



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

STRATEGI RELASI *STAKEHOLDER* PT PAL INDONESIA

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel
Surabaya, Guna Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu Komunikasi (S.I.Kom)

Oleh:

**Septina Rohimawati Hesti
B95219124**

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI**

UIN SUNAN AMPEL SURABAYA

2022

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Septina Rohimawati Hesti

NIM : B95219124

Prodi : Ilmu Komunikasi

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi berjudul **STRATEGI RELASI STAKEHOLDER PT PAL INDONESIA** adalah benar merupakan karya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya, dalam skripsi tersebut diberi tanda sitasi dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar dan ditemukan pelanggaran atas karya skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan skripsi dan gelar yang saya peroleh dari skripsi tersebut.

Surabaya, 29 Desember 2022

Yang membuat pernyataan



Septina Rohimawati Hesti

B95219124

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : Septina Rohimawati Hesti
NIM : B95219124
Program Studi : Ilmu Komunikasi
Judul Skripsi : Strategi Relasi Stakeholder PT PAL
Indonesia

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 29 Desember 2022
Menyetujui
Pembimbing,



Dr. Moch. Choirul Arif, S.Ag, M.Fil.I
NIP.197110171998031001

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI
STRATEGI RELASI STAKEHOLDER PT PAL INDONESIA

SKRIPSI

Disusun Oleh
Septina Rohimawati Hesti (B95219124)

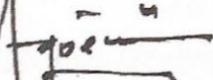
Telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian Sarjana
Strata Satu Pada tanggal 10 Januari 2023

Tim Penguji

Penguji I


Dr. Moch. Choirul Arif, S.Ag, M.Fil.I
NIP. 197110171998031001

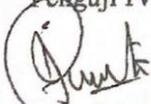
Penguji III


Dr. Agoes Moh. Moefad, SH, M.Si
NIP197008262005011004

Penguji II


Prof. Dr. H. Aswadi, M.Ag
NIP. 19600412199403100

Penguji IV


Pardianto, S.Ag., M.Si
NIP. 197306222009011004



LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Septina Rohimawati Hesti
NIM : B95219124
Fakultas/Jurusan : Dakwah dan Komunikasi/Ilmu Komunikasi
E-mail address : septiana8918@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Strategi Relasi Stakeholder PT PAL Indonesia

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 14 Januari 2023

Penulis



(Septina Rohimawati Hesti)

ABSTRAK

Septina Rohimawati Hesti, NIM. B95219124, 2022.
Strategi Relasi Stakeholder PT PAL Indonesia.

Penelitian ini bertujuan memahami dan mendeskripsikan strategi relasi stakeholder PT PAL Indonesia yang dilaksanakan oleh Departemen Hubungan Masyarakat. Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan Manajemen. Pendekatan manajemen digunakan pada upaya memahami proses relasi yang dilakukan PT PAL Indonesia dari segi manajerial. Teori yang digunakan dalam analisis pada penelitian ini adalah Teori Excellence dan Teori Stakeholder. Hasil dari penelitian ini yaitu PT PAL Indonesia menerapkan strategi dalam melakukan relasi dengan stakeholder yaitu strategi Analisis Kondisi Lingkungan dan *Mapping* dengan memperdalam analisis SWOT menggunakan teknik *Helicopter View* dan menerapkan penggunaan *Account Classification*. Teknik *helicopter view* yang dipilih dalam melakukan analisis SWOT merupakan teknik analisis dengan menggunakan pemetaan dan melibatkan pemimpin puncak perusahaan. Sedangkan, *Account Classification* merupakan melakukan klasifikasi terhadap stakeholder.

Kata Kunci : Relasi, Stakeholder, Teori Excellence

ABSTACT

Septina Rohimawati Hesti, NIM. B95219124, 2022.
Stakeholder Relations Strategy of PT PAL Indonesia.

This study aims to understand and describe the stakeholder relations strategy of PT PAL Indonesia implemented by the Department of Public Relations. Researchers used qualitative research methods with descriptive. The approach used is the Management approach. The management approach is used in an effort to understand the relationship process carried out by PT PAL Indonesia from a managerial perspective. The theory used in the analysis in this research is Excellence Theory and Stakeholder Theory. The results of this study are that PT PAL Indonesia implements a strategy in conducting relations with stakeholders, namely the Environmental Condition Analysis and Mapping strategy by deepening the SWOT analysis using the Helicopter View technique and applying the use of Account Classification. The helicopter view technique chosen in conducting a SWOT analysis is an analysis technique using mapping and involving the company's top leaders.. Meanwhile, Account Classification is to classify stakeholders.

Keyword : Relations, Stakeholders, Excellence Theory

نبذة مختصرة

سبتينا روهيماواتي هيستي. إستراتيجية علاقات أصحاب المصلحة في PT PAL إندونيسيا.

