

Strategi Komunikasi Krisis Humas PTMB dalam Mengelola Gangguan Layanan Air Perkotaan: Perspektif Situational Crisis Communication Theory

Crisis Communication Strategies of PTMB Public Relations in Managing Urban Water Supply Disruptions: An SCCT Perspective

Camelia Ananda Arifin*, Silviana Purwanti, Kadek Dristiana Dwivayani

Universitas Mulawarman, Indonesia

* cameliaananda61@gmail.com (Primary Contact)

ABSTRACT

Water supply disruptions in Balikpapan have evolved beyond technical service failures into a public communication challenge affecting organizational credibility. This study aims to analyze the crisis communication strategies employed by the Public Relations division of Perumda Tirta Manuntung Balikpapan (PTMB) in responding to water-related crises using the Situational Crisis Communication Theory (SCCT). A qualitative case study approach was employed, with data collected through in-depth interviews, observations, and document analysis involving PTMB public relations personnel and service users. Data were analyzed using the Miles and Huberman interactive model and validated through source triangulation. The findings indicate that PTMB primarily implemented the Diminish Strategy through excuse and justification to explain the causes of water disruptions and distribution constraints. The organization also adopted Rebuild Strategy through apology and compensation and Bolstering Strategy through ingratiation, reminding, and victimage to reinforce stakeholder trust. No evidence of Denial Strategy was identified. Overall, PTMB's crisis communication emphasized reducing organizational responsibility attribution while maintaining public confidence. Nevertheless, challenges remain regarding response timeliness and consistency of information dissemination. The study highlights the importance of adaptive crisis communication in strengthening public trust within essential public service organizations.

Keywords

crisis communication;
public relations; SCCT;
public service; water
utility

Article History

Received: 2026-07-22
Accepted: 2026-07-31

Copyright © 2026, Arifin et al.
Published by MAN 4 Kota Pekanbaru
DOI: [10.56113/takuana.v5i2.664](https://doi.org/10.56113/takuana.v5i2.664)

1. PENDAHULUAN

Komunikasi krisis merupakan salah satu aspek strategis dalam pengelolaan organisasi modern, khususnya bagi institusi penyedia layanan publik yang berhubungan langsung dengan kebutuhan masyarakat. Gangguan layanan, kegagalan operasional, maupun

peristiwa yang berpotensi menimbulkan ketidakpuasan publik tidak lagi dipandang semata sebagai persoalan teknis, tetapi juga sebagai tantangan komunikasi yang dapat memengaruhi reputasi organisasi dan tingkat kepercayaan masyarakat. Di era digital dimana penyebaran informasi berlangsung sangat cepat maka respons komunikasi yang lambat, tidak konsisten, atau kurang transparan berpotensi memperbesar persepsi negatif publik terhadap organisasi (Coombs, 2007; Coombs, 2015).

Salah satu sektor pelayanan publik yang sangat bergantung pada efektivitas komunikasi krisis adalah perusahaan penyedia air minum. Gangguan distribusi air, penurunan kualitas layanan, maupun keterlambatan pemulihan jaringan sering kali memicu keluhan masyarakat yang berkembang menjadi krisis reputasi apabila tidak direspons melalui strategi komunikasi yang tepat. Berbeda dengan organisasi bisnis pada umumnya, perusahaan penyedia air bersih mengelola layanan dasar yang berkaitan langsung dengan kehidupan sehari-hari masyarakat. Oleh karena itu, keberhasilan penanganan krisis tidak hanya ditentukan oleh kecepatan pemulihan layanan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi membangun pemahaman, menjaga kepercayaan, dan mengurangi tanggung jawab publik melalui komunikasi yang efektif (Claeys & Cauberghe, 2012).

Konteks penelitian ini berangkat dari berbagai gangguan layanan air bersih yang terjadi di Kota Balikpapan dalam beberapa tahun terakhir. Gangguan tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain keterbatasan sumber air baku akibat musim kemarau, kebocoran jaringan pipa transmisi yang telah berusia tua, serta pemeliharaan infrastruktur distribusi air. Kondisi tersebut berdampak pada terganggunya kontinuitas pasokan air, penurunan kualitas air, hingga diterapkannya sistem penggiliran distribusi air di sejumlah wilayah. Situasi ini memicu meningkatnya keluhan masyarakat yang disampaikan melalui berbagai saluran komunikasi, termasuk media sosial resmi Perumda Tirta Manuntung Balikpapan (PTMB), sehingga persoalan teknis berkembang menjadi tantangan komunikasi yang berpotensi memengaruhi kepercayaan publik terhadap perusahaan. Dalam konteks tersebut, komunikasi krisis menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari upaya PTMB dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan selama proses pemulihan layanan berlangsung.

