

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Reputasi adalah salah satu aset perusahaan yang paling berharga, reputasi lebih dari sekedar citra di mata publik; Hal ini mencerminkan kepercayaan yang diberikan konsumen, investor, dan pemangku kepentingan lainnya terhadap kinerja dan integritas suatu organisasi. Reputasi perusahaan didefinisikan sebagai persediaan aset yang dipersepsikan dan aset sosial yang dibangun dengan para pemangku kepentingan dan keuntungan yang diterima oleh perusahaan dan mereknya (Fombrun & van Riel, 2004). Aset reputasi dapat menarik pelanggan, merangsang minat investasi, meningkatkan kinerja keuangan, menarik talenta terbaik, meningkatkan laba atas aset, menciptakan keunggulan kompetitif, dan mendapatkan evaluasi positif dari analisis keuangan (Carmeli & Tishler, 2005; Fombrun & van Riel, 2004). Munculnya krisis menjadi tantangan besar yang dapat mengguncang reputasi sebuah perusahaan dalam waktu yang sangat singkat. Krisis dapat merusak reputasi perusahaan sehingga menjadi buruk dan mengancam kebutuhan pemangku kepentingan dan dapat berdampak negatif pada kinerja organisasi (Coombs, 2007a). Melansir dari artikel Ivosights.com, reputasi yang buruk dapat menimbulkan dampak serius terhadap kredibilitas dan keberlangsungan bisnis. Penurunan kepercayaan pelanggan, turunnya nilai merek, dan kerugian finansial adalah beberapa konsekuensi langsung yang dapat terjadi. Selain itu, krisis ini juga berdampak pada pemangku kepentingan seperti investor, mitra bisnis, dan karyawan, serta mempersulit proses rekrutmen dan penggalangan dana. Hubungan bisnis yang telah dibangun pun bisa rusak akibat hilangnya kepercayaan.

Salah satu kasus krisis yang menarik untuk dikaji di Indonesia adalah kasus oplosan Pertamina yang melibatkan PT. Pertamina (Persero). Kasus ini telah memicu diskusi luas di masyarakat karena menyangkut kualitas bahan bakar yang dikonsumsi dalam jumlah besar oleh masyarakat umum. Dugaan bahwa kualitas

bahan bakar tidak memenuhi standar telah menimbulkan kekhawatiran masyarakat dan berdampak langsung pada kepercayaan konsumen terhadap PT. Pertamina (Persero). Dugaan Pertamina oplosan terungkap saat Kejaksaan Agung menetapkan tersangka dalam kasus korupsi pengelolaan minyak mentah dan produk kilang di PT. Pertamina, Sub Holding, dan KKKS selama 2018-2023 lewat konferensi pers pada Senin, 24 Februari 2025. Menurut perhitungan Center of Economic and Law Studies (Celios), kerugian konsumen akibat Pertamina oplosan mencapai Rp47,6 miliar per hari atau sekitar Rp17,4 triliun per tahun. Selain itu, Kejaksaan Agung mencatat bahwa kerugian negara akibat kasus ini mencapai Rp193,7 triliun hanya untuk tahun 2023, dan total kerugian selama periode 2018–2023 diperkirakan mendekati Rp1.000 triliun (Dewi, 2025). PT. Pertamina (Persero) sebagai badan usaha milik negara yang memiliki tanggung jawab besar dalam menyediakan energi bagi negara. *"Sampai hari ini sudah 506 orang, saya belum dapat informasi apakah ada yang datang langsung, tapi yang datang hari ini mayoritas lewat online,"* kata Direktur LBH Jakarta Fadhil Alfathan dalam wawancara, Sabtu, 1 Maret 2025, seperti dilansir laman Tempo.co.

Dalam menghadapi krisis ini, PT. Pertamina (Persero) dinilai lambat dalam memberikan respons. Direktur Utama Pertamina baru memberikan pernyataan resmi dan permohonan maaf kepada publik pada 3 Maret 2025, sekitar satu minggu setelah isu ini mencuat. Pertamina mengatasi permasalahan ini dengan menggunakan pendekatan Teori Komunikasi Krisis (SCCT) W. Timothy Coombs. Pendekatan ini memanfaatkan teknik pengumpulan data melalui studi literatur dan analisis data sekunder dari media daring (Efendi dkk., 2025). Akan tetapi, selama periode tersebut, tidak ada arahan khusus dari manajemen untuk memberikan edukasi kepada masyarakat, sehingga informasi yang beredar di media sosial menjadi tidak terkontrol dan menimbulkan keresahan di kalangan konsumen (Indrawan, 2025). Keterlambatan dalam penanganan krisis ini mengakibatkan sejumlah pengguna bahan bakar minyak Pertamina mengaku pindah membeli BBM ke SPBU lain non-Pertamina sebagai ungkapan kekecewaan mereka atas kasus korupsi impor BBM dan praktik pengoplosan Peralite yang dijual sebagai Pertamina. Hal itu antara lain terlihat di SPBU Pertamina di

Mampang Prapatan dan SPBU Pertamina di Kemang, Jakarta Selatan. Ada pengendara yang datang mengisi Pertamina tapi cenderung sepi (Ryanda Shakti, 2025). Selain mengalami krisis reputasi yang mulai buruk, Pertamina juga turut mengalami kerugian pada bisnis Pertashop. Hampir di seluruh wilayah Indonesia, banyak keluhan terkait menurunnya minat konsumen terhadap bahan bakar jenis Pertamina. Sejak mencuatnya kasus ini, masyarakat mulai beralih ke alternatif bahan bakar lainnya. Penjualan Pertamina yang menjadi andalan Pertashop kini merosot tajam hingga 50 persen setelah Kejaksaan Agung (Kejagung) mengungkap praktik pengoplosan BBM ini. Tercatat telah terjadi penurunan sebanyak 5% pada 25 Februari 2025 secara nasional dari penjualan bahan bakar minyak jenis Pertamina setelah adanya isu oplosan (<https://katadata.co.id/>, diakses 8 September 2025).

