

Analisis Penanganan Krisis Rantai Pasok pada Industri Migas Menggunakan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT): Studi Kasus PT Tiga Mas Musim Jaya

Talitha Zain Salsabila*, Joe Harrianto Setiawan

LSPR Institute of Communication and Business, Indonesia

Email: 26173200001@lspr.edu*

Keywords:

Situational Crisis Communication Theory (SCCT); Crisis Communication; Supply Chain Crisis; Oil And Gas Industry; Crisis Management.

Abstract

The oil and gas industry relies on a complex, high-risk supply chain; consequently, technical and logistical disruptions can develop into organizational crises that threaten project continuity, contractual relationships, and stakeholder trust. This study aimed to analyze PT Tiga Mas Musim Jaya's management of a supply chain crisis through Situational Crisis Communication Theory (SCCT), focusing on crisis type, responsibility attribution, response strategies, and post-crisis communication. A constructivist paradigm, qualitative descriptive approach, and case study method were employed. Data were collected through in-depth interviews with four purposively selected informants representing corporate leadership, supply chain management, public relations, and crisis management expertise, supported by document analysis. Data were examined using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, SCCT-based thematic coding, and source triangulation. The findings showed that the crisis resulted from equipment failure, delays in procuring critical components, and external logistical disruption. Although categorized as an accidental cluster, the company received substantial responsibility attribution because of its role as the principal contractor. Its response combined instructing information, adjusting information, and an approach resembling a rebuild strategy through operational recovery, intensive communication, and sustained client engagement. After the crisis, the company conducted internal evaluations and strengthened its supply chain system. The study concludes that effective crisis management requires integrated operational measures, transparent communication, stakeholder relationship management, and organizational learning.

Kata Kunci:

Situational Crisis Communication Theory (SCCT); Komunikasi Krisis; Krisis Rantai Pasok; Industri Migas; Manajemen Krisis.

Abstrak

Industri minyak dan gas bumi memiliki rantai pasok kompleks dan berisiko tinggi sehingga gangguan teknis maupun logistik dapat berkembang menjadi krisis organisasi yang mengancam kelangsungan proyek, hubungan kontraktual, dan kepercayaan pemangku kepentingan. Penelitian ini bertujuan menganalisis penanganan krisis rantai pasok PT Tiga Mas Musim Jaya menggunakan perspektif *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), khususnya jenis krisis, atribusi tanggung jawab, strategi respons, dan komunikasi pascakrisis. Penelitian menerapkan paradigma konstruktivis dengan pendekatan kualitatif deskriptif dan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan empat informan yang mewakili pimpinan perusahaan, kepala rantai pasok, hubungan masyarakat, dan pakar manajemen krisis, serta melalui studi dokumentasi. Informan dipilih secara purposif. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña, pengodean tematik berdasarkan SCCT, dan triangulasi sumber. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa krisis dipicu oleh kombinasi kerusakan peralatan, keterlambatan pengadaan komponen kritis, dan gangguan logistik eksternal. Krisis tergolong accidental cluster, tetapi perusahaan tetap menerima atribusi tanggung jawab yang tinggi karena posisinya sebagai kontraktor utama. Respons perusahaan memadukan instructing information, adjusting information, dan pendekatan yang mendekati rebuild strategy melalui pemulihan operasional, komunikasi intensif, dan pemeliharaan hubungan dengan klien. Pascakrisis, perusahaan melakukan evaluasi internal dan penguatan sistem rantai pasok. Disimpulkan bahwa penanganan krisis yang efektif memerlukan integrasi tindakan operasional, komunikasi transparan, dan pembelajaran organisasi.

PENDAHULUAN

Industri minyak dan gas bumi (migas) merupakan salah satu sektor strategis yang memiliki peran penting dalam mendukung pembangunan ekonomi dan ketahanan energi nasional (Diswara et al., 2026; Fitri & Zahar, 2019; Renata & Prasetya, 2026; Widiyantama et al., 2025). Sebagai bagian dari industri ekstraktif, sektor migas tidak hanya berkontribusi terhadap penerimaan negara, tetapi juga menjadi penopang aktivitas industri, transportasi, dan berbagai sektor produktif lainnya. Oleh karena itu, keberlangsungan operasional industri migas memiliki implikasi yang luas terhadap stabilitas ekonomi dan pembangunan nasional. Dalam beberapa tahun terakhir, industri migas Indonesia menghadapi berbagai tantangan, mulai dari fluktuasi harga energi global, perubahan regulasi, hingga meningkatnya kompleksitas operasional yang menuntut efisiensi dan keandalan yang lebih tinggi (Badan Pusat Statistik, 2025).

Karakteristik industri migas berbeda dengan banyak sektor industri lainnya karena aktivitas operasionalnya berlangsung dalam lingkungan yang berisiko tinggi, membutuhkan investasi besar, serta melibatkan banyak pihak yang saling bergantung. Menurut PGN LNG (2024), kegiatan migas mencakup operasi darat (*onshore*) dan lepas pantai (*offshore*) yang masing-masing memiliki tingkat kompleksitas teknis, kebutuhan teknologi, dan risiko operasional yang berbeda. Kompleksitas tersebut menyebabkan keberhasilan operasi migas tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis perusahaan, tetapi juga oleh kemampuan mengelola koordinasi antar berbagai pihak yang terlibat dalam proses bisnisnya.

Dalam praktiknya, kegiatan migas berjalan melalui rantai pasok yang panjang dan terintegrasi. Awan Karya Cipta (2023) menjelaskan bahwa industri migas terdiri atas tiga segmen utama, yaitu upstream, midstream, dan downstream, yang melibatkan berbagai aktor mulai dari operator, kontraktor pengeboran, penyedia jasa pendukung, pemasok material, hingga perusahaan logistik. Keterhubungan antarpihak tersebut menjadikan industri migas sangat bergantung pada efektivitas manajemen rantai pasok (*supply chain management*) (Irissandi, 2026; Jumiono et al., 2024; Putri & Sijabat, 2024; Syamil et al., 2026). Gangguan pada salah satu mata rantai dapat menimbulkan konsekuensi yang meluas terhadap keseluruhan operasi.

Pentingnya rantai pasok dalam industri migas semakin terlihat ketika terjadi gangguan terhadap ketersediaan material, peralatan, atau layanan pendukung yang dibutuhkan dalam kegiatan operasional. Chopra dan Meindl (2019) menjelaskan bahwa rantai pasok pada sektor energi memiliki tingkat kerentanan yang tinggi karena melibatkan koordinasi lintas organisasi, lintas wilayah, bahkan lintas negara. Keterlambatan pengiriman material, kerusakan peralatan

kritis, atau hambatan logistik dapat menyebabkan terhentinya operasi dan memunculkan kerugian yang signifikan. Dalam konteks pengeboran migas, keterlambatan yang tampak kecil sekalipun dapat menghasilkan *Non-Productive Time* (NPT) yang berdampak pada peningkatan biaya operasional dan risiko kontraktual.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa persoalan rantai pasok dalam industri migas tidak lagi dapat dipahami semata-mata sebagai persoalan logistik atau operasional (Ernawati, 2023; Fachrudin & SE, 2025; Pandarangga et al., 2015; Syamil et al., 2026). Gangguan yang terjadi berpotensi berkembang menjadi krisis organisasi ketika memengaruhi keberlangsungan proyek, hubungan dengan klien, dan reputasi perusahaan. Universitas Alma Ata (2025) menjelaskan bahwa krisis rantai pasok global berdampak langsung terhadap peningkatan biaya logistik, keterlambatan pasokan, dan terganggunya aktivitas bisnis. Dalam kondisi demikian, perusahaan tidak hanya dituntut mampu mengatasi masalah teknis, tetapi juga harus mengelola komunikasi dengan berbagai pemangku kepentingan yang terdampak.

