).

Ketiga, *delayed response* karena Pertamina lambat merespons krisis hingga tekanan publik dan hukum memuncak. Terutama tentang isu “blending versus oplosan”. Meski kasus korupsi telah diungkap Kejaksaan Agung kepada pada 24 Februari 2025, Direktur Utama baru menggelar konferensi pers pada 3 Mei 2025, lebih dari seminggu kemudian. Dalam konferensi tersebut, Simon Aloysius Mantiri mengakui: "Kami menyampaikan permohonan maaf" setelah isu viral di media sosial hingga memunculkan seruan pemboikotan Pertamina (Drone Emprit, 2025). Keterlambatan ini semakin memberikan ruang bagi narasi negatif berkembang di masyarakat melalui diskusi publik di media sosial. Lebih dari itu, Pertamina baru melibatkan lembaga independen seperti Surveyor Indonesia dan TUV Rheinland pada 6 Maret 2025, setelah publik mempertanyakan kredibilitas hasil uji internal Pertamina (CNNIndonesia.com, 2025d).

Pembahasan

Moral Outrage, Sticky Crisis, dan Strategi Komunikasi Krisis Pertamina

Berdasarkan pemaparan temuan data yang telah disajikan pada bagian sebelumnya, temuan penelitian menunjukkan bahwa Pertamina menerapkan strategi optimal seperti *atonement* (permohonan maaf resmi oleh Direktur Utama dan pembentukan tim krisis), transparansi (publikasi hasil uji kualitas BBM oleh LEMIGAS dan lembaga independen), keterlibatan stakeholder (melibatkan pihak ketiga independen dan masyarakat), serta respons digital proaktif (klarifikasi isu *blending* untuk merespon isu oplosan yang ramai di media sosial serta pengaduan langsung melalui kontak pribadi ke petinggi Pertamina). Namun, strategi yang sudah tepat harus sedikit terganggu efektivitasnya oleh strategi suboptimal yang juga dijalankan oleh komunikasi krisis Pertamina. Jenis strategi suboptimal meliputi *denial* (penyangkalan tuduhan oplosan meski ada bukti dari Kejaksaan Agung), *minimization*

(mengklaim *blending* sebagai praktik normal industri Migas untuk membantah investigasi Kejangung yang mengungkap kerugian masyarakat dengan nilai fantastis), serta *delayed response* (keterlambatan respons resmi yang berlarut-larut selama seminggu setelah kasus viral).

Tabel 3. Strategi Komunikasi Krisis Pertamina

Kategori	Jenis Strategi	Pernyataan/Temuan	Penjelasan
Optimal	<i>Atonement</i>	"Kami menyampaikan permohonan maaf yang sebesar-besarnya... dan telah membentuk tim Crisis Center." (Konferensi Pers 3 Maret 2025).	Permohonan maaf resmi dan komitmen evaluasi internal untuk memperbaiki tata kelola perusahaan.
	Transparansi & Empati	Publikasi hasil uji kualitas BBM oleh LEMIGAS di 75 SPBU dan pembukaan saluran pengaduan (081417081945). (Konferensi Pers 3 Maret 2025; CNN Indonesia, 11 Maret 2025).	Langkah ini merupakan upaya transparansi melalui penyajian data dan membuka ruang saluran komunikasi khusus guna memenuhi kebutuhan informasi publik sekaligus membangun akuntabilitas.
	Keterlibatan Stakeholder	- Melibatkan Surveyor Indonesia dan TUV Rheinland untuk audit independen: "Kami mengundang independent surveyor..." (CNN Indonesia, 6 Maret 2025). - Direktur Utama membuka ruang partisipasi publik: "Saya juga memberikan nomor khusus saya... untuk melaporkan kejanggalkan." (Konferensi Pers 3 Maret 2025).	Kolaborasi dengan pihak ketiga (pihak eksternal) dan pemberian akses langsung kepada masyarakat untuk melaporkan masalah melalui nomor pribadi Direktur Utama agar mengesankan keterlibatan dan responsivitas.
	Respons Digital Proaktif	Klarifikasi perbedaan <i>blending</i> dan oplosan di media sosial: " <i>Blending</i> adalah proses pencampuran bahan bakar..." (CNN Indonesia, 26 Februari 2025).	Penggunaan platform digital untuk menetralkan narasi negatif dan menyebarkan informasi faktual dari sudut pandang organisasi.
Suboptimal	<i>Denial</i>	"Bisa kita pastikan tidak ada yang dirugikan... masyarakat	Penyangkalan tuduhan oplosan meski ada temuan

	mendapatkan BBM sesuai yang dibeli." (CNN Indonesia, 25 Februari 2025).	ilegalitas dari Kejaksaan Agung.
<i>Minimization</i>	"Blending adalah praktik umum dalam industri." (CNN Indonesia, 26 Februari 2025).	Normalisasi <i>blending</i> sebagai hal biasa, mengabaikan konteks pelanggaran.
<i>Delayed Response</i>	Konferensi pers digelar seminggu setelah kasus viral: "Kami menyampaikan permohonan maaf..." (Konferensi Pers 3 Maret 2025).	Keterlambatan merespons krisis sehingga narasi negatif sempat berkembang luas.