Selain dari klarifikasi dan pernyataan maaf yang disampaikan oleh Direktur Utama Pertamina, Pertamina juga turut membentuk Tim Crisis Centre dalam Upaya mengevaluasi proses bisnis setelah munculnya isu oplosan Pertamina, dengan komitmen untuk membenahi diri perusahaan terutama dalam aspek operasional (<https://ekonomi.bisnis.com/>, diakses 13 September 2025). Selain itu, upaya yang dilakukan Pertamina dalam mengembalikan kepercayaan publik adalah dengan melakukan uji sample BBM melalui Lembaga Minyak dan Gas. Sebanyak 75 sample dari berbagai tempat lokasi pengujian di Jabodetabek, BBM yang di produksi dan dijual di semua SPBU Pertamina tersebut sudah sesuai dengan spesifikasi (Puspa, 2025). Meski telah melakukan beberapa program tersebut dalam mengatasi isu yang sedang terjadi, Direktur Eksekutif Katong Indonesia, Maulana Dirga, menilai strategi tersebut masih terlalu banyak bersifat *denial* yang kurang menunjukkan rasa tanggung jawab dan empati terhadap publik, sehingga kondisi ini masih mengundang banyak pertanyaan terkait ketepatan program yang dilakukan oleh PT. Pertamina (Persero) dalam mengatasi isu oplosan Pertamina (<https://kinerjaekselen.co/>, diakses 13 September 2025).

Laporan dari masyarakat akan menjadi acuan bagi mereka untuk menyelidiki lebih dalam kasus dugaan pengoplosan Pertamina. Berdasarkan studi Burson-Marsteller dan Penn, Schoen Berland (2013), kerusakan produk yang

mengakibatkan krisis memberikan dampak besar terhadap reputasi perusahaan dan memicu pemberitaan negatif. Penelitian ini penting karena reputasi perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh tingkat keparahan krisis, tetapi juga oleh bagaimana perusahaan meresponsnya. Dengan menganalisis pengaruh persepsi publik mengenai kecepatan dan ketepatan respons serta program yang diterapkan Pertamina, diharapkan penelitian ini dapat membuktikan teori yang relevan yang lebih mendalam mengenai efektivitas strategi manajemen krisis yang dijalankan.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah menyoroiti isu serupa terkait strategi komunikasi krisis yang dijalankan Pertamina dalam menghadapi berbagai insiden. Salah satunya meneliti penerapan komunikasi empatik Pertamina pasca ledakan depo Plumpang. Dalam kasus tersebut, Pertamina merespons krisis dengan cepat melalui strategi *rebuild*, yakni dengan menyatakan kesiapannya untuk bertanggung jawab penuh atas peristiwa tersebut, menyampaikan permohonan maaf serta rasa prihatin, dan memberikan kompensasi kepada korban. Pendekatan emosional dipilih untuk mengembalikan kepercayaan publik, antara lain melalui komunikasi empati, permintaan maaf, serta pemberian kompensasi, sambil menempatkan diri juga sebagai pihak yang terdampak. Melalui strategi komunikasi empatik ini, Pertamina berupaya memperkuat posisinya di hadapan *stakeholder* sekaligus membangun kembali kepercayaan masyarakat dan memperbaiki reputasi, yang menjadi tujuan utama dari strategi *rebuild* dalam manajemen krisis (Zuhdi & Ayuningtyas, 2024).

## **1.2 Rumusan Masalah**

PT. Pertamina (Persero) berada dalam posisi yang menjadi sorotan publik, terutama ketika menghadapi krisis yang berkaitan dengan operasional maupun produk. Dalam beberapa tahun terakhir kerap menghadapi tantangan besar ketika terjadi krisis yang menimbulkan keresahan publik, salah satu kasus yang cukup besar adalah isu oplosan pertamax, yang tidak hanya menimbulkan keresahan dan kerugian masyarakat, tetapi juga berdampak buruk untuk Pertamina. Dampak nyata yang dialami oleh Pertamina adalah pemberitaan negatif yang menjadi indikasi turunnya kepercayaan publik terhadap produk yang ditawarkan oleh Pertamina.

Selain adanya pemberitaan negatif, Pertamina juga mengalami kerugian dimana bisnis Pertashopnya yang menurun minat pembelinya dan menurunnya penjualan BBM pertamax.

Dalam menghadapi krisis, komunikasi krisis memegang peranan penting dalam membentuk persepsi masyarakat sehingga akan berkorelasi positif pada reputasi suatu perusahaan, terutama dalam situasi darurat yang melibatkan perusahaan energi nasional seperti PT. Pertamina (Persero). Persepsi masyarakat mengenai respons penanganan krisis dan ketepatan program suatu perusahaan merupakan dua faktor kunci yang menentukan kepercayaan dan penerimaan masyarakat. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memandang penting untuk mengkaji lebih pengaruh bagaimana persepsi publik terhadap upaya perusahaan dalam menghadapi krisis dengan fokus utama terletak pada dua faktor kunci yaitu kecepatan respons penanganan krisis dan ketepatan program. Maka, rumusan masalah dalam penelitian ini :

1. Se jauh mana persepsi respons penanganan krisis berpengaruh terhadap reputasi PT. Pertamina (Persero)
2. Se jauh mana ketepatan program yang dijalankan berpengaruh terhadap reputasi PT. Pertamina (Persero)

### **1.3 Tujuan**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari persepsi respons penanganan krisis dan ketepatan program PT. Pertamina (Persero) terhadap reputasi PT. Pertamina (Persero).

### **1.4 Signifikansi Penelitian**

#### **1.4.1 Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini membantu dalam pengembangan disiplin ilmu komunikasi, khususnya bidang komunikasi krisis dan manajemen reputasi. Penelitian ini menggunakan kerangka *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), yang diciptakan oleh W. Timothy

Coombs. Kerangka ini digunakan untuk menjelaskan hubungan antara strategi komunikasi krisis dan persepsi publik tentang reputasi perusahaan. Penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana variabel persepsi respons penanganan krisis dan ketepatan program mempengaruhi pembentukan reputasi perusahaan di mata masyarakat.

#### **1.4.2 Praktis**

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh Pertamina untuk meningkatkan efektivitas strategi komunikasi dalam menghadapi krisis. Hasil penelitian dapat digunakan untuk mengevaluasi dan mengembangkan pendekatan komunikasi yang lebih cepat, tepat, dan adaptif dalam menghadapi krisis serupa di masa mendatang.