Dalam perspektif komunikasi organisasi, krisis tidak hanya dipahami sebagai gangguan terhadap operasional perusahaan, tetapi juga sebagai peristiwa yang berpotensi mengancam legitimasi, kepercayaan, dan reputasi organisasi. Coombs (2019) menjelaskan bahwa krisis merupakan situasi yang dapat menimbulkan persepsi negatif terhadap organisasi apabila tidak ditangani secara tepat. Ketika suatu organisasi gagal memberikan informasi yang jelas, konsisten, dan dapat dipercaya selama masa krisis, maka dampak reputasional yang muncul sering kali lebih besar dibandingkan dampak operasional yang menjadi penyebab awal krisis tersebut.

Oleh karena itu, komunikasi memiliki posisi yang sangat penting dalam manajemen krisis. Ruslan (2019) menegaskan bahwa keberhasilan organisasi dalam menghadapi krisis tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menyelesaikan masalah, tetapi juga oleh kemampuan menjaga kepercayaan publik dan stakeholder melalui komunikasi yang efektif. Dalam konteks industri migas yang melibatkan banyak pemangku kepentingan, mulai dari operator, kontraktor, pemasok, regulator, hingga masyarakat sekitar, komunikasi menjadi instrumen strategis untuk mengurangi ketidakpastian dan menjaga koordinasi selama masa krisis.

Salah satu perusahaan yang menghadapi tantangan tersebut adalah PT Tiga Mas Musim Jaya (TMMJ). Perusahaan ini merupakan kontraktor jasa pengeboran yang terlibat dalam berbagai proyek eksplorasi, pengembangan, dan workover sumur migas di Indonesia. Sebagai bagian dari rantai pasok sektor hulu migas, TMMJ beroperasi dalam lingkungan yang sangat bergantung pada ketersediaan material, peralatan, dan koordinasi lintas organisasi. Berdasarkan hasil pra-riset, perusahaan pernah menghadapi gangguan rantai pasok yang berdampak pada kelancaran operasi pengeboran, khususnya terkait keterlambatan pengadaan komponen penting yang dibutuhkan dalam proyek.

Gangguan tersebut tidak hanya menimbulkan konsekuensi teknis berupa tertundanya kegiatan operasional, tetapi juga memunculkan tekanan terhadap hubungan kontraktual dengan klien. Dalam industri pengeboran migas, setiap keterlambatan berpotensi menghasilkan *Non-Productive Time* (NPT) yang berdampak langsung pada biaya dan performa proyek. Kondisi ini memperlihatkan bahwa krisis rantai pasok memiliki dimensi yang lebih luas dibandingkan sekadar masalah operasional karena juga menyangkut persepsi stakeholder terhadap kompetensi dan tanggung jawab perusahaan.

Menariknya, meskipun menghadapi tekanan operasional dan logistik yang cukup besar, TMMJ mampu mempertahankan hubungan kerja sama dengan klien serta melanjutkan proyek yang sedang berjalan. Perusahaan melakukan berbagai upaya mitigasi melalui koordinasi internal, pengambilan keputusan manajerial, serta komunikasi yang intensif dengan pihak-pihak yang terlibat. Pengalaman ini menjadi menarik untuk diteliti karena menunjukkan bahwa keberhasilan menghadapi krisis tidak hanya ditentukan oleh penyelesaian masalah teknis, tetapi juga oleh strategi komunikasi yang digunakan selama proses penanganan krisis.

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji komunikasi krisis menggunakan kerangka *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT). Namun sebagian besar penelitian tersebut berfokus pada krisis reputasi, krisis pelayanan, kecelakaan, pandemi, atau isu yang mendapatkan perhatian publik secara luas. Penelitian mengenai penerapan SCCT dalam konteks krisis rantai pasok masih relatif terbatas, terutama pada sektor migas yang memiliki karakteristik operasional berbeda dibandingkan organisasi layanan publik maupun perusahaan yang berorientasi langsung kepada konsumen. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu diisi melalui kajian yang lebih spesifik mengenai hubungan antara krisis rantai pasok dan strategi komunikasi krisis.

Selain itu, sebagian besar penelitian SCCT menempatkan reputasi sebagai fokus utama analisis, sementara pada industri migas persoalan yang muncul sering kali berawal dari gangguan operasional yang kemudian berkembang menjadi persoalan komunikasi dan kepercayaan stakeholder. Dengan demikian, diperlukan kajian yang mampu menjelaskan bagaimana organisasi mengelola krisis yang berasal dari gangguan rantai pasok serta bagaimana strategi komunikasi digunakan untuk menjaga hubungan dengan stakeholder dalam situasi tersebut.

Untuk menganalisis fenomena tersebut, penelitian ini menggunakan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) yang dikembangkan oleh Coombs (2019). Teori ini dipilih karena mampu menjelaskan hubungan antara jenis krisis, atribusi tanggung jawab, strategi respons, dan komunikasi pasca-krisis. SCCT menekankan bahwa efektivitas strategi komunikasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana stakeholder memersepsikan tanggung jawab organisasi terhadap krisis yang terjadi. Oleh karena itu, teori ini dinilai relevan untuk memahami bagaimana PT Tiga Mas Musim Jaya mengelola krisis rantai pasok yang dialaminya.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penanganan krisis rantai pasok yang dilakukan oleh PT Tiga Mas Musim Jaya dengan menggunakan perspektif *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT). Secara khusus, penelitian ini mengkaji identifikasi jenis krisis, atribusi tanggung jawab, strategi respons krisis, serta komunikasi pasca-krisis yang diterapkan perusahaan dalam menghadapi gangguan rantai pasok pada industri migas.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivis dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Paradigma konstruktivis memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang dibangun melalui pengalaman, interaksi, dan pemaknaan yang dilakukan oleh individu maupun kelompok sosial. Dalam konteks penelitian ini, krisis tidak dipahami semata-mata sebagai peristiwa objektif yang dapat diukur secara teknis, tetapi juga sebagai fenomena yang dimaknai

oleh para pelaku organisasi melalui proses komunikasi dan pengambilan keputusan. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti memahami secara mendalam bagaimana PT Tiga Mas Musim Jaya (TMMJ) mengidentifikasi, merespons, dan memaknai krisis rantai pasok yang terjadi dalam operasional perusahaan (Moleong, 2018).

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus deskriptif. Menurut Yin (2018), studi kasus merupakan strategi penelitian yang tepat untuk memahami fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak terlihat secara jelas. Penelitian ini berfokus pada satu kasus, yaitu penanganan krisis rantai pasok yang dialami PT Tiga Mas Musim Jaya dalam proyek pengeboran migas. Pemilihan studi kasus memungkinkan peneliti menggali secara mendalam dinamika operasional, proses komunikasi, serta strategi yang digunakan perusahaan dalam menghadapi krisis.

Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan studi dokumentasi. Wawancara dipilih karena memberikan kesempatan kepada peneliti untuk memahami pengalaman, persepsi, dan pertimbangan yang mendasari tindakan para pelaku organisasi selama proses penanganan krisis. Sementara itu, dokumentasi digunakan sebagai sumber data pendukung untuk memahami konteks operasional perusahaan serta memverifikasi informasi yang diperoleh dari hasil wawancara (Sugiyono, 2018).

Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung terhadap fenomena yang diteliti (Sugiyono, 2018). Penelitian ini melibatkan empat informan utama yang mewakili perspektif manajerial, operasional, komunikasi, dan akademik. Informan tersebut terdiri atas pimpinan PT Tiga Mas Musim Jaya yang berperan dalam pengambilan keputusan strategis, Kepala Supply Chain yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan rantai pasok perusahaan, Public Relations yang menangani komunikasi internal dan eksternal selama krisis berlangsung, serta seorang pakar manajemen krisis yang berfungsi sebagai informan triangulasi untuk memberikan perspektif teoritis terhadap praktik yang dilakukan perusahaan.

Analisis data dilakukan secara bertahap mengikuti model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang terdiri atas reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti melakukan seleksi dan pengelompokan informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Data yang telah direduksi kemudian disusun dalam bentuk kategori dan tema agar pola hubungan antar data dapat terlihat dengan lebih jelas. Tahap selanjutnya adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan secara berulang selama proses penelitian berlangsung hingga diperoleh interpretasi yang konsisten dan didukung oleh data yang memadai.

Untuk memperkuat proses analisis, penelitian ini menggunakan teknik thematic coding yang disusun berdasarkan kerangka *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT). Data hasil wawancara dikategorikan ke dalam empat tema utama, yaitu *crisis type identification*, *crisis responsibility*, *crisis response strategies*, dan *post-crisis communication*. Penggunaan kategori tersebut memungkinkan peneliti menghubungkan temuan empiris dengan konsep-konsep utama SCCT secara sistematis, sekaligus memudahkan proses interpretasi terhadap strategi komunikasi krisis yang diterapkan perusahaan (Coombs, 2019).

Keabsahan data diuji melalui teknik triangulasi. Menurut Denzin (2017), triangulasi merupakan proses membandingkan berbagai sumber dan perspektif untuk meningkatkan

kredibilitas temuan penelitian. Penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari pimpinan perusahaan, Kepala *Supply Chain*, *Public Relations*, dan pakar manajemen krisis. Selain itu, triangulasi data dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan dokumen perusahaan dan informasi pendukung lainnya yang relevan dengan kasus yang diteliti.

Melalui pendekatan tersebut, penelitian ini berupaya menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana PT Tiga Mas Musim Jaya mengelola krisis rantai pasok dalam lingkungan industri migas yang berisiko tinggi. Fokus penelitian tidak hanya diarahkan pada aspek operasional, tetapi juga pada proses komunikasi yang membentuk persepsi stakeholder dan memengaruhi efektivitas penanganan krisis. Dengan demikian, metode yang digunakan memungkinkan penelitian ini menjelaskan hubungan antara dinamika krisis rantai pasok dan penerapan *Situational Crisis Communication Theory* dalam konteks industri migas Indonesia.

HASIL PENELITIAN

Crisis Type

Hasil penelitian menunjukkan bahwa krisis yang dialami PT Tiga Mas Musim Jaya (TMMJ) berawal dari gangguan pada rantai pasok yang berdampak langsung terhadap kegiatan operasional pengeboran migas. Gangguan tersebut muncul ketika perusahaan menghadapi keterbatasan ketersediaan komponen kritis yang dibutuhkan dalam operasi pengeboran, sementara proses pengadaan material pengganti mengalami hambatan akibat kondisi logistik yang tidak stabil. Situasi ini menyebabkan terhentinya sebagian aktivitas operasional dan memunculkan risiko *Non-Productive Time* (NPT), yang dalam industri migas memiliki konsekuensi finansial dan kontraktual yang signifikan.

Temuan ini menunjukkan bahwa krisis yang terjadi tidak bersumber dari satu faktor tunggal, melainkan merupakan kombinasi antara faktor teknis, logistik, dan eksternal. Dari sisi teknis, perusahaan menghadapi kerusakan pada peralatan pengeboran yang membutuhkan penggantian komponen dalam waktu cepat. Dari sisi logistik, pengadaan material mengalami keterlambatan karena terbatasnya akses distribusi dan pasokan. Sementara itu, faktor eksternal berupa gangguan rantai pasok global yang terjadi selama periode pandemi memperburuk situasi yang dihadapi perusahaan. Kompleksitas penyebab ini menunjukkan bahwa krisis rantai pasok dalam industri migas sering kali berkembang melalui interaksi berbagai faktor yang saling memengaruhi.

Menurut Kepala Supply Chain PT TMMJ, salah satu tantangan terbesar saat itu adalah keterbatasan akses terhadap komponen yang dibutuhkan untuk melanjutkan operasi pengeboran. Ia menjelaskan bahwa “barang yang dibutuhkan tidak bisa segera tersedia karena kondisi logistik saat itu memang sedang terganggu.” Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa sumber krisis tidak sepenuhnya berasal dari lingkungan internal perusahaan, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi eksternal yang berada di luar kendali organisasi.

Dalam perspektif *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), identifikasi jenis krisis menjadi langkah awal yang menentukan strategi komunikasi yang akan digunakan organisasi (Coombs, 2019). Berdasarkan karakteristik peristiwa yang ditemukan dalam penelitian ini, krisis yang dialami TMMJ memiliki kecenderungan untuk dikategorikan sebagai *accidental cluster*. Kategori ini merujuk pada krisis yang muncul akibat kesalahan yang tidak

disengaja, kegagalan teknis, atau faktor operasional yang tidak direncanakan sebelumnya. Berbeda dengan preventable cluster, tidak ditemukan indikasi bahwa krisis terjadi akibat pelanggaran prosedur, kelalaian yang disengaja, atau tindakan yang secara sadar dilakukan oleh perusahaan.

Meskipun demikian, hasil triangulasi dengan pakar manajemen krisis menunjukkan bahwa identifikasi jenis krisis tidak dapat dilakukan hanya berdasarkan penyebab teknis semata. Aprida Sihombing menekankan bahwa suatu gangguan operasional baru dapat dikategorikan sebagai krisis apabila menimbulkan dampak yang signifikan terhadap keberlangsungan organisasi dan hubungan dengan stakeholder. Menurutny, organisasi perlu memperhatikan bukan hanya sumber gangguan, tetapi juga bagaimana gangguan tersebut memengaruhi target proyek, hubungan kontraktual, serta persepsi pihak-pihak yang terlibat. Pandangan ini menunjukkan bahwa status krisis tidak semata-mata ditentukan oleh peristiwa yang terjadi, tetapi juga oleh konsekuensi yang ditimbulkannya.

Jika dikaitkan dengan karakteristik krisis rantai pasok, temuan penelitian ini sejalan dengan pandangan Christopher (2016) yang menyatakan bahwa gangguan rantai pasok berkembang menjadi krisis ketika organisasi kehilangan kemampuan menjalankan fungsi operasionalnya secara normal. Dalam kasus TMMJ, gangguan pasokan komponen tidak hanya menyebabkan keterlambatan teknis, tetapi juga memunculkan risiko kontraktual dan potensi penurunan kepercayaan klien. Dengan demikian, krisis yang terjadi telah melampaui batas persoalan operasional biasa dan berkembang menjadi persoalan organisasi yang memerlukan respons strategis.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa dalam industri migas, batas antara gangguan operasional dan krisis organisasi cenderung sangat tipis. Ketergantungan terhadap peralatan khusus, jadwal proyek yang ketat, serta konsekuensi biaya yang tinggi membuat setiap gangguan memiliki potensi eskalasi yang besar. Temuan ini memperkuat argumen Fearn-Banks (2016) bahwa krisis ditandai oleh tingginya ketidakpastian, tekanan waktu, dan ancaman terhadap tujuan organisasi. Dalam konteks tersebut, perusahaan tidak memiliki banyak ruang untuk menunda pengambilan keputusan karena setiap keterlambatan berpotensi memperbesar dampak yang muncul.