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Pada dasarnya, strategi optimal Pertamina secara parsial mencerminkan prinsip *ethical base response* yang menggabungkan informasi teknis (*instructing information*) dan dukungan psikologis untuk menenangkan publik (*adjusting information*) (Coombs, 2020; Coombs & Tachkova, 2024). Misalnya, publikasi hasil uji BBM oleh LEMIGAS dan lembaga independen (TUV Rheinland) bertujuan memulihkan kepercayaan melalui transparansi. Namun, menurut Coombs & Tachkova (2024), krisis yang memicu *moral outrage* memerlukan pengakuan eksplisit atas pelanggaran moral, bukan sekadar permintaan maaf dan klarifikasi teknis. Dalam hal ini, Direktur Utama menghindari kata "korupsi" atau "pelanggaran hukum", sekurang-kurangnya diksi lain yang menunjukkan terdapat persoalan moral yang serius di dalam internal perusahaan. Hal ini mengindikasikan kegagalan dalam mengakui akar masalah, sehingga nilai simbolis permintaan maaf menjadi terbatas.

Keterlibatan *stakeholder*, seperti mengundang masyarakat turut mengikuti uji sampel BBM, sejalan dengan prinsip *stakeholder participation* untuk mengurangi disidentifikasi (Coombs & Tachkova, 2024; Zavyalova et al., 2017). Namun, hal ini tidak cukup jika tidak diikuti pengakuan bahwa praktik ilegal terjadi secara sistemik. Respons digital proaktif juga terbatas karena hanya menjelaskan perbedaan *blending legal* versus oplosan, yang justru bertentangan dengan temuan Kejagung tentang praktik ketidakadilan harga RON 90 yang dijual sebagai RON 92. Respons digital pada dasarnya sudah tepat, namun muatan konten dalam rangka memberikan respon tersebut yang kurang tepat lantaran mengindikasikan penyangkalan, atau bahkan menyerang kredibilitas pihak yang menuduh adanya krisis

(Kejagung). Strategi ini justru dapat mengarah pada *cloaking*, yakni taktik menyamarkan informasi negatif dengan mengarahkan perhatian publik pada narasi optimis atau upaya pemulihan (Coombs, 2025). Coombs menilai praktik ini kontraproduktif karena berpotensi menggerus akuntabilitas organisasi dan merusak kepercayaan publik secara berkelanjutan.

Di sisi lain, strategi suboptimal Pertamina semakin memperkuat nilai inkongruensi atau ketidaksesuaian (*value incongruence*) antara organisasi dan stakeholder. Penyangkalan (*denial*) terhadap temuan Kejaksaan Agung bertentangan dengan prinsip transparansi yang diperlukan dalam krisis (Coombs & Tachkova, 2024). Publik akan semakin marah ketika organisasi menyangkal fakta yang sudah terverifikasi, karena dianggap manipulatif. Klaim bahwa masyarakat mendapatkan bahan bakar yang sesuai juga mengabaikan kerugian finansial dan moral yang dialami publik, sehingga memperdalam persepsi ketidakadilan.

Minimization dengan menyamakan oplosan ilegal sebagai *blending* legal adalah kesalahan fatal. Menurut Antonetti & Maklan (2016), normalisasi pelanggaran moral hanya akan memperkuat *moral outrage* karena dianggap sebagai pembenaran atas keserakahan. Pernyataan VP Corporate Communication yang menyebut *blending* "praktik umum" (CNN Indonesia, 26 Februari 2025) mengaburkan fakta bahwa praktik ini dilakukan secara ilegal untuk menguntungkan pihak tertentu. Hal ini dapat memicu *third-party punishment* (TPP), di mana publik non-korban (yang bukan konsumen loyal Pertamina, misalnya) merasa perlu menghukum Pertamina. Keterlambatan respons (*delayed response*) selama seminggu memberikan ruang bagi narasi negatif berkembang di media sosial, sesuai temuan bahwa *sticky crisis* "menempel" lebih lama ketika organisasi lambat bertindak (Coombs & Tachkova, 2024). Penundaan ini juga memperkuat persepsi bahwa Pertamina tidak serius menangani krisis, sehingga meningkatkan disidentifikasi.