Dalam kajian komunikasi krisis, *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) yang dikembangkan oleh Coombs merupakan salah satu kerangka teoritis yang paling banyak digunakan untuk menjelaskan bagaimana organisasi memilih strategi komunikasi sesuai dengan tingkat tanggung jawab yang dipersepsikan publik terhadap suatu krisis. SCCT menekankan bahwa efektivitas komunikasi krisis bergantung pada kesesuaian antara karakteristik krisis dengan respons organisasi. Strategi komunikasi tersebut secara umum dikelompokkan ke dalam empat kategori utama, yaitu *denial*, *diminish*, *rebuild*, dan *bolstering*. Pemilihan strategi yang tepat memungkinkan organisasi meminimalkan kerusakan reputasi sekaligus mempertahankan hubungan dengan para pemangku kepentingan (Coombs, 2007; Coombs, 2015).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa SCCT telah diterapkan pada beragam konteks organisasi, seperti sektor kesehatan, pemerintahan, pendidikan, perusahaan swasta, hingga komunikasi korporasi pada masa pandemi COVID-19. Mayoritas penelitian menyimpulkan bahwa keberhasilan komunikasi krisis dipengaruhi oleh kemampuan organisasi menyesuaikan bentuk respons dengan karakteristik krisis yang dihadapi. Respons yang cepat, konsisten, empatik, dan transparan terbukti mampu menurunkan

atribusi tanggung jawab organisasi sekaligus meningkatkan kepercayaan publik (Austin et al., 2012; Claeys & Opgenhaffen, 2016; Ki & Nekmat, 2014). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi krisis merupakan proses yang dinamis dan membutuhkan strategi yang adaptif sesuai dengan perkembangan situasi krisis. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada identifikasi kategori strategi komunikasi krisis berdasarkan klasifikasi SCCT pada sektor korporasi, pemerintahan, kesehatan, maupun komunikasi politik. Penelitian-penelitian tersebut relatif belum banyak menjelaskan bagaimana berbagai strategi komunikasi diimplementasikan secara terpadu dalam satu rangkaian respons krisis, khususnya pada organisasi penyedia layanan publik yang menghadapi gangguan layanan secara berulang. Padahal dalam praktiknya, organisasi sering kali mengombinasikan beberapa strategi komunikasi sesuai dengan perkembangan situasi krisis dan kebutuhan informasi masyarakat. Kesenjangan tersebut menunjukkan perlunya penelitian yang tidak hanya mengidentifikasi bentuk strategi komunikasi krisis, tetapi juga menjelaskan pola integrasi antar strategi dalam proses pengelolaan krisis pelayanan publik.

PTMB merupakan salah satu perusahaan daerah penyedia air minum yang menghadapi berbagai tantangan komunikasi akibat gangguan distribusi air kepada pelanggan. Dalam berbagai peristiwa gangguan layanan, PTMB tidak hanya melakukan penanganan teknis terhadap jaringan distribusi, tetapi juga mengimplementasikan berbagai strategi komunikasi melalui humas untuk menjelaskan penyebab gangguan, menyampaikan perkembangan penanganan, memberikan permohonan maaf, serta menjaga hubungan dengan masyarakat. Karakteristik tersebut menjadikan PTMB sebagai konteks yang relevan untuk mengkaji implementasi strategi komunikasi krisis pada organisasi penyedia layanan publik. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang cenderung mengkaji setiap kategori strategi komunikasi krisis secara terpisah, penelitian ini menawarkan analisis mengenai integrasi *Diminish Strategy*, *Rebuild Strategy*, dan *Bolstering Strategy* sebagai suatu rangkaian komunikasi krisis pada perusahaan penyedia layanan air. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi bentuk strategi komunikasi berdasarkan klasifikasi SCCT, tetapi juga menyusun sintesis implementasi strategi tersebut ke dalam Model Strategi Komunikasi Krisis PTMB sebagai kontribusi konseptual terhadap pengembangan implementasi SCCT pada sektor pelayanan publik. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi komunikasi krisis yang diterapkan oleh Humas PTMB dalam menangani gangguan layanan air perkotaan berdasarkan perspektif SCCT.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai strategi komunikasi krisis yang diterapkan oleh Humas Perumda Tirta Manuntung Balikpapan (PTMB) dalam menangani gangguan layanan air perkotaan. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada proses komunikasi organisasi dalam konteks krisis yang dipengaruhi oleh situasi, kebijakan, dan interaksi antara organisasi dengan publik. Studi kasus memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena komunikasi secara komprehensif dalam konteks nyata sehingga strategi yang diterapkan organisasi dapat dipahami secara utuh (Yin, 2018).

Lokasi penelitian dilaksanakan di PTMB, Kalimantan Timur. Objek penelitian adalah strategi komunikasi krisis yang dijalankan oleh Humas PTMB selama penanganan gangguan

distribusi air kepada pelanggan. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan mempertimbangkan keterlibatan mereka dalam proses komunikasi krisis. Penelitian ini melibatkan enam informan, yang terdiri atas satu Kepala Humas PTMB, dua staf Humas yang bertanggung jawab terhadap penyebaran informasi dan pengelolaan komunikasi publik, serta tiga pelanggan PTMB yang pernah mengalami dampak langsung gangguan layanan air dan berinteraksi dengan informasi resmi perusahaan. Pemilihan informan didasarkan pada kemampuan mereka memberikan informasi yang relevan sesuai tujuan penelitian. Jumlah informan ditetapkan berdasarkan prinsip kecukupan informasi (*information sufficiency*), yaitu ketika proses wawancara telah mencapai kondisi data yang relatif berulang dan tidak lagi menghasilkan informasi baru yang substantif (Patton, 2015). Dengan demikian, data yang diperoleh dinilai telah memadai untuk menggambarkan implementasi strategi komunikasi krisis PTMB dari perspektif organisasi maupun pelanggan.

Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali pengalaman, pertimbangan, dan strategi komunikasi yang digunakan selama penanganan krisis. Observasi dilakukan terhadap aktivitas komunikasi PTMB, baik melalui media sosial maupun saluran informasi resmi yang digunakan untuk menyampaikan perkembangan penanganan gangguan layanan. Sementara itu, dokumentasi meliputi siaran pers, unggahan media sosial, laporan internal, pemberitaan media massa, serta dokumen lain yang berkaitan dengan komunikasi krisis PTMB.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang meliputi tiga tahapan, yaitu kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan serta verifikasi kesimpulan (*conclusion drawing and verification*). Pada tahap kondensasi, hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi diseleksi, dikategorikan, serta difokuskan pada informasi yang berkaitan dengan implementasi strategi komunikasi krisis. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi analitis berdasarkan kategori strategi komunikasi krisis dalam SCCT yang meliputi *denial strategy*, *diminish strategy*, *rebuild strategy*, dan *bolstering strategy*. Tahap akhir dilakukan melalui proses interpretasi untuk menjelaskan keterkaitan antara strategi komunikasi yang diterapkan PTMB dengan konsep-konsep dalam SCCT sehingga diperoleh pemahaman mengenai pola komunikasi krisis yang digunakan organisasi. Selain itu, keabsahan data dijaga melalui teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari pihak humas, pelanggan, dan dokumen organisasi, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan menggabungkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Peneliti juga melakukan *member checking* kepada beberapa informan utama untuk memastikan bahwa hasil interpretasi telah sesuai dengan pengalaman dan informasi yang mereka sampaikan. Prosedur tersebut dilakukan untuk meningkatkan kredibilitas, konsistensi, dan keandalan hasil penelitian.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Strategi Reduksi Tanggung Jawab dalam Merespons Krisis Layanan Air

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi krisis yang paling dominan diterapkan oleh Humas PTMB adalah *Diminish Strategy*. Strategi ini digunakan sebagai

respons utama dalam menghadapi berbagai gangguan distribusi air yang berdampak pada pelanggan di Kota Balikpapan. Berdasarkan hasil wawancara dan analisis dokumen, PTMB tidak berupaya menyangkal terjadinya gangguan layanan, melainkan menjelaskan faktor-faktor penyebab gangguan serta memberikan penjelasan mengenai keterbatasan operasional yang dihadapi perusahaan. Dengan demikian, komunikasi yang dibangun bertujuan menjelaskan bahwa krisis dipengaruhi oleh berbagai faktor di luar kendali organisasi sehingga tanggung jawab organisasi terhadap krisis tidak dipandang sebagai penyebab tunggal.

Implementasi *Diminish Strategy* tampak melalui dua bentuk utama, yaitu *excuse* dan *justification*. Strategi *excuse* diterapkan ketika PTMB menjelaskan bahwa gangguan distribusi air dipengaruhi oleh faktor-faktor teknis seperti kebocoran pipa, kerusakan instalasi, gangguan pasokan air baku, maupun pekerjaan pemeliharaan jaringan yang berada di luar kendali operasional harian perusahaan. Humas PTMB menjelaskan sebagai berikut:

“Kapasitas sumber air baku di Kota Balikpapan saat ini masih terbatas, karena masih mengandalkan air hujan dan penampungan di Waduk Manggar. karena saat ini debit waduk kita hanya 1150 liter/detik, sedangkan Balikpapan ini butuh 1800 liter/detik, jadi kita masih kurang sekitar 500 liter/detik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat satu Kota Balikpapan. Selain itu, ada kendala teknis juga yang dihadapi yaitu seperti perbaikan pipa distribusi, gangguan mesin pompa, maintenance instalansi pengolahan air, dan juga kebocoran jaringan distribusi yang menyebabkan distribusi air terganggu untuk sementara waktu. Ada juga faktor yang menyebabkan krisis air yaitu faktor alam seperti kemarau, keterbatasan air baku, kebocoran pipa, dan juga kondisi geografis Kota Balikpapan yang naik-turun dan gunung sehingga dalam mendistribusikan air ke rumah-rumah warga membutuhkan waktu yang cukup lama” (Humas PTMB, 2025)