Berdasarkan keseluruhan temuan, penelitian ini mengidentifikasi bahwa krisis yang dialami PT Tiga Mas Musim Jaya merupakan supply chain crisis yang termasuk dalam kategori accidental cluster. Krisis tersebut muncul akibat kombinasi gangguan teknis dan logistik yang diperkuat oleh faktor eksternal, serta berkembang menjadi ancaman organisasi karena memengaruhi keberlangsungan operasi dan hubungan kontraktual dengan klien. Identifikasi ini menjadi landasan penting untuk memahami bagaimana perusahaan membangun atribusi tanggung jawab dan menentukan strategi respons krisis yang akan dibahas pada bagian berikutnya.

Crisis Responsibility

Setelah jenis krisis diidentifikasi sebagai accidental cluster, aspek berikutnya yang perlu dipahami adalah bagaimana tanggung jawab terhadap krisis tersebut dipersepsikan oleh para pemangku kepentingan. Dalam *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), persepsi tanggung jawab atau *crisis responsibility* menjadi faktor utama yang menentukan tingkat ancaman reputasi yang dihadapi organisasi serta strategi respons yang perlu diterapkan

(Coombs, 2019). Semakin tinggi tingkat tanggung jawab yang dilekatkan kepada organisasi, semakin besar kebutuhan organisasi untuk menunjukkan akuntabilitas dan komitmen dalam menyelesaikan krisis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun gangguan rantai pasok yang dialami PT Tiga Mas Musim Jaya (TMMJ) tidak sepenuhnya disebabkan oleh faktor internal perusahaan, tanggung jawab tetap dilekatkan kepada perusahaan sebagai pelaksana utama operasi pengeboran. Dalam struktur industri migas, operator dan klien tidak menilai krisis semata-mata berdasarkan penyebab teknis, tetapi berdasarkan kemampuan kontraktor menjaga kelangsungan operasi sesuai target yang telah disepakati. Dengan kata lain, ketika terjadi gangguan yang menghambat proyek, perusahaan tetap menjadi pihak pertama yang dimintai pertanggungjawaban.

Temuan ini terlihat dari penjelasan pimpinan perusahaan yang menyatakan bahwa dalam proyek pengeboran migas, klien tidak selalu melihat sumber masalah secara terpisah antara faktor teknis, logistik, maupun eksternal. Fokus utama mereka adalah keberlangsungan proyek dan kemampuan kontraktor memberikan solusi atas gangguan yang terjadi. Kondisi tersebut menyebabkan perusahaan tetap harus mengambil tanggung jawab operasional meskipun sebagian penyebab krisis berada di luar kendali langsung organisasi.

Menurut salah satu informan, “klien tetap melihat kami sebagai pihak yang harus memastikan pekerjaan berjalan sesuai target.” Pernyataan ini menunjukkan bahwa persepsi tanggung jawab dalam industri migas sangat dipengaruhi oleh posisi perusahaan dalam rantai kontraktual. Tanggung jawab tidak berhenti pada siapa yang menyebabkan gangguan, tetapi melekat pada pihak yang dipercaya untuk mengelola risiko dan menjaga keberlangsungan operasi.

Temuan tersebut menarik karena memperlihatkan adanya perbedaan antara penyebab krisis dan atribusi tanggung jawab. Dalam kerangka SCCT, krisis yang berasal dari kegagalan teknis atau faktor eksternal umumnya menghasilkan tingkat tanggung jawab yang lebih rendah dibandingkan krisis yang disebabkan oleh kelalaian organisasi (Coombs, 2019). Namun, pada kasus TMMJ, persepsi stakeholder menunjukkan bahwa tanggung jawab tetap berada pada tingkat yang relatif signifikan karena perusahaan memiliki kewajiban kontraktual untuk mengendalikan risiko proyek. Kondisi ini menunjukkan bahwa atribusi tanggung jawab dalam industri migas tidak hanya ditentukan oleh penyebab krisis, tetapi juga oleh posisi organisasi dalam sistem kerja yang lebih luas.

Hasil triangulasi dengan pakar manajemen krisis memperkuat temuan tersebut. Aprida Sihombing menjelaskan bahwa dalam banyak kasus industri berisiko tinggi, stakeholder sering kali menilai organisasi berdasarkan kapasitasnya dalam mengelola krisis, bukan hanya berdasarkan sumber penyebab krisis itu sendiri. Menurutnya, meskipun suatu gangguan dapat dikategorikan sebagai *accidental cluster*, tingkat tanggung jawab organisasi tetap dapat meningkat apabila stakeholder menilai bahwa organisasi memiliki kapasitas untuk mengantisipasi atau memitigasi dampak yang muncul. Pandangan ini menunjukkan bahwa persepsi tanggung jawab bersifat dinamis dan sangat dipengaruhi oleh ekspektasi stakeholder.

Temuan penelitian ini sejalan dengan argumentasi Fearn-Banks (2016) yang menyatakan bahwa krisis sering kali memunculkan tuntutan akuntabilitas yang lebih luas daripada penyebab awalnya. Dalam situasi krisis, stakeholder cenderung lebih fokus pada bagaimana organisasi merespons dibandingkan pada siapa yang pertama kali menyebabkan masalah. Oleh

karena itu, organisasi yang gagal menunjukkan kepemimpinan dan tanggung jawab selama masa krisis berisiko mengalami kerusakan reputasi yang lebih besar dibandingkan organisasi yang secara aktif menunjukkan komitmen terhadap penyelesaian masalah.

Dari perspektif manajemen krisis, kondisi ini menunjukkan bahwa TMMJ tidak memiliki banyak ruang untuk menggunakan strategi yang bersifat defensif. Meskipun perusahaan dapat menjelaskan bahwa sebagian faktor penyebab berasal dari kondisi eksternal dan gangguan logistik global, pendekatan tersebut tidak akan cukup untuk memenuhi ekspektasi stakeholder yang menginginkan solusi nyata. Oleh karena itu, perusahaan lebih memilih menunjukkan komitmen terhadap penyelesaian masalah dibandingkan berupaya mengurangi persepsi tanggung jawab yang berkembang.

Temuan ini sekaligus memperlihatkan salah satu karakteristik unik krisis rantai pasok dalam industri migas. Berbeda dengan banyak kasus yang dibahas dalam literatur SCCT, atribusi tanggung jawab dalam konteks rantai pasok tidak selalu mengikuti hubungan sebab-akibat yang sederhana. Organisasi dapat tetap dianggap bertanggung jawab meskipun penyebab krisis berasal dari faktor eksternal, karena stakeholder menilai organisasi berdasarkan kemampuan mengelola risiko yang melekat pada operasinya. Dengan demikian, persepsi tanggung jawab dalam kasus TMMJ lebih banyak ditentukan oleh ekspektasi terhadap kompetensi dan reliabilitas perusahaan dibandingkan oleh sumber krisis itu sendiri.