#### **1.4.3 Sosial**

Dari sisi sosial, penelitian ini membantu mengedukasi masyarakat tentang bagaimana sebuah perusahaan khususnya Pertamina sebagai perusahaan yang menjalankan prinsip tata kelola yang baik melalui transparansi, akuntabilitas, serta tanggung jawab sosial dalam menghadapi krisis

### **1.5 Kerangka Teori**

#### **1.5.1 State of The Art**

Dalam mengkaji penelitian yang memiliki variabel dan permasalahan sejenis, penelitian ini mengacu pada sejumlah penelitian terdahulu sebagai acuan. Rujukan penelitian pertama, oleh Huang dan DiStaso (2020) dalam artikel *Responding to a Health Crisis on Facebook: The Effects of Response Timing and Message Appeal*, menyoroti bahwa kecepatan respons dan format pesan dalam komunikasi krisis berdampak signifikan terhadap reputasi organisasi. Temuan mereka menunjukkan bahwa respons cepat, dalam hitungan jam atau sehari, dapat meningkatkan

kredibilitas dan kepercayaan publik, sementara penundaan justru membuka pintu bagi spekulasi negatif. Selain faktor waktu, format pesan juga berperan: pesan emosional yang mengungkapkan empati dan kepedulian lebih efektif dalam membangun kepercayaan publik, sementara pesan rasional biasanya mendorong partisipasi, seperti komentar dan *sharing* konten, tetapi tidak selalu membangun reputasi positif. Temuan ini mendukung Teori Komunikasi Krisis Situasional (SCCT) Coombs, yang menekankan pentingnya respons cepat dan memenuhi harapan publik dalam manajemen reputasi.

Penelitian yang juga menjadi acuan kedua adalah penelitian Jugo (2025) berjudul *Confronting a nationwide product-harm crisis: a case of Coca-Cola/Römerquelle in Croatia* yang membahas mengenai krisis Coca-Cola terkait produk air minum Römerquelle yang bermasalah di Kroasia. Penelitian ini menemukan bahwa keterlambatan komunikasi awal dan terbatasnya transparansi perusahaan memperburuk persepsi publik. Dengan menggunakan kerangka kerja SCCT, Jugo menyoroti dua dimensi penting respons krisis: bentuk (kecepatan, konsistensi, keterbukaan komunikasi) dan konten (informasi instruksional, adaptasi, dan manajemen reputasi). Coca-Cola menghadapi kritik keras atas responsnya yang tertunda pada tahap awal krisis, yang menciptakan kekosongan informasi yang dengan cepat menyebar di media sosial dan memicu krisis kepercayaan. Meskipun perusahaan menekankan kerja sama dengan pihak berwenang dan beradaptasi dengan situasi yang terjadi, publik menganggap upaya ini tidak memadai karena gagal memberikan instruksi praktis yang dibutuhkan konsumen. Dalam hal ini, kurangnya panduan praktis bagi konsumen dan dominasi komunikasi defensif menyebabkan krisis kepercayaan. Studi ini menegaskan bahwa respons yang tertunda dan informasi yang tidak tepat merusak reputasi, terutama di era media sosial, yang mempercepat eskalasi krisis.

Penelitian Sawalha (2020), *After the Crisis: Repairing a Corporate Image*, mengeksplorasi pemulihan citra perusahaan pascakrisis, menggunakan pendekatan Benoit terhadap teori perbaikan citra sebagai acuan ketiga untuk strategi komunikasi krisis. Penelitian ini mengkaji tiga studi kasus di Yordania: Arabia Weather, Nestlé Waters, dan Victoria College School. Arabia Weather menggunakan niat baik, strategi amplifikasi, dan mitigasi untuk membenarkan kesalahan prakiraan cuaca, tetapi gagal karena publik mengharapkan permintaan maaf dan tindakan korektif. Nestlé Waters mengambil tindakan korektif dengan menarik produk air minum yang terkontaminasi, tetapi penundaan hampir sebulan menyebabkan hilangnya kepercayaan publik, meskipun tindakan tersebut pada dasarnya benar. Sementara itu, Victoria College School menggunakan strategi penyangkalan dan menyalahkan pemerintah, tetapi publik terus menyalahkan pihak universitas, yang semakin merusak reputasinya. Dalam ketiga kasus ini, Sawalha menekankan bahwa waktu (kecepatan respons), strategi pemulihan yang tepat, transparansi, dan pemilihan juru bicara yang kredibel merupakan faktor kunci dalam komunikasi krisis. Studi ini menegaskan bahwa memilih strategi yang salah atau menunda tindakan dapat mengakibatkan kerusakan reputasi yang tidak dapat dipulihkan, sehingga organisasi harus menyesuaikan strategi komunikasi mereka dengan sifat krisis dan ekspektasi publik.

Jurnal Chung, Chong, Chua, dan Na (2019), yang *Evolution of Corporate Reputation During an Evolving Controversy* menjadi acuan keempat. Jurnal tersebut menyelidiki krisis Chipotle yang disebabkan oleh kasus keracunan makanan (2015–2016) dan menggunakan analisis sentimen berbasis *machine learning* untuk mengamati dinamika persepsi publik selama krisis dan seberapa efektif permintaan maaf perusahaan. Hasilnya menunjukkan bahwa meskipun sentimen publik di *Twitter* umumnya cenderung netral, tetapi ketika merujuk langsung pada insiden krisis mereka lebih banyak berbicara tentang hal-hal negatif daripada hal-hal positif. Studi menunjukkan bahwa permintaan maaf perusahaan dapat

menurunkan intensitas emosi negatif. Namun, karena permintaan maaf tersebut tidak diikuti dengan solusi yang menyelesaikan kekhawatiran masyarakat, efeknya bertahan lama. Terbukti bahwa upaya promosi seperti memberikan kupon burrito gratis tidak efektif dan bahkan berpotensi memperburuk reputasi karena dianggap sebagai upaya komersial alih-alih penyelesaian masalah. Selain itu, penelitian ini menekankan bahwa media sosial dapat merusak reputasi perusahaan karena isu yang cepat tersebar oleh pengguna jejaring besar atau konten-konten yang mudah viral. Dalam situasi krisis, perusahaan harus memanfaatkan media sosial sebagai alat komunikasi resmi, menghindari pemasaran prematur, dan berkonsentrasi pada transparansi dan solusi nyata untuk mempertahankan reputasi mereka. Jadi, penelitian ini menambah literatur mengenai manajemen krisis dan reputasi dengan menunjukkan bagaimana reputasi berubah di era digital dan bagaimana strategi komunikasi, khususnya permintaan maaf, dapat memengaruhi opini publik secara *real-time*.