Melalui penjelasan tersebut, organisasi berupaya menunjukkan bahwa gangguan layanan bukan sepenuhnya disebabkan oleh kelalaian manajemen, melainkan merupakan konsekuensi dari kondisi teknis yang harus segera ditangani. Sementara itu, strategi *justification* diwujudkan melalui penyampaian informasi bahwa penghentian sementara distribusi air dilakukan sebagai bagian dari proses perbaikan jaringan untuk menjaga kualitas pelayanan dalam jangka panjang. Dengan kata lain, gangguan yang dialami pelanggan diposisikan sebagai konsekuensi yang tidak dapat dihindari demi keberlanjutan layanan publik.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa PTMB memilih pendekatan komunikasi yang bersifat informatif daripada defensif. Organisasi tidak berusaha mengalihkan kesalahan kepada pihak lain ataupun menyangkal adanya keluhan masyarakat, tetapi lebih menekankan transparansi mengenai penyebab gangguan dan langkah-langkah teknis yang sedang dilakukan. Dalam perspektif SCCT, pendekatan tersebut sesuai dengan karakteristik *Diminish Strategy*, yaitu strategi yang digunakan ketika organisasi menghadapi krisis dengan tingkat atribusi tanggung jawab yang relatif rendah atau ketika terdapat faktor eksternal yang turut memengaruhi terjadinya krisis (Coombs, 2007). Strategi ini bertujuan mengurangi persepsi negatif publik tanpa menghilangkan tanggung jawab organisasi untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa penggunaan *Diminish Strategy* juga dipengaruhi oleh karakteristik layanan PTMB sebagai penyedia air bersih. Berbeda dengan perusahaan komersial yang dapat menghentikan layanan sementara tanpa berdampak langsung terhadap kebutuhan dasar masyarakat, gangguan distribusi air memiliki konsekuensi sosial yang lebih luas karena berkaitan dengan aktivitas rumah tangga, pelayanan kesehatan, pendidikan, dan kegiatan ekonomi

masyarakat. Oleh karena itu, setiap gangguan layanan berpotensi meningkatkan ekspektasi publik terhadap keterbukaan informasi dari organisasi. Dalam konteks tersebut, penjelasan mengenai penyebab gangguan menjadi bagian penting dari upaya mengurangi ketidakpastian serta membangun pemahaman masyarakat mengenai kondisi yang sedang dihadapi perusahaan.

Selain menjelaskan penyebab gangguan, PTMB secara konsisten menyampaikan perkembangan proses perbaikan jaringan melalui berbagai saluran komunikasi resmi, termasuk media sosial dan kanal informasi perusahaan. Pembaruan informasi dilakukan secara berkala untuk memberikan kepastian mengenai progres penanganan gangguan serta estimasi normalisasi distribusi air kepada pelanggan. Pola komunikasi seperti ini menunjukkan bahwa strategi reduksi tanggung jawab tidak hanya diwujudkan melalui penjelasan mengenai penyebab krisis, tetapi juga melalui penyampaian informasi yang berkelanjutan sehingga masyarakat memperoleh gambaran yang jelas mengenai langkah-langkah penanganan yang sedang dilakukan. Transparansi informasi tersebut berkontribusi dalam menurunkan spekulasi publik sekaligus menjaga kepercayaan pelanggan selama proses pemulihan berlangsung.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa implementasi *Diminish Strategy* pada PTMB memiliki karakteristik yang berbeda dengan penerapannya pada sektor korporasi yang berorientasi profit. Pada perusahaan layanan publik, strategi ini tidak diarahkan untuk menghindari tanggung jawab organisasi, melainkan untuk membangun pemahaman publik mengenai kompleksitas penyebab gangguan layanan. Temuan ini memperluas penerapan SCCT pada konteks perusahaan daerah penyedia layanan dasar, di mana komunikasi krisis tidak hanya berfungsi melindungi reputasi organisasi, tetapi juga menjaga stabilitas hubungan antara penyedia layanan dan masyarakat sebagai pengguna layanan publik. Temuan ini sejalan dengan penelitian Claeys & Cauberghe (2012) yang menjelaskan bahwa strategi komunikasi yang memberikan penjelasan mengenai penyebab krisis dapat menurunkan atribusi tanggung jawab organisasi apabila informasi yang disampaikan dipersepsikan kredibel oleh publik. Demikian pula Coombs (2015) menegaskan bahwa efektivitas *Diminish Strategy* sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi menyampaikan alasan yang logis, konsisten, dan didukung oleh fakta yang dapat diverifikasi. Dalam konteks PTMB, penyampaian informasi mengenai gangguan teknis, proses perbaikan jaringan, dan estimasi pemulihan layanan menjadi elemen penting yang memperkuat kredibilitas komunikasi organisasi selama krisis berlangsung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Diminish Strategy* merupakan fondasi utama komunikasi krisis PTMB dalam merespons gangguan layanan air. Strategi ini tidak hanya berfungsi mengurangi atribusi tanggung jawab organisasi, tetapi juga membangun transparansi informasi serta mengelola ekspektasi masyarakat terhadap proses pemulihan layanan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa pada organisasi penyedia layanan publik, strategi reduksi tanggung jawab lebih efektif apabila dipadukan dengan komunikasi yang terbuka, konsisten, dan berorientasi pada kebutuhan informasi masyarakat. Dengan demikian, *Diminish Strategy* dalam konteks PTMB bukan sekadar mekanisme perlindungan reputasi, tetapi menjadi instrumen komunikasi untuk mempertahankan kepercayaan publik selama organisasi menghadapi krisis layanan.