Berdasarkan keseluruhan temuan, penelitian ini menunjukkan bahwa krisis yang dialami TMMJ berada pada kategori *accidental cluster*, tetapi menghasilkan atribusi tanggung jawab yang relatif tinggi karena posisi perusahaan sebagai kontraktor utama dalam proyek migas. Kondisi ini menjadi faktor penting yang menjelaskan mengapa perusahaan kemudian memilih strategi respons yang bersifat akomodatif dan berorientasi pada pemulihan hubungan, sebagaimana akan dibahas pada bagian berikutnya.

Crisis Response Strategy

Setelah menghadapi gangguan rantai pasok yang berpotensi menghentikan operasional pengeboran, PT Tiga Mas Musim Jaya (TMMJ) dihadapkan pada kebutuhan untuk mengambil tindakan secara cepat dan terkoordinasi. Dalam situasi seperti ini, keberhasilan penanganan krisis tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis perusahaan dalam menyelesaikan masalah operasional, tetapi juga oleh kemampuan mengelola komunikasi dengan berbagai stakeholder yang terdampak. Temuan penelitian menunjukkan bahwa respons krisis yang dilakukan TMMJ tidak berjalan sebagai dua proses yang terpisah antara aspek operasional dan komunikasi, melainkan berlangsung secara bersamaan sebagai satu kesatuan strategi organisasi.

Langkah pertama yang dilakukan perusahaan adalah memastikan bahwa kondisi operasional tetap berada dalam kendali. Ketika gangguan pasokan komponen kritis menghambat kegiatan pengeboran, perusahaan segera melakukan identifikasi sumber masalah, menghitung potensi dampak terhadap proyek, serta menyusun alternatif solusi yang memungkinkan operasi dapat dilanjutkan sesegera mungkin. Dalam kerangka SCCT, tindakan ini dapat dikategorikan sebagai bentuk *instructing information*, yaitu upaya organisasi menyediakan informasi yang diperlukan untuk menjaga keselamatan, mengurangi risiko, dan memastikan seluruh pihak memahami langkah yang harus dilakukan selama masa krisis (Coombs, 2019).

Pada tahap ini, komunikasi internal memainkan peran yang sangat penting. Koordinasi dilakukan antara manajemen, tim operasional, bagian supply chain, serta pihak-pihak yang terlibat langsung dalam proyek. Informasi mengenai kondisi lapangan, ketersediaan material, serta perkembangan proses pengadaan terus diperbarui agar setiap unit memiliki pemahaman yang sama mengenai situasi yang sedang dihadapi. Menurut salah satu informan, “yang paling penting saat itu adalah semua pihak mengetahui kondisi sebenarnya sehingga tidak ada keputusan yang dibuat berdasarkan asumsi.” Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan informasi menjadi bagian integral dari upaya menjaga stabilitas operasional selama masa krisis.

Selain memastikan kendali operasional, perusahaan juga melakukan komunikasi secara intensif kepada klien dan stakeholder utama. TMMJ menyadari bahwa keterlambatan informasi berpotensi menimbulkan ketidakpastian dan memperburuk persepsi stakeholder terhadap kemampuan perusahaan mengelola proyek. Oleh karena itu, perusahaan memilih untuk secara aktif menjelaskan kondisi yang terjadi, sumber gangguan yang dihadapi, serta langkah-langkah yang sedang dilakukan untuk menyelesaikan masalah. Dalam perspektif SCCT, praktik ini mencerminkan penerapan *adjusting information*, yaitu komunikasi yang bertujuan membantu stakeholder memahami situasi sekaligus mengurangi kecemasan dan ketidakpastian yang muncul akibat krisis (Coombs, 2019).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pendekatan komunikasi yang digunakan perusahaan cenderung bersifat terbuka dan kolaboratif. Alih-alih menunggu keluhan atau tekanan dari klien, perusahaan memilih menjadikan komunikasi sebagai sarana untuk membangun kepercayaan selama masa krisis. Menurut pihak Public Relations, “kami berusaha menjelaskan kondisi yang terjadi sekaligus menunjukkan bahwa perusahaan memiliki rencana dan solusi untuk mengatasinya.” Pendekatan ini memperlihatkan bahwa komunikasi tidak hanya digunakan untuk menyampaikan informasi, tetapi juga untuk mempertahankan keyakinan stakeholder terhadap kemampuan organisasi dalam mengendalikan situasi.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa perusahaan tidak menggunakan strategi yang bersifat defensif atau berupaya mengalihkan tanggung jawab kepada pihak lain. Meskipun sebagian penyebab gangguan berasal dari faktor eksternal dan kondisi logistik global yang berada di luar kendali perusahaan, TMMJ tetap memilih untuk berfokus pada penyelesaian masalah dan pemulihan proyek. Dalam praktiknya, perusahaan bersedia melakukan berbagai penyesuaian operasional serta mengambil keputusan yang diperlukan untuk meminimalkan dampak terhadap klien. Sikap ini menunjukkan bahwa organisasi lebih mengutamakan keberlanjutan hubungan dibandingkan upaya membela diri dari atribusi tanggung jawab yang muncul.

Dalam kerangka SCCT, respons tersebut menunjukkan kecenderungan penggunaan *rebuild strategy*. Menurut Coombs (2019), strategi *rebuild* digunakan ketika organisasi perlu memperkuat kembali kepercayaan stakeholder melalui tindakan yang menunjukkan tanggung jawab, komitmen, dan kesediaan memperbaiki keadaan. Strategi ini umumnya diasosiasikan dengan krisis yang memiliki tingkat atribusi tanggung jawab yang tinggi. Menariknya, dalam kasus TMMJ, pendekatan *rebuild* diterapkan meskipun krisis berada dalam kategori *accidental cluster*. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya mempertimbangkan penyebab krisis, tetapi juga mempertimbangkan ekspektasi stakeholder yang berkembang selama masa krisis.

Hasil triangulasi dengan pakar manajemen krisis mendukung temuan tersebut. Aprida Sihombing menjelaskan bahwa tindakan seperti perbaikan sistem, pengambilan tanggung jawab operasional, dan upaya menjaga hubungan dengan klien merupakan karakteristik yang dekat dengan rebuild strategy. Menurutnya, efektivitas strategi tersebut tidak terletak pada pernyataan yang disampaikan organisasi, tetapi pada kemampuan organisasi menunjukkan tindakan nyata yang dapat dipersepsikan stakeholder sebagai bentuk komitmen terhadap penyelesaian masalah. Dengan demikian, strategi komunikasi yang efektif harus selalu didukung oleh tindakan operasional yang kredibel.

Temuan ini juga sejalan dengan pandangan Fearn-Banks (2016) yang menekankan bahwa komunikasi krisis yang berhasil tidak hanya berfokus pada penyampaian pesan, tetapi juga pada kemampuan organisasi membangun kepercayaan melalui tindakan yang konsisten. Dalam situasi krisis, stakeholder cenderung mengevaluasi organisasi berdasarkan apa yang dilakukan, bukan hanya berdasarkan apa yang dikatakan. Oleh karena itu, komunikasi dan tindakan manajerial harus berjalan secara terpadu agar organisasi mampu mempertahankan legitimasi dan kredibilitasnya.

Dari perspektif krisis rantai pasok, respons yang dilakukan TMMJ menunjukkan bahwa penyelesaian masalah teknis dan pengelolaan hubungan stakeholder merupakan dua proses yang saling bergantung. Gangguan rantai pasok tidak dapat diselesaikan hanya melalui perbaikan operasional apabila stakeholder kehilangan kepercayaan terhadap organisasi. Sebaliknya, komunikasi yang baik juga tidak akan efektif apabila tidak didukung oleh tindakan nyata yang menunjukkan kemampuan perusahaan mengatasi masalah yang terjadi. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan penanganan krisis rantai pasok sangat bergantung pada integrasi antara strategi operasional dan strategi komunikasi.