Penelitian terakhir yang menjadi rujukan yaitu, jurnal Thiessen & Ingenhoff (2011) berjudul *Safeguarding Reputation Through Strategic, Integrated and Situational Crisis Communication Management*, Studi ini menawarkan model integratif komunikasi krisis yang berbasis pada Theory of Structuration Giddens untuk menjelaskan bagaimana organisasi dapat melindungi legitimasi dan reputasi berbagai dimensi (fungsional, sosial, dan emosional) selama krisis. Menurut model ini, komunikasi krisis harus dipahami di tiga tingkatan: mikro (strategi situasional/pesan), meso (pengawasan integrasi/organisasi), dan makro (strategi/legitimasi masyarakat). Pada tingkat mikro, strategi pesan krisis, seperti penolakan, permintaan maaf, atau perhatian dalam kerangka SCCT Coombs, memiliki makna dan berdampak pada persepsi publik secara langsung. Pada level meso, komunikasi krisis dianggap sebagai tugas manajemen yang memerlukan koordinasi internal-eksternal untuk mencegah rumor dan menciptakan pesan yang konsisten. Pada level makro, komunikasi krisis dianggap sebagai proses strategis yang harus memenuhi standar moral,

etika, dan hukum agar organisasi tetap memiliki legitimasi di mata masyarakat luas. Menurut penelitian ini, reputasi yang baik merupakan aset penting yang berfungsi sebagai *"reservoir goodwill"* dan akan sangat menentukan ketahanan organisasi dalam menghadapi krisis. Namun, pemulihan reputasi memerlukan waktu yang lama, sehingga komunikasi krisis hanya dapat membangun kepercayaan jangka pendek sebagai dasar untuk kepercayaan jangka panjang. Oleh karena itu, artikel ini membantu memperluas pemahaman teoritis tentang bagaimana reputasi jangka panjang dipengaruhi oleh krisis.

Sebanyak lima penelitian terdahulu yang menjadi acuan literatur ilmiah memiliki pembahasan yang berhubungan dengan penelitian ini. Penelitian-penelitian tersebut mengkaji variabel seperti kecepatan dan ketepatan komunikasi krisis, bentuk strategi komunikasi, ketepatan program penanganan, dan dampaknya terhadap reputasi perusahaan. Dari kelima penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat korelasi kuat antara kecepatan dan ketepatan komunikasi krisis dengan persepsi publik serta reputasi organisasi, di mana respon yang cepat, tepat, konsisten, dan sesuai ekspektasi publik terbukti mampu menjaga bahkan memperbaiki reputasi perusahaan.

	<b>Variabel</b>	<b>Metode</b>	<b>Teori</b>	<b>Temuan</b>	<b>Lokasi</b>
Responding to a Health Crisis on Facebook: The Effects of Response Timing and Message Appeal	Timing respon krisis, jenis pesan (emosional/rasional), kepercayaan & reputasi	Eksperimen	Crisis Communication Theory, teori persuasi emosional dan rasional	Respons isu paling tidak dalam satu hari paling efektif dalam membangun kepercayaan	Amerika Serikat, 2020

Confronting a Nationwide Product-Harm Crisis: Coca-Cola/Romm erquelle in Croatia	Respons krisis, keterbukaan komunikasi, kepercayaan publik	Studi kasus kualitatif	SCCT Theory, Mitroff's Crisis Model	Respons cepat dan konsisten menjadi factor penting, keterlambatan menurunkan kepercayaan publik	Kroasia 2025
After the Crisis: Repairing a Corporate Image	Strategi perbaikan citra, reputasi perusahaan, persepsi publik	Studi kasus	Image Repair Theory	Strategi perbaikan citra yang tepat dapat mengembalikan reputasi, sedangkan strategi yang salah akan memperburuk	Yordania, 2020
Evolution of Corporate Reputation during an Evolving Controversy (Chipotle Case)	Sentimen publik online, efektivitas permintaan maaf, reputasi Perusahaan	Analisis big data (2,6 juta tweet, machine learning, dan sentiment analysis)	Reputation Management Theory,	Permintaan maaf dapat berpengaruh positif, tetapi tidak dalam waktu yang lama	Amerika Serikat, 2019
Safeguarding Reputation through Strategic, Integrated and	Integrasi komunikasi krisis, legitimasi organisasi, reputasi	Kajian konseptual	Structuration Theory	Model integrative perlu diterapkan dalam level	Swiss, 2011

Situational Crisis Communication Management	multidimensi onal			mikro, meso, level makro untuk menjaga reputasi jangka panjang	
---	-------------------	--	--	--	--

**Table 1. 1** Penelitian Terdahulu Mengenai Komunikasi Krisis dan Reputasi Perusahaan

### 1.5.2 Paradigma Penelitian

Paradigma positivistik akan digunakan dalam penelitian kuantitatif ini. Menurut Comte dalam (Mohammad Ali, 2024), Kepatuhan pada observasi empiris, deduksi logis, dan pencarian pengetahuan objektif adalah ciri khas penelitian ilmiah, yang dikenal sebagai paradigma penelitian positivis. Positivisme, yang berakar pada cita-cita pencerahan tentang akal budi dan bukti empiris, menjadi populer pada abad ke-19 melalui karya-karya Auguste Comte. Teori ini terus berdampak pada berbagai bidang ilmu, dari ilmu alam hingga ilmu sosial. Metodologi penelitian modern dipengaruhi secara signifikan oleh positivisme. Positivisme menekankan bahwa replikasi, objektivitas, dan penggunaan teknik statistik untuk menguji hipotesis sangat penting (Bryman, 2016). Paradigma ini memungkinkan para peneliti menggunakan metodologi terstruktur seperti eksperimen, survei, dan studi longitudinal untuk mengumpulkan data kuantitatif. Metode ini dimaksudkan untuk menghasilkan hasil yang *valid* dan dapat diterapkan pada populasi yang lebih besar (Trochim & Donnelly, 2008).