Keterangan-keterangan yang telah diuraikan menunjukkan bahwa krisis Pertamina pada Februari–Maret 2025, terkait dugaan korupsi pengadaan minyak mentah dan praktik ilegal pengoplosan (*blending*) bahan bakar berdasarkan keterangan Kejaksaan Agung, merupakan contoh nyata dari *moral outrage* yang memicu *sticky crisis*. Berdasarkan penjelasan Coombs dan Tachkova, *sticky crisis* ditandai oleh kompleksitas, potensi krisis yang berlaru-larut, dan emosi publik yang intens, terutama terkait pelanggaran moral (Coombs & Tachkova, 2024). Krisis ini memenuhi kriteria tersebut karena melibatkan unsur persepsi publik tentang

kesengajaan (*intentionality*), ketidakadilan (*injustice*), dan keserakahan (*greed*), tiga pemicu utama *moral outrage* (Antonetti & Maklan, 2016). Publik merasa tertipu karena membayar harga premium untuk kualitas bahan bakar yang diragukan, kerugian negara mencapai Rp193,7 triliun, sementara para pelakunya adalah para petinggi organisasi yang mengesankan praktik sistematis di mata publik, selain rasa keserakahan karena mereka sudah bergaji tinggi. Tingginya sentimen negatif di media sosial (98%) serta tuntutan transparansi, penegakkan hukum, hingga aksi pemboikotan (Drone Emprit, 2025) mencerminkan intensitas emosi yang mendalam pada *sticky crisis*, sebagaimana penjelasan Coombs et al. (2020).

Dalam konteks situasi krisis akut tersebut, Pertamina gagal memenuhi prinsip utama penanganan *moral outrage inducing crises*, yaitu *acknowledgment of moral violation* (Coombs & Tachkova, 2024). Meskipun ada permintaan maaf, tidak ada pengakuan eksplisit bahwa korupsi dan keserakahan menjadi akar krisis. Padahal, teori SCCT yang dimodifikasi (*triadic appraisal model*) menekankan bahwa krisis moral memerlukan respons yang secara langsung menyentuh dimensi etis (Coombs & Tachkova, 2024). Selain itu, Pertamina tidak sepenuhnya menerapkan *curative action strategy*, yang mencakup komitmen struktural untuk mencegah terulangnya krisis. Pembentukan tim krisis dan koordinasi dengan Kementerian ESDM masih bersifat umum, tanpa rincian reformasi konkret seperti penghapusan celah korupsi. Hal ini bertentangan dengan keharusan respons optimal harus mengurangi nilai inkongruensi melalui tindakan korektif. Keterlibatan lembaga independen seperti Surveyor Indonesia juga datang terlambat, setelah publik mempertanyakan kredibilitas Pertamina. Menurut teori krisis, keterlambatan dalam fase akut krisis menyebabkan eskalasi reputasi negatif yang sulit dikendalikan (Coombs & Tachkova, 2024)

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori komunikasi krisis, khususnya dalam konteks *sticky crisis* dan *moral outrage*. Pertama, temuan ini memperkuat konsep *triadic appraisal model* dengan menunjukkan bahwa krisis Pertamina memicu tiga penilaian kritis: (1) negativitas krisis, (2) tanggung jawab organisasi, dan (3) *moral outrage* akibat pelanggaran keadilan dan keserakahan (Coombs & Tachkova, 2024). Kasus ini menjadi contoh empiris bahwa *moral outrage* menggeser fokus stakeholders dari aspek kognitif (seperti tanggung jawab krisis berdasarkan atribusi) ke aspek emosional-moral, sehingga respons krisis tradisional (misalnya, permintaan maaf umum dan perbaikan) menjadi kurang efektif.

Kedua, penelitian ini memperkaya pemahaman tentang *sticky crisis* dengan menunjukkan kecenderungan, meski harus perlu ada penelitian lebih lanjut, bahwa durasi krisis tidak hanya ditentukan oleh kompleksitas teknis, tetapi juga oleh intensitas emosi publik. Tingginya sentimen negatif (98%) dan tuntutan hukuman (48%) mencerminkan karakteristik *sticky crisis* yang "lengket" karena melibatkan nilai-nilai kolektif (Coombs et al., 2020). Sekali lagi, temuan ini mendukung proposisi bahwa *sticky crisis* memerlukan pendekatan komunikasi berbasis emosi dan moral, bukan sekadar logika reputasi.