Berdasarkan keseluruhan temuan, penelitian ini menunjukkan bahwa strategi respons krisis TMMJ dibangun melalui kombinasi instructing information, adjusting information, dan pendekatan rebuild strategy yang berorientasi pada pemulihan hubungan stakeholder. Pendekatan tersebut memungkinkan perusahaan menjaga keberlangsungan proyek sekaligus mempertahankan kepercayaan klien di tengah situasi yang penuh ketidakpastian. Temuan ini menjadi dasar untuk memahami bagaimana perusahaan melanjutkan proses pemulihan dan pembelajaran organisasi pada fase pasca-krisis yang akan dibahas pada bagian berikutnya.

Post-Crisis Communication

Fase pasca-krisis merupakan tahap yang menentukan apakah suatu organisasi hanya berhasil menyelesaikan gangguan yang terjadi atau mampu mengubah pengalaman krisis menjadi pembelajaran yang memperkuat ketahanan organisasi. Dalam kerangka *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), komunikasi pasca-krisis tidak hanya berfungsi untuk memulihkan reputasi, tetapi juga untuk memastikan bahwa hubungan dengan stakeholder dapat dipertahankan setelah tekanan krisis mereda (Coombs, 2019). Oleh karena itu, fokus utama pada tahap ini tidak lagi berada pada penanganan masalah yang bersifat mendesak, melainkan pada upaya membangun kembali kepercayaan dan memperkuat sistem organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa setelah gangguan rantai pasok berhasil dikendalikan, PT Tiga Mas Musim Jaya (TMMJ) tidak menghentikan proses penanganan krisis pada level operasional semata. Perusahaan melakukan evaluasi internal terhadap penyebab gangguan, efektivitas langkah yang telah diambil, serta berbagai hambatan yang muncul

selama proses penanganan. Evaluasi tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa pengalaman yang diperoleh selama krisis dapat digunakan sebagai dasar perbaikan pada proyek-proyek berikutnya.

Menurut salah satu informan, “setiap kejadian seperti ini menjadi bahan evaluasi agar ke depan kami bisa lebih siap menghadapi kondisi yang serupa.” Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memandang krisis bukan hanya sebagai ancaman, tetapi juga sebagai sumber pembelajaran yang dapat digunakan untuk meningkatkan kesiapan organisasi. Perspektif ini memperlihatkan adanya perubahan orientasi dari sekadar penyelesaian masalah menuju penguatan kapasitas organisasi.

Proses evaluasi yang dilakukan perusahaan terutama diarahkan pada aspek pengelolaan rantai pasok dan koordinasi internal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman menghadapi keterlambatan pengadaan material mendorong perusahaan untuk meninjau kembali mekanisme identifikasi kebutuhan material kritis, proses pengadaan, serta pola koordinasi antara bagian operasional dan supply chain. Dengan kata lain, krisis tidak hanya menghasilkan respons jangka pendek, tetapi juga mendorong penyesuaian sistem yang bertujuan mengurangi kemungkinan terjadinya gangguan serupa di masa mendatang.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Mitroff (2005) yang menjelaskan bahwa organisasi yang efektif dalam menghadapi krisis umumnya menjadikan krisis sebagai sarana pembelajaran institusional. Menurut Mitroff, keberhasilan manajemen krisis tidak diukur dari kemampuan menghindari seluruh krisis, melainkan dari kemampuan organisasi mengambil pelajaran dan mengintegrasikan pengalaman tersebut ke dalam sistem kerja yang lebih baik. Dalam konteks ini, pembelajaran organisasi menjadi indikator penting yang membedakan organisasi yang tangguh dengan organisasi yang hanya mampu bertahan secara sementara.

Selain melakukan evaluasi internal, TMMJ juga berupaya mempertahankan hubungan dengan stakeholder yang terdampak selama masa krisis. Hasil wawancara menunjukkan bahwa komunikasi dengan klien tidak berhenti setelah gangguan operasional selesai ditangani. Perusahaan tetap menjaga koordinasi dan memastikan bahwa seluruh komitmen proyek dapat diselesaikan sesuai kesepakatan yang telah dicapai selama proses penanganan krisis. Upaya tersebut menjadi penting karena dalam industri migas, keberlanjutan hubungan kerja sering kali memiliki nilai strategis yang sama pentingnya dengan keberhasilan penyelesaian proyek itu sendiri.

Dari perspektif komunikasi krisis, keberlanjutan hubungan dengan klien dapat dipandang sebagai salah satu indikator efektivitas *post-crisis communication*. Fearn-Banks (2016) menjelaskan bahwa tujuan utama komunikasi pasca-krisis adalah memulihkan tingkat kepercayaan yang mungkin menurun selama masa krisis. Organisasi yang berhasil menjaga hubungan dengan stakeholder setelah krisis menunjukkan bahwa komunikasi yang dilakukan selama masa krisis mampu mempertahankan legitimasi dan kredibilitas organisasi. Dalam kasus TMMJ, keberlanjutan kerja sama dengan klien menjadi indikasi bahwa strategi komunikasi yang diterapkan tidak hanya efektif dalam jangka pendek, tetapi juga memiliki dampak positif terhadap hubungan bisnis jangka panjang.

Meskipun demikian, hasil triangulasi dengan pakar manajemen krisis menunjukkan bahwa proses pembelajaran pasca-krisis dapat diperkuat melalui institusionalisasi yang lebih formal. Aprida Sihombing menekankan bahwa organisasi perlu memiliki mekanisme yang jelas untuk mendokumentasikan pengalaman krisis, memperbarui prosedur yang ada, serta

memastikan bahwa pembelajaran tersebut menjadi bagian dari sistem organisasi. Menurutnya, keberadaan prosedur, struktur tim krisis, dan mekanisme eskalasi keputusan yang terdokumentasi akan membantu organisasi meningkatkan kesiapan menghadapi krisis di masa depan.

Pandangan tersebut menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi tidak hanya berkaitan dengan perubahan perilaku, tetapi juga dengan perubahan sistem yang lebih permanen. Dalam konteks SCCT, proses ini merupakan bagian dari *post-crisis communication* karena organisasi tidak hanya berupaya memulihkan persepsi stakeholder, tetapi juga menunjukkan komitmen untuk menjadi lebih baik setelah mengalami krisis. Dengan demikian, komunikasi pasca-krisis tidak berhenti pada penyampaian pesan, melainkan diwujudkan melalui tindakan nyata yang mencerminkan perbaikan organisasi.

Berdasarkan keseluruhan temuan, penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pasca-krisis yang diterapkan TMMJ berfokus pada dua aspek utama, yaitu pemulihan hubungan stakeholder dan pembelajaran organisasi. Evaluasi internal, penguatan sistem rantai pasok, serta keberlanjutan hubungan dengan klien menjadi indikator bahwa perusahaan berupaya mengubah pengalaman krisis menjadi modal untuk meningkatkan ketahanan organisasi. Temuan ini memperlihatkan bahwa dalam konteks industri migas, keberhasilan penanganan krisis tidak hanya ditentukan oleh kemampuan mengatasi gangguan operasional, tetapi juga oleh kemampuan organisasi membangun pembelajaran yang berkelanjutan dari pengalaman tersebut.