Dalam konteks penelitian ini, paradigma positivisme digunakan karena mengacu pada realitas yang dapat diamati dan diukur secara objektif. Realitas ini terkait dengan persepsi respons penanganan krisis serta ketepatan program dari PT. Pertamina (Persero) yang berkontribusi pada reputasi PT. Pertamina (Persero). Dengan melihat data yang dapat diukur

dan diuji, penelitian ini mengidentifikasi hubungan sebab-akibat dari ketiga variabel tersebut.

### **1.5.3 Deskripsi Variabel**

#### **1.5.3.1 Persepsi Respons Penanganan Krisis**

Persepsi respons penanganan krisis mengacu pada penilaian terkait bagaimana suatu perusahaan mampu menanggapi suatu krisis yang sedang terjadi secara cepat dan tepat untuk meminimalisir potensi buruk yang dapat merusak reputasi perusahaan. Persepsi merupakan proses kognitif yang mencakup kegiatan mengamati, mengelompokkan, dan menafsirkan informasi sehingga individu mampu memahami lingkungan sekitarnya, termasuk memahami orang lain dalam proses interaksi (Simangunsong dkk., 2025). Dalam konteks komunikasi krisis, kecepatan dan ketepatan waktu dalam merespons tidak hanya terkait dengan isi pesan yang disampaikan, tetapi juga konteks kapan pesan tersebut diumumkan. Komunikasi yang dibentuk, distribusi kepada pemangku kepentingan, serta interaksi dengan media selama krisis membutuhkan waktu dan perhatian yang cermat, sehingga berdampak langsung pada efektivitas respons krisis (Prentice & Huffman, 2008). Meskipun manajemen krisis berfokus pada pemenuhan dan penyesuaian ekspektasi publik, kecepatan respons selama krisis terbukti menjadi pengaruh besar terhadap hasil manajemen krisis (Coombs, 2006). Para ahli menyampaikan dalam periode krisis, setiap detik sangat berarti karena kemampuan organisasi untuk menyampaikan pesan dengan jelas dan efektif akan mempengaruhi bagaimana publik menilai, sehingga respons yang tepat waktu dianggap sebagai salah satu faktor yang paling penting dalam komunikasi krisis (Coombs, 2007a; Hale, 2005; Lukaszewski, 2011; Ulmer et al., 2007). Pengumuman yang cepat menunjukkan bahwa organisasi menyadari adanya krisis dan peduli terhadap

kesejahteraan pemangku kepentingan, serta berkomitmen dalam menyelesaikan masalah sebelum berdampak lebih luas (Roschk & Kaiser, 2013).

Lebih jauh, untuk meminimalisir kerusakan reputasi, strategi *crisis timing* terbukti efektif karena Perusahaan dinilai proaktif dalam mengelola isu yang ada (Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005; Dolnik et al., 2003). Respons krisis yang dilakukan tepat waktu bahkan dapat menekan emosi negatif dari pemangku kepentingan (Arpan & Pompper, 2003) serta dapat mengubah opini publik yang awalnya negatif menjadi lebih netral atau bahkan positif (Williams et al., 1993). Dalam penelitian ini, persepsi respons penanganan krisis dari Pertamina merujuk pada penilaian publik terkait kecepatan dan ketepatan waktu dari serangkaian tindakan yang dilakukan Pertamina setelah isu oplosan pertamax muncul. Tindakan yang dilakukan seperti, permintaan maaf secara publik, kalirifikasi publik melalui forum resmi, dan sebagainya.

Dengan demikian, persepsi respons penanganan krisis menjadi variabel yang menekankan pada penilaian bagaimana kecepatan dan ketepatan waktu Pertamina dalam menanggapi isu oplosan pertamax. Dalam penelitian ini, respons Pertamina terhadap isu oplosan pertamax akan dilihat sebagai faktor yang memiliki potensi untuk mempengaruhi reputasi perusahaan. Semakin cepat dan tepat waktu respons yang diberikan, maka semakin besar kemungkinan Pertamina dapat mengendalikan opini publik dan meredam keresahan masyarakat. Oleh karena itu, penelitian ini akan menilai sejauh mana persepsi respons penanganan krisis Pertamina berkorelasi dengan reputasi perusahaan di mata publik.

### **1.5.3.2 Ketepatan Program Penanganan Krisis**

Ketepatan program penanganan krisis dapat dipahami sebagai langkah-langkah yang dirancang oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan krisis dan mampu menjawab keresahan publik. Menurut Coombs (2007), strategi penanganan krisis yang efektif bukan hanya dinilai dari pesannya, tetapi juga kesesuaiannya terhadap konteks krisis dan persepsi dari pemangku kepentingan. Ketepatan ini mencakup pemilihan strategi yang relevan, implementasi yang tepat sasaran, dan konsistensi dalam komunikasi, sehingga organisasi dapat mengurangi kemungkinan dampak negatif yang meluas. Kata-kata yang terdapat dalam pesan serta tindakan yang dilakukan oleh perusahaan dapat mempengaruhi persepsi pemangku kepentingan dalam memandang perusahaan atau krisis (Nerb & Spada, 1997).

Selanjutnya, ketepatan program penanganan krisis juga dapat diartikan sebagai kemampuan perusahaan dalam membuat kebijakan dan tindakan yang fokusnya kepada pemangku kepentingan. Menurut Bundy et al. (2017), program yang tepat mencakup penanganan krisis yang dilakukan melalui pendekatan yang berbasis solusi, evaluasi dan perbaikan sistem internal, serta komunikasi terbuka pada publik. Dalam konteks ini, ketepatan bukan hanya dilihat dari kecepatan, melainkan juga dari kesesuaian langkah dan tindakan berdasarkan akar masalah. Selain itu, menurut Ulmer et al. (2011), ketepatan program penanganan krisis membutuhkan kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan strategi komunikasi dan operasional dengan situasi krisis yang dihadapi.

Oleh karena itu, ketepatan program penanganan krisis menjadi variabel yang menekankan pada kesesuaian strategi komunikasi dan langkah-langkah yang dilakukan oleh Pertamina untuk menghadapi krisis atau isu oplosan Pertamax yang terjadi.

Dalam penelitian ini, ketepatan program menjadi faktor yang mencakup pembentukan *Tim Crisis centre*, uji kualitas produk, dan lainnya. Semakin tepat program yang dilakukan, maka semakin besar pula peluang Pertamina untuk memulihkan kepercayaan publik dan mengembalikan reputasinya. Penelitian ini akan menilai sejauh mana ketepatan program penanganan krisis dapat berkorelasi dengan reputasi perusahaan.