3.2. Strategi Pemulihan Kepercayaan Publik melalui *Rebuild* dan *Bolstering Strategy*

Setelah menerapkan strategi reduksi tanggung jawab melalui *Diminish Strategy*, hasil penelitian menunjukkan bahwa Humas PTMB melanjutkan komunikasi krisis dengan mengimplementasikan *Rebuild Strategy* dan *Bolstering Strategy* sebagai upaya memulihkan hubungan dengan pelanggan serta memperkuat kembali kepercayaan publik. Berbeda dengan *Diminish Strategy* yang berorientasi pada penjelasan penyebab krisis, kedua strategi ini lebih menekankan pemulihan hubungan emosional dan reputasi organisasi setelah masyarakat memperoleh informasi mengenai gangguan layanan. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi krisis PTMB tidak berhenti pada penyampaian informasi, tetapi berlanjut pada upaya membangun kembali keyakinan masyarakat terhadap komitmen organisasi dalam memberikan pelayanan publik.

Implementasi *Rebuild Strategy* diwujudkan melalui penyampaian permohonan maaf kepada pelanggan atas terganggunya distribusi air serta berbagai langkah yang dilakukan perusahaan untuk meminimalkan dampak gangguan. Permintaan maaf tersebut disampaikan melalui media komunikasi resmi PTMB bersamaan dengan informasi mengenai perkembangan proses perbaikan jaringan. Permintaan maaf oleh PTMB dilakukan dengan melihat pada berbagai case dan disampaikan melalui berbagai media seperti Instagram PTMB, website resmi PTMB, media massa yang bekerjasama dengan PTMB, siaran pers, dan juga terkadang dengan melakukan permintaan maaf langsung ke masyarakat.

“Iya pasti, permintaan maaf itu pasti kita sampaikan ke masyarakat, tetapi biasanya berdasarkan dari case yang ada, bisa melalui konten atau press conference. Kita sampaikan tentunya melalui media sosial resmi yang kita punya, website resmi PTMB, dan juga media komunikasi lainnya kayak media online, media cetak, televisi itu supaya lebih cepat diterima sama masyarakat. dan juga melalui komunikasi langsung dengan masyarakat seperti di reses, itu pasti kita sampaikan permintaan maaf” (Humas PTMB, 2025)

Selain menyampaikan permohonan maaf, PTMB juga memberikan bentuk kompensasi kepada pelanggan dalam kondisi tertentu, seperti kompensasi bantuan air tandon kepada masyarakat dengan wilayah terdampak, pembebasan pembayaran denda pada bulan Agustus 2025, dan program sedot tinja gratis bagi pelanggan PTMB.

“Biasa kami tawarin tangki itu warganya sudah kami subsidi untuk 5.000 liter. 5.000 liter air itu kita kasih harga 50.000 saja, kemudian kita juga ada program sedot tinja gratis untuk pelanggan PTMB yang sudah jadi pelanggan selama 2 tahun kemudian kita juga baru aja melakukan program bebas bayar denda per bulan Agustus sampai tanggal 25 Agustus.” (Humas PTMB, 2025)

Langkah tersebut menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya mengakui adanya ketidaknyamanan yang dialami pelanggan, tetapi juga berupaya memberikan solusi nyata selama proses pemulihan berlangsung. Dalam perspektif SCCT, *Rebuild Strategy* merupakan strategi yang bertujuan membangun kembali hubungan dengan para pemangku kepentingan melalui pengakuan terhadap dampak krisis serta pemberian kompensasi atau tindakan korektif (Coombs, 2007). Meskipun secara teoritis strategi ini umumnya direkomendasikan untuk krisis dengan tingkat atribusi tanggung jawab yang tinggi, hasil penelitian menunjukkan bahwa PTMB tetap menggunakannya meskipun gangguan layanan sebagian besar disebabkan oleh faktor teknis. Hal tersebut mengindikasikan bahwa organisasi lebih mengutamakan pemeliharaan hubungan jangka panjang dengan pelanggan dibandingkan sekadar mempertimbangkan tingkat tanggung jawab atas krisis yang terjadi.

Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa *Rebuild Strategy* tidak diterapkan secara berdiri sendiri, tetapi selalu diikuti oleh berbagai bentuk komunikasi yang bertujuan memperkuat citra positif organisasi. Pola tersebut tercermin melalui implementasi *Bolstering Strategy* yang diwujudkan dengan mengingatkan masyarakat mengenai komitmen PTMB dalam menyediakan layanan air bersih, menjelaskan berbagai upaya peningkatan kualitas pelayanan, serta mengajak pelanggan memahami kondisi teknis yang sedang dihadapi perusahaan.