Dengan demikian, fase pasca-krisis dalam kasus TMMJ menunjukkan bahwa komunikasi berperan sebagai instrumen strategis yang menghubungkan pemulihan reputasi dengan pembelajaran organisasi. Temuan ini menjadi dasar untuk membahas kontribusi teoretis penelitian melalui sintesis antara SCCT, manajemen krisis, dan karakteristik krisis rantai pasok yang akan dibahas pada bagian berikutnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa krisis yang dialami PT Tiga Mas Musim Jaya (TMMJ) tidak dapat dipahami hanya sebagai gangguan operasional dalam rantai pasok, melainkan sebagai peristiwa yang berkembang menjadi krisis organisasi karena memengaruhi keberlangsungan proyek, hubungan kontraktual, dan kepercayaan stakeholder. Temuan ini memperkuat pandangan Coombs (2019) bahwa krisis pada dasarnya merupakan ancaman terhadap ekspektasi stakeholder yang dapat berdampak pada reputasi organisasi. Dalam konteks industri migas, ancaman tersebut muncul bukan terutama karena sorotan media atau opini publik yang luas, tetapi karena potensi terganggunya hubungan bisnis dan kepercayaan antarorganisasi yang menjadi fondasi operasional proyek.

Penelitian ini menemukan bahwa krisis yang dialami TMMJ termasuk dalam kategori *accidental cluster* karena dipicu oleh kombinasi faktor teknis, logistik, dan eksternal yang tidak direncanakan oleh organisasi. Temuan ini sejalan dengan klasifikasi SCCT yang menempatkan kegagalan teknis dan gangguan operasional sebagai bentuk krisis yang tidak disengaja (Coombs, 2019). Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa kategori krisis tidak secara otomatis menentukan rendahnya tingkat tanggung jawab yang dilekatkan kepada organisasi. Dalam kasus TMMJ, stakeholder tetap memandang perusahaan sebagai pihak yang bertanggung jawab karena posisinya sebagai kontraktor utama yang dipercaya untuk mengelola risiko proyek.

Temuan tersebut menjadi kontribusi penting penelitian ini terhadap penerapan SCCT dalam konteks industri migas. Sebagian besar penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa accidental cluster umumnya menghasilkan atribusi tanggung jawab yang lebih rendah dibandingkan preventable cluster (Coombs, 2019). Akan tetapi, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa dalam lingkungan industri yang memiliki struktur kontraktual yang kuat, atribusi tanggung jawab tidak hanya dipengaruhi oleh penyebab krisis, tetapi juga oleh posisi organisasi dalam jaringan hubungan bisnis. Dengan kata lain, stakeholder lebih menilai kemampuan organisasi dalam mengelola risiko daripada sekadar menilai sumber gangguan yang terjadi.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa hubungan antara crisis type dan crisis responsibility dalam SCCT bersifat lebih dinamis ketika diterapkan pada krisis rantai pasok. Pada kasus TMMJ, meskipun penyebab krisis berasal dari faktor yang sebagian berada di luar kendali perusahaan, stakeholder tetap mengharapkan organisasi mengambil peran utama dalam penyelesaiannya. Kondisi ini menunjukkan bahwa persepsi tanggung jawab dalam krisis rantai pasok tidak selalu mengikuti hubungan sebab-akibat yang sederhana, melainkan dipengaruhi oleh ekspektasi terhadap kompetensi, reliabilitas, dan kapasitas organisasi dalam mengendalikan operasi.

Implikasi berikutnya terlihat pada strategi respons yang dipilih perusahaan. Berdasarkan logika SCCT, organisasi yang menghadapi krisis dengan atribusi tanggung jawab yang rendah umumnya dapat menggunakan strategi diminish untuk mengurangi persepsi tanggung jawab stakeholder (Coombs, 2019). Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa TMMJ justru memilih pendekatan yang lebih dekat dengan rebuild strategy. Perusahaan tidak berupaya mengalihkan kesalahan kepada faktor eksternal, melainkan fokus pada penyelesaian masalah, pemulihan proyek, dan pemeliharaan hubungan dengan klien. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks industri migas, efektivitas strategi respons lebih dipengaruhi oleh kebutuhan menjaga hubungan jangka panjang daripada oleh klasifikasi krisis semata.

Temuan tersebut memperkuat pandangan Fearn-Banks (2016) yang menyatakan bahwa keberhasilan komunikasi krisis tidak hanya ditentukan oleh pesan yang disampaikan, tetapi juga oleh tindakan nyata yang dilakukan organisasi selama masa krisis. Stakeholder cenderung menilai organisasi berdasarkan kemampuannya menunjukkan komitmen dan tanggung jawab dalam menyelesaikan masalah. Oleh karena itu, strategi komunikasi yang digunakan TMMJ tidak berdiri sendiri sebagai aktivitas penyampaian informasi, tetapi terintegrasi dengan langkah-langkah operasional yang dilakukan perusahaan untuk mengendalikan dampak krisis.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa komunikasi dan manajemen operasional tidak dapat dipisahkan dalam penanganan krisis rantai pasok. Pada banyak penelitian komunikasi krisis, fokus utama sering kali berada pada hubungan organisasi dengan publik eksternal. Namun dalam kasus TMMJ, komunikasi justru berfungsi sebagai mekanisme koordinasi yang menghubungkan berbagai aktor dalam rantai pasok, mulai dari manajemen internal, tim operasional, pemasok, hingga klien. Temuan ini memperlihatkan bahwa komunikasi krisis dalam lingkungan industri berisiko tinggi memiliki dimensi yang lebih luas dibandingkan sekadar pengelolaan reputasi.

Dari perspektif supply chain crisis, hasil penelitian mendukung pandangan Christopher (2016) bahwa gangguan rantai pasok dapat berkembang menjadi ancaman strategis ketika memengaruhi kemampuan organisasi menjalankan fungsi operasional secara normal. Akan

tetapi, penelitian ini menunjukkan bahwa dampak krisis rantai pasok tidak berhenti pada aspek operasional. Gangguan tersebut juga memunculkan konsekuensi komunikasi berupa meningkatnya kebutuhan akan transparansi, koordinasi, dan pengelolaan ekspektasi stakeholder. Dengan demikian, krisis rantai pasok dapat dipahami sebagai fenomena yang berada di persimpangan antara persoalan operasional dan persoalan komunikasi.

Temuan lain yang penting adalah peran pembelajaran organisasi dalam fase pasca-krisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TMMJ tidak hanya berupaya memulihkan kondisi operasional, tetapi juga melakukan evaluasi dan penguatan sistem setelah krisis berakhir. Temuan ini sejalan dengan model manajemen krisis yang dikemukakan Mitroff (2005), yang menempatkan pembelajaran organisasi sebagai bagian penting dari siklus krisis. Menurut Mitroff, organisasi yang tangguh bukanlah organisasi yang mampu menghindari seluruh krisis, melainkan organisasi yang mampu mengubah pengalaman krisis menjadi pengetahuan dan kapasitas baru untuk menghadapi tantangan di masa depan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan SCCT dalam konteks krisis rantai pasok migas menghasilkan dinamika yang berbeda dibandingkan banyak studi komunikasi krisis sebelumnya. Kategori krisis yang bersifat *accidental* tidak selalu menghasilkan atribusi tanggung jawab yang rendah. Sebaliknya, struktur hubungan kontraktual dan ekspektasi stakeholder dapat mendorong organisasi untuk mengambil posisi yang lebih akomodatif dan menggunakan strategi yang mendekati *rebuild strategy*. Temuan ini memperluas pemahaman mengenai penerapan SCCT dalam lingkungan industri berisiko tinggi serta menunjukkan pentingnya mengintegrasikan perspektif komunikasi krisis dengan manajemen rantai pasok dalam memahami respons organisasi terhadap krisis.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penanganan krisis rantai pasok yang dilakukan oleh PT Tiga Mas Musim Jaya (TMMJ) melalui perspektif *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT). Hasil penelitian menunjukkan bahwa krisis yang dialami perusahaan berasal dari kombinasi faktor teknis, logistik, dan eksternal yang mengganggu kelancaran operasi pengeboran migas. Dalam perspektif SCCT, krisis tersebut termasuk dalam kategori *accidental cluster* karena tidak muncul akibat kesengajaan maupun pelanggaran prosedur yang dilakukan perusahaan. Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa klasifikasi krisis tidak secara otomatis menentukan rendahnya atribusi tanggung jawab yang diberikan oleh stakeholder.