### **1.5.3.3 Reputasi PT. Pertamina (Persero)**

Reputasi pada dasarnya merupakan persepsi yang dimiliki para pemangku kepentingan terhadap perilaku perusahaan, khususnya terkait sejauh mana perusahaan memenuhi komitmennya kepada pelanggan, karyawan, pemegang saham, maupun publik (Villafane Gallego, 2004). Melihat fungsinya, reputasi berfungsi strategis dalam memfasilitasi transaksi ekonomi. Reputasi yang baik memberi dorongan pada perusahaan untuk bertindak secara etis karena perilaku yang memburuk dapat mengancam legitimasi dan kepercayaan yang telah dibangun (Dowling, 2016). Dalam kompetisi global, reputasi tidak hanya menjadi penanda kredibilitas, keandalan, dan konsistensi (Kim et al., 2024), tetapi juga berfungsi sebagai aset strategis yang membedakan perusahaan dari kompetitornya, sekaligus menarik sumber daya yang berpotensi untuk perusahaan (Charvat-Janechova & Bednarik, 2023).

Dalam penelitian ini, reputasi Pertamina berperan sebagai aset strategis yang memiliki pengaruh jangka panjang terhadap keberlanjutan bisnis. Reputasi yang positif dapat memperkuat hubungan perusahaan dengan konsumennya, ketika sebuah merek dipandang baik, konsumen akan cenderung berinteraksi dan merasakan nilai lebih yang ditawarkan, dalam hal ini, reputasi berperan dalam menentukan bagaimana konsumen merespons strategi pemasaran berkelanjutan yang berpengaruh tergantung pada

penekanan nilai fungsional, emosional, dan sosial dari produk yang ditawarkan (Nguyen et al., 2025).

Reputasi Pertamina diposisikan sebagai variabel dependen dalam penelitian ini yang dipengaruhi oleh persepsi respons penanganan krisis dan ketepatan program yang dijalankan. Hal ini menegaskan bahwa strategi tepat waktu dan sesuai dengan kebutuhan para pemangku kepentingan akan berkontribusi langsung pada reputasi perusahaan. Oleh karena itu, reputasi Pertamina dipandang sebagai hasil penting yang mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam menjaga kepercayaan, legitimasi sosial, dan kemampuan bersaing jangka panjang di industri energi.

#### 1.5.4 Teori SCCT

Dalam menghadapi krisis yang dapat mengancam reputasi perusahaan seperti yang terjadi pada PT. Pertamina (Persero), dimana mereka menghadapi kasus oplosan Pertamina yang menjadi perbincangan publik. Krisis tersebut memerlukan pendekatan teoritis yang mampu menjelaskan bagaimana organisasi seharusnya menanggapi krisis secara strategis. Teori yang relevan dalam memahami dinamika antara respons perusahaan dan persepsi publik adalah *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) yang dikembangkan oleh W. Timothy Coombs. Teori ini digunakan untuk mengarahkan perusahaan untuk menentukan strategi krisis yang sesuai dengan tingkat tanggung jawab dan situasi tertentu.

*Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) menekankan bahwa respons krisis yang dirancang oleh sebuah perusahaan bertujuan untuk mengantisipasi reaksi publik yang berpotensi mengancam citra dan reputasi perusahaan (Coombs, 2006). Teori ini dikembangkan agar perusahaan mampu merespons krisis secara efektif dengan menggunakan strategi komunikasi yang disesuaikan dengan situasi tertentu. SCCT menekankan bahwa *initial respons* harus dilakukan secepatnya pada saat

krisis untuk memperbaiki atau mengurangi kerusakan reputasi (Coombs, 2007a). Teori ini mengatakan bahwa dengan menyesuaikan strategi atau program yang akan dijalankan dengan situasi krisis dapat melindungi reputasi secara maksimal (Coombs, 2007).

Model SCCT Coombs (2014) mengelompokkan krisis menjadi tiga kategori utama: *victim cluster*, dimana perusahaan memiliki tanggung jawab rendah (kerusakan dari pihak luar, bencana alam), *accidental cluster*, dimana tanggung jawab perusahaan relatif rendah (kerusakan produk, kecelakaan teknis), *preventable cluster*, dimana perusahaan dianggap memiliki tanggung jawab tinggi (pelanggaran hukum, kecelakaan akibat kelalaian manusia). Berdasarkan klasifikasi tersebut, SCCT merekomendasikan perusahaan memilih strategi komunikasi yang sesuai dengan tingkat tanggung jawab yang dibutuhkan untuk meredam reaksi negatif publik, strategi utama yang ditawarkan dikelompokkan menjadi tiga kelompok: *denial strategies*, *diminish strategies*, *rebuild strategies* (Coombs, 2007; Ma & Zhan, 2016).

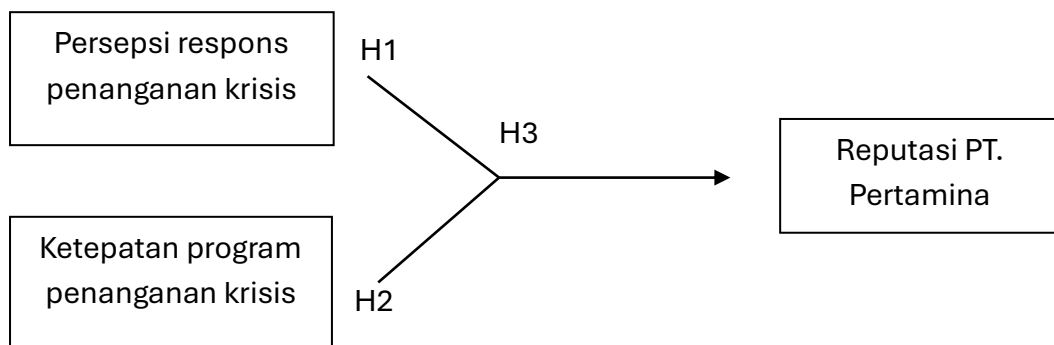
<b>Strategi SCCT</b>	<b>Deskripsi Strategi</b>	<b>Tujuan</b>	<b>Dampak Terhadap reputasi</b>
<i>Denial</i>	Perusahaan menolak keterlibatan dalam krisis atau mengalihkan kesalahan kepada pihak lain	Menghindari tanggung jawab	Dapat merusak reputasi jika bukti keterlibatan perusahaan kuat
<i>Diminish</i>	Upaya meminimalisir citra negatif dengan memberi pernyataan krisis yang terjadi tidak berdampak besar atau tidak disengaja	Menenangkan reaksi publik	Reputasi relatif terjaga jika publik menerima klarifikasi yang diberikan