Ketiga, penelitian ini mengonfirmasi batasan SCCT dalam konteks *moral outrage*. Meskipun Pertamina menggunakan strategi rekomendasi SCCT (seperti *atonement* dan transparansi), efektivitasnya terbatas karena SCCT tidak secara eksplisit memasukkan variabel moral sebagai penentu krisis (Coombs & Tachkova, 2022, 2024; Zhou & Ki, 2018). Dengan demikian, penelitian ini mendukung perluasan SCCT melalui integrasi teori emosi moral dan konsep *infamy* (Coombs & Tachkova, 2024; Zavyalova et al., 2017).

Terakhir, kasus Pertamina memberikan dasar empiris untuk proposisi Coombs dan Tachkova (2024) tentang konsekuensi buruk dari penerapan *suboptimal response* dalam *sticky crisis*. Penyangkalan dan minimisasi yang dilakukan Pertamina terbukti meningkatkan nilai inkongruensi (Proposition 1) dan keinginan publik untuk menghukum (Proposition 7), yang sejalan dengan argumen bahwa strategi suboptimal memperparah dampak *sticky crisis*.

KESIMPULAN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi krisis Pertamina, yang dipicu skandal korupsi dan pengoplosan BBM, menunjukkan kombinasi strategi optimal (*atonement*, transparansi, keterlibatan stakeholder, dan respons digital proaktif) dengan strategi suboptimal (*denial*, *minimization*, dan *delayed response*). Namun, perpaduan tersebut justru memperburuk dinamika krisis. Meskipun Pertamina berupaya memulihkan kepercayaan melalui publikasi hasil uji kualitas BBM dan permintaan maaf simbolis, kegagalan mengakui akar moral krisis, seperti korupsi atau celah sistem yang akut dalam organisasi, menyebabkan *value incongruence* yang memperdalam disidentifikasi publik. Temuan ini sekaligus membuktikan batasan pendekatan komunikasi krisis SCCT dalam mengakomodasi dimensi moral, sehingga mendukung perlunya integrasi dimensi afektif dalam krisis bersifat *moral outrage* yang memicu *sticky crisis* akibat pelanggaran nilai keadilan, keserakahan, dan

ketidaktransparanan, seperti yang terjadi pada kasus Pertamina. Alhasil, penelitian ini menegaskan bahwa respons krisis yang efektif harus menggabungkan logika reputasi dengan rekonsiliasi nilai berdasarkan pertimbangan moral dan emosional untuk mencegah eskalasi krisis.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbulut, E. (2023). The Relationship Between Communicative Actions, Behavioral Intentions, and Corporate Reputation in the Framework of Situational Theory of Problem Solving in a Public Health Crisis. *International Journal of Public Health*, 68(December), 1–9.
- Antonetti, P., & Maklan, S. (2016). An Extended Model of Moral Outrage at Corporate Social Irresponsibility. *Journal of Business Ethics*, 135(3), 429–444.
- Babatunde, K. A. (2022). Public Relations and Social Media for Effective Crisis Communication Management. *Jurnal Bina Praja*, 14(3), 543–553.
- CNNIndonesia.com. (2025a). BBM Pertamax Diduga Oplosan, Ini Jawaban Pertamina. *CNN Indonesia*. <https://www.cnnindonesia.com/otomotif/20250226082611-579-1202502/bbm-pertamax-diduga-oplosan-ini-jawaban-pertamina>
- CNNIndonesia.com. (2025b). Pertamina Ajak Masyarakat Ikut Uji Sampel Pertamax Cs. *CNN Indonesia*. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20250311194625-85-1207673/pertamina-ajak-masyarakat-ikut-uji-sampel-pertamax-cs>
- CNNIndonesia.com. (2025c). Pertamina Jamin Pertamax yang Dibeli Masyarakat Bukan Oplosan. *CNN Indonesia*. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20250225182516-85-1202376/pertamina-jamin-pertamax-yang-dibeli-masyarakat-bukan-oplosan>
- CNNIndonesia.com. (2025d). Pertamina Libatkan Surveyor Independen Uji Kualitas BBM. *CNN Indonesia*. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20250306125441-85-1205699/pertamina-libatkan-surveyor-independen-uji-kualitas-bbm>
- CNNIndonesia.com. (2025e). Pertamina Ungkap Beda BBM Oplosan dengan Blending. *CNN Indonesia*. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20250226123942-85-1202618/pertamina-ungkap-beda-bbm-oplosan-dengan-blending>
- Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12(3–4), 241–260.

- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.
- Coombs, W. T. (2020). Situational crisis communication theory: Influences, provenance, evolution, and prospects. In P. J. Schulz & P. Copley (Eds.), *Handbooks of Communication Science* (pp. 121–140). Walter de Gruyter Inc.
- Coombs, W. T. (2025). Cloaking through Crisis Communication Hiding Uncomfortable Information. In W. T. Coombs (Ed.), *Media and Crisis Communication* (pp. 222–240). Routledge.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165–186.
- Coombs, W. T., Holladay, S. J., & White, R. (2020). Corporate crises: Sticky crises and corporations. In *Advancing Crisis Communication Effectiveness* (pp. 35–51). Routledge.
- 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.
- Coombs, W. T., & Tachkova, E. R. (2024). How Emotions Can Enhance Crisis Communication: Theorizing Around Moral Outrage. *Journal of Public Relations Research*, 36(1), 6–22.
- Drisko, J. W., & Maschi, T. (2016). *Content Analysis*. Oxford University Press.
- Drone Emprit. (2025). *Sentimen Publik Terhadap Pertamina*.
- Febriandy, R. K., & Wahyutama. (2024). Kebocoran Data PDNS Analisis Strategi Komunikasi Krisis Pemerintah Berdasarkan Image Repair Theory. *Communicology: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 12(2), 325–341.
- Gasana, K. (2024). Crisis Communication and Reputation Management in the Age of Fake News. *Journal of Public Relations*, 3(1), 28–39.
- Harker, J. L. (2019). Let's Talk Sports: An Egocentric Discussion Network Analysis Regarding

- Kejaksaan Agung. (2025). *7 Tersangka Di Tetapkan dan Tahan Dalam Perkara Tata Kelola Minyak Mentah di PT Pertamina*.
<https://www.kejaksaan.go.id/conference/news/3996/read>
- Liu-Lastres, B., Kim, H., & Ying, T. (2020). Learning from past crises: Evaluating hotels' online crisis responses to health crises. *Tourism and Hospitality Research*, 20(3), 372–378.
- Ortiz, A. P., & Arenas, A. E. (2024). An Analysis of Data Breach Notifications in the Educational Sector: A Situational Crisis Communication Theory Perspective. *30th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2024, August*, 1–10.
- Othman, A. F., & Yusoff, S. Z. (2020). Crisis Communication Management Strategies in MH370 Crisis with Special References to Situational Crisis Communication Theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(4), 172–182.
- Park, S., & Park, H. W. (2020). A webometric network analysis of electronic word of mouth (Ewom) characteristics and machine learning approach to consumer comments during a crisis. *Profesional de La Informacion*, 29(5), 1–14.
- Pertamina. (2024). Press Conference Pertamina. In *Chanel Youtube Pertamina*.
<https://www.youtube.com/watch?v=cTQ9RKQfWqM&t=19s>
- Rahmawati, A., Pratiwi, M., & Yusa, M. Y. (2024). Navigating Turbulence: Analyzing the Crisis Response of Sriwijaya Air following the SJ182 Plane Crash using Situational Crisis Communication Theory (SCCT). *CHANNEL: Jurnal Komunikasi*, 12(1), 84–93.
- Rosalina, I. F. (2020). Upaya Penanganan Krisis Relasi Media DPR dalam Kontroversi UU MD3. *Communication*, 11(1), 14-30.
- Sulistiyanto, A., Usmar, U., & Hermiyetti, H. (2020). Model of Crisis Communication Management in the Perspective of Situational Crisis Communication Theory at the Transportation Ministry. *Jurnal Komunikasi Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia*, 5(2), 232–242.

- Tachkova, E. R., & Coombs, W. T. (2022). *Communicating in extreme crises: Lessons from the edge*. Routledge.
- Tempo.co. (2025). Kronologi Korupsi Pertamina yang Rugikan Negara Hampir Rp 200 Triliun. *Tempo*. <https://www.tempo.co/hukum/kronologi-korupsi-pertamina-yang-rugikan-negara-hampir-rp-200-triliun-1212348>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods Sixth Edition*. SAGE Publications Ltd.
- Zavyalova, A., Pfarrer, M. D., & Reger, R. K. (2017). Celebrity and infamy? The consequences of media narratives about organizational identity. *Academy of Management Review*, 42(3), 461–480.
- Zhou, Z., & Ki, E. J. (2018). Does severity matter?: An investigation of crisis severity from defensive attribution theory perspective. *Public Relations Review*, 44(4), 610–618.
- Zuhdi, I. N., & Ayuningtyas, F. (2024). Penerapan Komunikasi Empatik Pada Penanganan Krisis Studi kasus Meledaknya Depo Pertamina Plumpang. *Communicology: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 12(1), 1–21.