Temuan utama penelitian menunjukkan bahwa meskipun penyebab krisis sebagian berada di luar kendali organisasi, stakeholder tetap memandang TMMJ sebagai pihak yang bertanggung jawab atas keberlangsungan proyek. Dalam konteks industri migas yang memiliki hubungan kontraktual yang kuat, tanggung jawab organisasi lebih banyak ditentukan oleh ekspektasi terhadap kemampuan perusahaan mengelola risiko daripada oleh sumber penyebab krisis itu sendiri. Kondisi ini menyebabkan perusahaan tidak memilih strategi yang bersifat defensif, melainkan mengadopsi pendekatan yang lebih akomodatif dan berorientasi pada pemulihan hubungan dengan stakeholder.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa strategi respons yang diterapkan TMMJ dibangun melalui kombinasi *instructing information*, *adjusting information*, dan pendekatan yang mendekati *rebuild strategy*. Perusahaan tidak hanya berfokus pada penyelesaian

gangguan operasional, tetapi juga secara aktif menjaga komunikasi dengan klien dan pihak-pihak yang terdampak. Temuan ini memperlihatkan bahwa dalam krisis rantai pasok migas, keberhasilan penanganan krisis sangat bergantung pada integrasi antara tindakan operasional dan komunikasi organisasi. Komunikasi tidak berfungsi semata-mata sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi sebagai instrumen strategis untuk mempertahankan kepercayaan dan mengelola ekspektasi stakeholder selama masa krisis.

Pada fase pasca-krisis, TMMJ melakukan evaluasi internal dan penguatan sistem sebagai bagian dari proses pembelajaran organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa pemulihan krisis tidak berhenti pada terselesaikannya gangguan operasional, tetapi berlanjut pada upaya meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi risiko serupa di masa mendatang. Dengan demikian, komunikasi pasca-krisis berfungsi tidak hanya untuk memulihkan hubungan dengan stakeholder, tetapi juga untuk mendukung proses *organizational learning* yang memperkuat ketahanan perusahaan.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas penerapan SCCT dalam konteks krisis rantai pasok industri migas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara *crisis type* dan *crisis responsibility* tidak selalu bersifat linear sebagaimana diasumsikan dalam banyak penelitian sebelumnya. Dalam lingkungan industri yang ditandai oleh ketergantungan operasional dan hubungan kontraktual yang kuat, krisis yang termasuk *accidental cluster* tetap dapat menghasilkan atribusi tanggung jawab yang tinggi. Temuan ini menunjukkan pentingnya mempertimbangkan karakteristik industri dan struktur hubungan stakeholder dalam mengaplikasikan SCCT pada konteks organisasi yang berisiko tinggi.

Secara praktis, penelitian ini menegaskan bahwa perusahaan yang beroperasi dalam sektor migas perlu mengintegrasikan manajemen rantai pasok dan komunikasi krisis sebagai satu kesatuan strategi organisasi. Kemampuan mengelola gangguan operasional harus disertai dengan kemampuan membangun komunikasi yang transparan, konsisten, dan berorientasi pada pemeliharaan hubungan stakeholder. Melalui pendekatan tersebut, organisasi tidak hanya mampu mengurangi dampak krisis, tetapi juga memperkuat kepercayaan dan keberlanjutan hubungan bisnis dalam jangka panjang.

REFERENSI

- Awan Karya Cipta. (2023). *Mengenal sektor hulu, tengah, dan hilir dalam industri minyak dan gas*. Awan Karya Cipta.
- Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management* (5th ed.). Pearson Education.
- Coombs, W. T. (2019). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (5th ed.). Sage Publications.
- Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Routledge.
- Diswara, D., Putri, M. A., Mardhatillah, A. A., Kaharapen, A., & Prasetya, K. H. (2026). Masa depan energi kita: Generasi muda dalam industri migas berkelanjutan. *Solusi dan Inovasi Pengabdian kepada Masyarakat*, 2(1), 6–10.
- Ernawati, E. (2023). *Model pengembangan inovasi berbasis jaringan rantai pasok dan kapabilitas organisasi pembelajar (Studi kasus industri pangan olahan)*. Sekolah Tinggi Manajemen PPM.
- Fachrudin, D. H., & SE, M. M. (2025). *Strategi fleksibilitas dan inovasi model bisnis untuk optimalisasi kinerja rantai pasokan logistik nasional*. Penerbit Adab.
- Fitri, M., & Zahar, W. (2019). Kebijakan sektor industri pertambangan Indonesia dalam

- revolusi industri 4.0. *Prosiding Temu Profesi Tahunan PERHAPI*, 833–846.
- Irissandi, N. P. (2026). Evaluasi efektivitas manajemen rantai pasok dalam mengoptimalkan operasional perusahaan manufaktur. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(1), 15–21.
- Jumiono, A., Apriyanto, A., Kushariyadi, K., Raza, E., & Wilda, L. O. (2024). *Buku ajar manajemen rantai pasok*. PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Mitroff, I. I. (2005). *Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 essential lessons for surviving disaster*. AMACOM.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Pandarangga, A., HA, R., & Dwi Hatmoko, J. U. D. (2015). *Konseptualisasi rantai pasok penyelenggaraan material dan peralatan konstruksi pada industri konstruksi di Indonesia*. Doctor Program in Civil Engineering.
- PGN LNG. (2024). *Karakteristik operasi migas onshore dan offshore*. PGN LNG.
- Putri, T. A., & Sijabat, R. (2024). Analisis risiko dan peluang rantai pasok global industri minyak dan gas Indonesia: Studi kasus PT Pertamina Patra Niaga. *TRANSAKSI*, 16(2), 42–57.
- Renata, D. A., & Prasetya, K. H. (2026). Analisis pemanfaatan sumber daya energi minyak dan gas bumi di Balikpapan. *Journal of Industrial Engineering and Technology*, 2(2), 282–287.
- Ruslan, R. (2019). *Manajemen public relations dan media komunikasi: Konsepsi dan aplikasi*. PT RajaGrafindo Persada.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Syamil, A., Judijanto, L., Maulana, T. J., Darasih, R., & Widowati, D. (2026). *Manajemen rantai pasok: Teori dan implementasi*. PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Widiyantama, M. Y. R., Al-Faridzi, M. R., Achmad, F., Marsyamdeni, M., & Prasetya, K. H. (2025). Peningkatan literasi energi: Edukasi minyak dan gas bumi untuk masyarakat sekitar wilayah operasi di SMKN 1 Balikpapan. *Solusi dan Inovasi Pengabdian kepada Masyarakat*, 1(2), 83–88.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.