<i>Rebuild</i>	Perusahaan mengakui kesalahan serta memberikan solusi atau kompensasi	Memulihkan kepercayaan publik	Reputasi berpotensi meningkat secara signifikan apabila tindakan pemulihan dianggap tulus
----------------	---	-------------------------------	---

**Table 1. 2.** Strategi SCCT

Dalam penelitian ini, Teori SCCT digunakan sebagai kerangka untuk menjelaskan bagaimana penilaian publik terhadap respons penanganan krisis dan ketepatan program dapat mempengaruhi reputasi perusahaan. Variabel dalam penelitian ini sejalan dengan aspek pada Teori SCCT dimana kecepatan respons berpengaruh dalam reaksi emosional dan persepsi publik, dan kesesuaian strategi dalam krisis yang dapat meredakan keresahan masyarakat.

### 1.6 Hipotesis



**Gambar 1. 1.** Geometri Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan teori yang melandasi serta hasil kajian penelitian, hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

**H1** : Terdapat pengaruh persepsi respons penanganan krisis terhadap reputasi PT. Pertamina (Persero)

**H2** : Terdapat pengaruh ketepatan program terhadap reputasi PT. Pertamina (Persero)

**H3** : Terdapat pengaruh secara simultan dari persepsi respons penanganan krisis dan ketepatan terhadap reputasi PT. Pertamina (Persero)

## **1.7 Definisi Konseptual**

### **1.7.1 Persepsi Respons Penanganan Krisis**

Persepsi respons penanganan krisis yakni penilaian publik mengenai kemampuan perusahaan untuk bertindak cepat dan tepat dalam menghadapi krisis (Rainey & Steinbauer, 1999). Kecepatan dalam mengolah dan menyampaikan informasi berpengaruh langsung terhadap persepsi pemangku kepentingan, informasi yang disampaikan lebih cepat cenderung memiliki kredibilitas lebih tinggi dan berpotensi untuk memberikan dampak positif (Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005).

Dalam kerangka *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), Coombs (2007) menegaskan bahwa kecepatan dan kesesuaian waktu respons menjadi faktor penentu penilaian publik yang berpengaruh langsung terhadap reputasi perusahaan. Dengan demikian, persepsi respons penanganan krisis secara konseptual didefinisikan sebagai penilaian publik terhadap kecepatan dan ketepatan waktu perusahaan dalam merespons krisis.

### **1.7.2 Ketepatan Program Penanganan Krisis**

Ketepatan program penanganan krisis dipahami sebagai kesesuaian program atau tindakan yang dijalankan perusahaan yang sesuai dengan keinginan para pemangku kepentingan. Ketepatan program dalam merespons krisis tidak hanya berfungsi untuk meredakan dampak yang ditimbulkan, tetapi jika kurang tepat justru berpotensi memperburuk keadaan (Lee & Atkinson, 2019).

Menurut SCCT, program krisis dikatakan tepat, apabila sesuai dengan tingkat tanggung jawab perusahaan sesuai dengan konteks krisis. Oleh karena itu, ketepatan program penanganan krisis secara konseptual

didefinisikan sebagai sejauh mana strategi dan tindakan perusahaan dinilai tepat dan relevan dalam menghadapi krisis.

### **1.7.3 Reputasi PT. Pertamina (Persero)**

Barnett et al., (2006) menyebutkan bahwa reputasi merupakan kumpulan penilaian terhadap suatu perusahaan yang didasarkan pada evaluasi atas dampak finansial, sosial, dan lingkungan yang dikaitkan dengan perusahaan tersebut dari waktu ke waktu. Dalam Teori Reputasi Fomburn, terdapat enam aspek yang membentuk reputasi, *emotional appeal, products and services, financial performance, vision and leadership, workplace environment, dan social responsibility*. Maka dari itu, reputasi PT. Pertamina (Persero) secara konseptual didefinisikan sebagai penilaian publik terhadap kredibilitas, integritas, kualitas produk, tanggung jawab sosial, dan kinerja perusahaan.

## **1.8 Definisi Operasional**

### **1.8.1 Persepsi Respons Penanganan Krisis**

1. Penilaian terkait kecepatan perusahaan dalam memberikan tanggapan terhadap krisis

- Kecepatan manajemen Pertamina dalam merespons isu oplosan Pertamax
- Kecepatan Pertamina dalam mengeluarkan pernyataan resmi
- Ketepatan waktu dalam melakukan permohonan maaf

2. Penilaian publik terkait ketersediaan informasi yang jelas selama krisis

- Kelengkapan informasi yang disediakan Pertamina dalam menanggapi krisis

- Kejelasan informasi yang disampaikan
  - Aktualitas dan ketepatan informasi yang disampaikan melalui kanal media sosial resmi Pertamina selama krisis
3. Penilaian publik atas konsistensi komunikasi Pertamina selama penanganan krisis
- Konsistensi pesan yang disampaikan dari seluruh perwakilan Pertamina
  - Konsistensi pernyataan resmi yang disampaikan dari awal hingga akhir penanganan krisis
  - Perubahan informasi yang disampaikan Pertamina selama krisis

### **1.8.2 Ketepatan Program Penanganan Krisis**

1. Penilaian atas relevansi program dengan kebutuhan publik
  - Penilaian tentang dibentuknya Tim Crisis Centre
  - Penilaian terkait Uji Kelayakan BBM
  - Ketersediaan panduan praktis bagi konsumen dalam program penanganan krisis yang dilakukan
2. Penilaian atas kesesuaian program dengan visi, misi, dan nilai perusahaan
  - Program yang dijalankan Pertamina selama krisis mencerminkan peran dan tanggung jawabnya sebagai BUMN penyedia energi nasional
  - Penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik dalam program penanganan krisis Pertamina
3. Penilaian atas dampak nyata program terhadap masyarakat atau pemangku kepentingan