“Iya, tim humas biasanya melakukan publikasi kegiatan penanganan krisis di media sosial resmi PTMB, dan juga di website resmi PTMB secara bertahap. Selain melalui media yang kita punya, mempublikasi penanganan juga dilakukan dengan menggunakan media massa, dengan rekan-rekan media yang berkerjasama dengan PTMB, seperti di Instagram atau di TV, jadi tidak hanya website aja. Pastinya agar masyarakat mengetahui bahwa PTMB berupaya dalam menangani krisis air yang terjadi dan tetap transparan kepada masyarakat” (Humas PTMB, 2025)

Selain itu, organisasi juga menampilkan informasi mengenai keberhasilan penanganan gangguan sebelumnya sebagai bentuk penguatan kepercayaan bahwa setiap permasalahan yang terjadi akan ditangani secara bertanggung jawab. Bentuk *Bolstering Strategy* lainnya terlihat melalui penyampaian apresiasi kepada pelanggan atas kesabaran dan kerja sama selama proses perbaikan jaringan berlangsung. Ungkapan terima kasih yang disampaikan secara konsisten pada setiap pembaruan informasi menunjukkan bahwa PTMB berupaya membangun hubungan yang lebih partisipatif dengan masyarakat. Komunikasi semacam ini tidak hanya berfungsi sebagai etika pelayanan publik, tetapi juga menjadi strategi retorik yang memperkuat persepsi bahwa pelanggan merupakan bagian penting dalam proses penyelesaian krisis. Dengan demikian, komunikasi yang dibangun tidak bersifat sepihak, melainkan menciptakan hubungan yang lebih kolaboratif antara organisasi dan masyarakat.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa kombinasi *Rebuild Strategy* dan *Bolstering Strategy* menghasilkan fungsi komunikasi yang saling melengkapi. Permintaan maaf dan kompensasi berperan memulihkan hubungan yang terdampak oleh gangguan layanan, sedangkan penguatan citra organisasi dan apresiasi kepada pelanggan membantu mempertahankan kepercayaan publik setelah krisis mulai terkendali. Integrasi kedua strategi tersebut menunjukkan bahwa pemulihan reputasi organisasi tidak hanya bergantung pada penyelesaian masalah teknis, tetapi juga pada kemampuan organisasi mempertahankan komunikasi yang empatik, konsisten, dan berorientasi pada kebutuhan informasi masyarakat. Hasil ini sejalan dengan penelitian Coombs (2015) yang menyatakan bahwa pemulihan reputasi organisasi akan lebih efektif apabila tindakan korektif disertai komunikasi yang menunjukkan kepedulian terhadap para pemangku kepentingan. Temuan ini juga mendukung penelitian Claeys & Opgenhaffen (2016) yang menunjukkan bahwa praktisi hubungan masyarakat cenderung mengombinasikan beberapa strategi komunikasi krisis secara fleksibel sesuai dengan dinamika situasi yang dihadapi, bukan menerapkan satu strategi secara kaku sebagaimana klasifikasi teoritis. Dalam konteks PTMB, fleksibilitas tersebut tercermin melalui penggunaan *Rebuild Strategy* untuk membangun kembali hubungan dengan pelanggan, yang kemudian diperkuat oleh *Bolstering Strategy* untuk menjaga kepercayaan publik terhadap organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa *Rebuild Strategy* dan *Bolstering Strategy* merupakan dua strategi yang saling melengkapi dalam proses komunikasi krisis PTMB. Setelah menjelaskan penyebab gangguan melalui *Diminish Strategy*, organisasi melanjutkan komunikasi dengan menunjukkan empati, memberikan tindakan korektif, serta

memperkuat hubungan dengan pelanggan melalui komunikasi yang positif dan partisipatif. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan komunikasi krisis pada perusahaan penyedia layanan publik tidak hanya ditentukan oleh kemampuan mengurangi atribusi tanggung jawab, tetapi juga oleh kemampuan membangun kembali kepercayaan masyarakat melalui komunikasi yang responsif, empatik, dan berkelanjutan.

3.3. Model Strategi Komunikasi Krisis PTMB dalam Perspektif *Situational Crisis Communication Theory*

Implementasi komunikasi krisis oleh Humas PTMB tidak dilakukan melalui penerapan satu strategi tunggal, melainkan dengan mengintegrasikan beberapa strategi yang disesuaikan dengan dinamika krisis layanan air. Berbeda dengan klasifikasi SCCT yang mengelompokkan *denial*, *diminish*, *rebuild*, dan *bolstering* sebagai alternatif strategi yang dapat dipilih organisasi, temuan penelitian memperlihatkan bahwa PTMB mengombinasikan tiga strategi, yaitu *diminish*, *rebuild*, dan *bolstering*, secara bertahap dalam satu rangkaian komunikasi krisis. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi krisis pada organisasi penyedia layanan publik bersifat adaptif dan berkembang mengikuti perubahan kebutuhan informasi masyarakat selama krisis berlangsung. Tahap pertama komunikasi krisis dimulai dengan penerapan *Diminish Strategy* melalui penyampaian informasi mengenai penyebab gangguan layanan air, kondisi teknis yang dihadapi perusahaan, serta langkah-langkah yang sedang dilakukan untuk memperbaiki sistem distribusi. Fokus utama pada tahap ini adalah mengurangi atribusi tanggung jawab organisasi dengan menjelaskan bahwa gangguan layanan dipengaruhi oleh berbagai faktor teknis yang tidak sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan. Penjelasan tersebut sekaligus berfungsi mengurangi ketidakpastian informasi yang muncul di tengah masyarakat serta mencegah berkembangnya spekulasi yang dapat memperburuk persepsi publik terhadap organisasi.