- Keyakinan publik terhadap kualitas Pertamina setelah dilakukan Uji kelayakan BBM
- Pemberian kompensasi atau bentuk tanggung jawab kepada masyarakat yang terdampak
- Upaya penanganan krisis Pertamina dalam memperbaiki sistem internal perusahaan

### **1.8.3 Reputasi PT. Pertamina (Persero)**

#### 1. Kepercayaan publik terhadap integritas perusahaan

- Masyarakat mengakui Pertamina adalah perusahaan yang bertanggung jawab dan berkomitmen
- Masyarakat mengakui Pertamina adalah perusahaan jujur dalam bertindak
- Masyarakat mengakui Pertamina adalah perusahaan yang etis dalam bertindak

#### 2. Persepsi atas kualitas dari produk atau jasa yang ditawarkan

- Apakah Pertamina memiliki kualitas produk atau jasa yang baik
- Apakah Pertamina selalu memberikan tanggung jawab atas produk yang dijual
- Apakah produk dari Pertamina sesuai dengan harga yang sebanding

#### 3. Transparansi dan akuntabilitas perusahaan

- Keterbukaan Pertamina dalam proses bisnisnya
- Pertanggungjawaban Pertamina atas isu-isu yang terjadi
- Dukungan sosial Pertamina yang baik

## 1.9 Metode Penelitian

### 1.9.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian *explanatory quantitative research*. *Explanatory quantitative research* bertujuan menguji hubungan antara variabel yang telah dirumuskan dalam hipotesis. Hipotesis menjadi dasar untuk diuji kebenarannya, karena menggambarkan adanya korelasi antara dua atau lebih variabel (Mulyadi, 2019). Maka, penelitian ini menjelaskan hubungan antara persepsi respons penanganan krisis (X1), ketepatan program (X2), dan reputasi PT. Pertamina (Persero) (Y), serta mengidentifikasi korelasi antar variabel.

### 1.9.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah individu yang merupakan konsumen Pertamina berusia minimal 18 tahun yang menggunakan produk BBM Pertamax secara rutin dalam 1 bulan terakhir.

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *non probability* sampling yaitu, metode yang tidak memberikan kesempatan sama bagi setiap anggota populasi yang ditetapkan menjadi anggota sampel. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode pengambilan *purposive sampling*, yakni pemilihan sampel berdasarkan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan agar sesuai dengan tujuan penelitian. Menurut Roscoe (1975), penelitian dikatakan layak apabila ukuran sample yang digunakan adalah 30-500. Sedangkan Hair et al., (2014) mengatakan bahwa sebaiknya ukuran sample yang dipakai dalam sebuah penelitian harus 100-500. Berdasarkan pertimbangan tersebut, jumlah sample yang diambil dalam penelitian ini adalah 100 responden. Angka ini dipilih karena memenuhi batas kelayakan menurut teori, sekaligus realistis untuk dijangkau terhadap populasi konsumen Pertamina pengguna pertamax.

### **1.9.3 Jenis dan Sumber Data**

Data primer digunakan sebagai jenis data dalam penelitian ini. Proses pengumpulan data dilakukan secara langsung dengan menggunakan kuesioner. Adapun sumber data berasal dari responden yang telah ditetapkan sebagai fokus atau objek penelitian,

### **1.9.4 Alat dan Teknik Pengumpulan Data**

Kuesioner yang berisi sejumlah pertanyaan dengan pilihan jawaban digunakan sebagai instrumen pengumpulan data. Kuesioner tersebut akan dibagikan kepada responden untuk diisi secara mandiri. Kuesioner akan dibagikan secara online melalui google form untuk memungkinkan proses pengumpulan data secara cepat dan praktis, mengingat responden adalah konsumen Pertamina pengguna pertamax yang tersebar di berbagai lokasi. Melalui pengisian ini, responden memberikan jawaban atas pertanyaan yang mencakup variabel independen dan dependen sebagai bagian dari proses pengumpulan data.

### **1.9.5 Teknik Pengolahan Data**

#### **a. Editing**

Editing merupakan tahap yang dilakukan setelah seluruh data kuesioner terkumpul, dengan tujuan memeriksa serta memastikan validitas data yang diperoleh.

#### **b. Coding**

Coding merupakan proses mengolah data yang telah melewati tahap editing dan terbukti valid, dengan cara mengonversikan ke dalam bentuk numerik agar memiliki nilai kuantitatif.

### c. Tabulasi

Tabulasi merupakan tahap menyusun data ke dalam tabel yang telah disiapkan sehingga dapat dianalisis sesuai dengan teknik analisis yang digunakan.

#### **1.9.6 Uji Validitas**

Validitas berkaitan dengan kemampuan suatu variabel untuk benar-benar mengukur hal yang seharusnya diukur. Dalam penelitian, validitas menunjukkan tingkat ketepatan instrumen penelitian terhadap isi yang menjadi objek pengukuran. Uji validitas sendiri digunakan untuk mengetahui sejauh mana instrumen atau alat ukur mampu merepresentasikan variabel yang diteliti (Sugiharto & Sitinjak, 2006). Uji validitas berfungsi untuk menilai apakah suatu kuesioner sah atau tidak. Sebuah kuesioner dapat dikatakan valid apabila pertanyaan di dalamnya benar-benar dapat mengungkap aspek yang ingin diukur (Ghozali, 2009).

#### **1.9.7 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas merupakan metode untuk menilai sejauh suatu instrumen mampu menghasilkan hasil yang konsisten dan stabil ketika digunakan berulang kali dalam kondisi serupa. Dalam penelitian, reliabilitas menunjukkan kemampuan alat ukur menghasilkan data yang konsisten serta minim kesalahan. Salah satu metode yang digunakan dalam uji reliabilitas adalah *Cronbach's Alpha*, dimana jika nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0.60$  maka instrumen dinyatakan reliabel, jika nilai *Cronbach's Alpha*  $< 0.60$  maka instrumen dinyatakan tidak reliabel (Slamet & Wahyuningsih, 2022).

#### **1.9.8 Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data inferensial. Pada tahap awal, dilakukan analisis regresi untuk memperkirakan hubungan antar variabel, dengan cara memodelkan serta menganalisis keterkaitan antara satu variabel dependen dengan satu atau lebih variabel independen

(Amstrong, 2012:698). Setelah itu, dilakukan uji hipotesis untuk memastikan apakah data statistik yang diperoleh mendukung asumsi yang telah diajukan dalam penelitian.