Setelah masyarakat memperoleh penjelasan mengenai penyebab gangguan, komunikasi krisis memasuki tahap pemulihan hubungan melalui implementasi *Rebuild Strategy*. Pada tahap ini, PTMB tidak lagi hanya menjelaskan kondisi teknis, tetapi mulai menampilkan empati melalui penyampaian permohonan maaf, pemberian kompensasi dalam bentuk distribusi air bersih bagi wilayah terdampak, serta berbagai tindakan korektif yang menunjukkan komitmen organisasi dalam memulihkan kualitas layanan. Pergeseran fokus komunikasi dari penjelasan menuju tindakan korektif memperlihatkan bahwa organisasi berupaya mengembalikan kepercayaan pelanggan melalui kombinasi antara komunikasi dan tindakan nyata. Tahap berikutnya ditandai oleh implementasi *Bolstering Strategy* sebagai upaya memperkuat kembali hubungan organisasi dengan masyarakat setelah kondisi krisis mulai terkendali. Pada tahap ini, PTMB secara konsisten menyampaikan apresiasi kepada pelanggan atas kesabaran selama proses perbaikan, mengingatkan kembali komitmen organisasi dalam menyediakan layanan air bersih, serta menunjukkan berbagai upaya peningkatan kualitas pelayanan yang telah dilakukan. Strategi tersebut berfungsi mengubah fokus komunikasi dari penanganan krisis menuju penguatan hubungan jangka panjang antara organisasi dan pelanggan. Dengan demikian, komunikasi tidak berhenti ketika gangguan berhasil diatasi, tetapi berlanjut sebagai bagian dari proses pemulihan reputasi organisasi.

Analisis terhadap seluruh proses komunikasi menunjukkan bahwa ketiga strategi tersebut membentuk suatu pola implementasi yang saling berkesinambungan. *Diminish*

Strategy berfungsi membangun pemahaman publik terhadap penyebab krisis, *Rebuild Strategy* memperbaiki hubungan yang terdampak oleh gangguan layanan, sedangkan *Bolstering Strategy* memperkuat kembali kepercayaan masyarakat setelah proses pemulihan berlangsung. Ketiga strategi tersebut tidak saling menggantikan, tetapi membentuk tahapan komunikasi yang berorientasi pada tujuan yang berbeda sesuai dengan perkembangan situasi krisis. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi krisis pada perusahaan layanan publik tidak hanya ditentukan oleh pemilihan strategi yang tepat, tetapi juga oleh kemampuan organisasi mengombinasikan berbagai strategi secara adaptif sesuai dengan kebutuhan informasi dan ekspektasi masyarakat.

Temuan penelitian ini memperluas implementasi SCCT dalam konteks perusahaan daerah penyedia layanan publik. Coombs (2007, 2015) menjelaskan bahwa organisasi perlu memilih strategi komunikasi berdasarkan tingkat atribusi tanggung jawab terhadap krisis. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam praktiknya organisasi tidak selalu menggunakan satu strategi secara eksklusif. PTMB justru menerapkan kombinasi beberapa strategi secara bertahap sebagai respons terhadap perubahan kondisi krisis dan perkembangan kebutuhan komunikasi publik. Dengan demikian, implementasi SCCT dalam konteks pelayanan publik bersifat lebih dinamis dibandingkan klasifikasi konseptual yang disampaikan dalam teori. Temuan tersebut juga memperlihatkan bahwa komunikasi krisis pada perusahaan penyedia layanan dasar memiliki orientasi yang berbeda dibandingkan organisasi komersial. Jika komunikasi krisis pada sektor bisnis umumnya diarahkan untuk melindungi reputasi perusahaan dan meminimalkan kerugian ekonomi, komunikasi krisis pada perusahaan penyedia air bersih berorientasi pada keberlangsungan hubungan pelayanan publik. Oleh karena itu, keberhasilan strategi komunikasi tidak hanya diukur dari menurunnya persepsi negatif masyarakat, tetapi juga dari kemampuan organisasi mempertahankan kepercayaan pelanggan selama kebutuhan dasar mereka masih terdampak oleh gangguan layanan.

Temuan penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi relevansi SCCT, tetapi juga menunjukkan bahwa implementasinya pada organisasi penyedia layanan publik memiliki karakteristik yang lebih dinamis dibandingkan formulasi awal teori. SCCT pada dasarnya mengelompokkan strategi komunikasi sebagai alternatif respons yang dipilih berdasarkan tingkat atribusi tanggung jawab krisis (Coombs, 2007). Namun, pada konteks PTMB strategi tersebut tidak diterapkan secara terpisah, melainkan dikombinasikan secara bertahap sesuai perubahan kebutuhan informasi publik selama proses krisis berlangsung. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pada organisasi penyedia layanan publik, efektivitas komunikasi krisis tidak hanya ditentukan oleh kesesuaian antara jenis krisis dan strategi respons, tetapi juga oleh kemampuan organisasi mengintegrasikan beberapa strategi komunikasi secara adaptif. Dengan demikian, penelitian ini memperluas penerapan SCCT pada sektor pelayanan publik dengan menunjukkan bahwa kombinasi strategi dapat menjadi bentuk implementasi yang lebih kontekstual dibandingkan penggunaan satu kategori strategi secara tunggal.

Dengan demikian, penelitian ini mengusulkan Model Strategi Komunikasi Krisis PTMB sebagai sintesis implementasi SCCT pada organisasi penyedia layanan air. Model tersebut menunjukkan bahwa komunikasi krisis yang efektif dimulai dengan penjelasan penyebab gangguan melalui *Diminish Strategy*, dilanjutkan dengan pemulihan hubungan melalui *Rebuild Strategy*, kemudian diperkuat melalui penguatan kepercayaan publik menggunakan *Bolstering Strategy*. Pola implementasi tersebut membentuk suatu siklus komunikasi yang menghubungkan transparansi informasi, empati organisasi, dan

penguatan hubungan dengan masyarakat sebagai satu kesatuan strategi komunikasi krisis. Model ini menjadi kontribusi konseptual penelitian karena menunjukkan bahwa keberhasilan komunikasi krisis pada perusahaan layanan publik tidak bergantung pada penggunaan satu kategori strategi SCCT, melainkan pada kemampuan mengintegrasikan berbagai strategi sesuai dengan dinamika krisis dan kebutuhan informasi publik.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi krisis Humas PTMB dalam menangani gangguan layanan air tidak bertumpu pada satu strategi komunikasi, melainkan pada kombinasi beberapa strategi dalam model SCCT. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa *Diminish Strategy* menjadi strategi yang paling dominan melalui penyampaian informasi mengenai penyebab gangguan, kondisi teknis, serta proses perbaikan jaringan sebagai upaya mengurangi atribusi tanggung jawab organisasi. Setelah itu, PTMB melanjutkan komunikasi krisis melalui *Rebuild Strategy* dengan menunjukkan empati, menyampaikan permohonan maaf, dan memberikan tindakan korektif, kemudian memperkuat hubungan dengan masyarakat melalui *Bolstering Strategy* yang diwujudkan dalam bentuk apresiasi kepada pelanggan, penguatan komitmen pelayanan, dan penyampaian berbagai upaya peningkatan kualitas layanan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi krisis pada perusahaan penyedia layanan publik tidak hanya ditentukan oleh kemampuan organisasi menjelaskan penyebab krisis, tetapi juga oleh kemampuan membangun kembali hubungan dan mempertahankan kepercayaan masyarakat setelah krisis terjadi. Dalam konteks PTMB, ketiga strategi tersebut diterapkan secara bertahap dan saling melengkapi sehingga membentuk pola komunikasi yang adaptif terhadap perkembangan situasi dan kebutuhan informasi publik.

Penelitian ini menawarkan Model Strategi Komunikasi Krisis PTMB sebagai bentuk sintesis implementasi SCCT pada perusahaan penyedia layanan air. Model ini memperlihatkan bahwa komunikasi krisis yang efektif diawali dengan pengurangan atribusi tanggung jawab melalui *Diminish Strategy*, dilanjutkan dengan pemulihan hubungan melalui *Rebuild Strategy*, dan diperkuat dengan penguatan kepercayaan publik melalui *Bolstering Strategy*. Temuan ini memperluas implementasi SCCT pada konteks pelayanan publik dengan menunjukkan bahwa strategi komunikasi krisis dalam organisasi penyedia layanan dasar bersifat dinamis, bertahap, dan berorientasi pada pemeliharaan hubungan jangka panjang dengan masyarakat. Meski begitu, penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu perusahaan daerah penyedia air minum sehingga karakteristik strategi komunikasi yang ditemukan belum dapat digeneralisasi pada seluruh organisasi penyedia layanan publik. Selain itu, penelitian ini lebih banyak mengeksplorasi perspektif organisasi sehingga efektivitas strategi komunikasi krisis belum dievaluasi secara langsung berdasarkan persepsi masyarakat maupun pelanggan sebagai penerima komunikasi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini lebih merepresentasikan implementasi strategi dari sudut pandang organisasi dan belum dapat menjelaskan secara komprehensif bagaimana strategi tersebut diterima atau memengaruhi tingkat kepercayaan publik. Penelitian selanjutnya perlu melibatkan persepsi masyarakat melalui pendekatan survei ataupun metode campuran sehingga efektivitas komunikasi krisis dapat dievaluasi secara lebih menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Austin, L., Liu, B. F., & Jin, Y. (2012). How audiences seek out crisis information: Exploring the social-mediated crisis communication model. *Journal of Applied Communication Research*, 40(2), 188–207. <https://doi.org/10.1080/00909882.2012.654498>
- Claeys, A.-S., & Cauberghe, V. (2012). Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. *Public Relations Review*, 38(1), 83–88. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.09.001>
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (4th ed.). SAGE Publications.
- Ki, E.-J., & Nekmat, E. (2014). Situational crisis communication and interactivity: Usage and effectiveness of Facebook for crisis management by Fortune 500 companies. *Computers in Human Behavior*, 35, 140–147. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.02.039>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2019). *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity* (4th ed.). SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.