تهدف هذه الدراسة إلى فهم ووصف استراتيجية علاقات أصحاب المصلحة في PT PAL Indonesia التي تنفذها إدارة العلاقات العامة. استخدم الباحثون طرق البحث الوصفية النوعية. النهج المستخدم هو نهج الإدارة. يتم استخدام نهج الإدارة في محاولة لفهم عملية العلاقة التي تقوم بها شركة PT PAL Indonesia من منظور إداري. النظرية المستخدمة في التحليل في هذا البحث هي نظرية التميز ونظرية أصحاب المصلحة. نتائج هذه الدراسة نفذت PT PAL Indonesia إستراتيجية في إجراء العلاقات مع أصحاب المصلحة ، وهي إستراتيجية تحليل الحالة البيئية ورسم الخرائط من خلال تعميق تحليل SWOT باستخدام تقنية عرض الهيكوبتر وتطبيق استخدام تصنيف الحساب تقنية عرض الهيكوبتر المختارة في إجراء تحليل SWOT هي تقنية تحليل باستخدام رسم الخرائط وإشراك كبار قادة الشركة. بينما تصنيف الحساب هو تصنيف أصحاب المصلحة.

الكلمات المفتاحية: العلاقات ، أصحاب المصلحة ، نظرية التميز

DAFTAR ISI

JUDUL PENELITIAN (SAMPUL)	i
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I: PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
1. Manfaat Teoritis.....	6
2. Manfaat Praktis	6
E. Definisi Operasional	7
1. Strategi Relasi	7
2. Stakeholder	9
F. Sistematika Pembahasan.....	10
BAB II: KAJIAN PUSTAKA	12
A. Strategi Relasi	12
1. Pengertian	12
2. Jenis-jenis Relasi.....	13
B. Stakeholder	15
C. Strategi Relasi Stakeholder	19
D. Public Relation.....	20

E. Teori Excellence	21
F. Teori Stakeholder.....	23
G. Kerangka Pikir Penelitian	25
H. Perspektif Islam	26
I. Penelitian Terdahulu Yang Relevan	28
BAB III: METODE PENELITIAN.....	37
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	37
B. Lokasi Penelitian.....	37
C. Jenis dan Sumber Data	38
D. Tahap-tahap Penelitian.....	39
E. Teknik Pengumpulan Data.....	43
F. Teknik Analisis Data.....	45
G. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data.....	46
BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN	48
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	48
1. Profil PT PAL Indonesia	48
2. Sejarah PT PAL Indonesia	51
3. Profil Informan	57
B. Penyajian Data	58
1. Stakeholder PT PAL Indonesia.....	59
2. Relasi Stakeholder PT PAL Indonesia....	63
3. Output dari Relasi Stakeholder	68
4. Strategi Relasi Stakeholder PT PAL Indonesia	70
C. Pembahasan Hasil Penelitian	80
1. Temuan Penelitian	87
2. Perspektif Teoritis	87
3. Prespektif Keislaman	93
4. Integrasi Perspektif Teoritis dan Perspektif Keislaman	95

BAB V: PENUTUP	98
A. Kesimpulan	98
B. Saran dan Rekomendasi	98
C. Keterbatasan Penelitian.....	99
DAFTAR PUSTAKA.....	101
LAMPIRAN.....	110

DAFTAR TABEL

4.1 Penelitian Terdahulu	28
--------------------------------	----

DAFTAR GAMBAR

2.1 Kerangka Teoritik.....	27
4.1 Struktur Organisasi HUMAS.....	55
4.2 Penjabaran Secara Terstruktur.....	85

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

PT PAL Indonesia sebagai salah satu perusahaan yang bergerak pada bidang galangan kapal di Kota Surabaya. Perusahaan tersebut memiliki suatu bagian yang menjadi pintu komunikasi dengan pihak luar yaitu Departemen Humas. Sebagai perusahaan milik negara yang telah meraih berbagai pencapaian, Humas PT PAL menyadari akan pentingnya komunikasi terutama dengan pihak luar perusahaan.

Komunikasi merupakan proses penyaluran pesan yang berasal dari komunikator kepada komunikan atau bersifat satu arah melalui perantara media tertentu dan menghasilkan efek komunikasi.² Hal tersebut menjadi suatu kajian ilmu yang sudah tidak asing bagi sebagian orang. Pembentukan makna diantara dua orang atau lebih tersebut tidak terbatas pada konsep satu arah saja, namun dapat menjadi suatu proses interaksi atau transaksi dua arah.

Pada beberapa kajian mengenai komunikasi, terdapat salah satu aspek yang penting untuk diperhatikan yaitu strategi dalam berkomunikasi. Menurut Rogers dalam Cangara (2017), strategi komunikasi merupakan rancangan atau rencana yang disusun untuk memengaruhi tingkah laku

² Deddy Mulyana and Jalaluddin Rakhmat, *Komunikasi Antarbudaya* (Remaja Rosdakarya, 1990) hal, 1.

seseorang dengan penyaluran suatu ide dan menggunakan skala lebih besar.³ Pengertian lain seperti yang dikatakan Middleton, strategi komunikasi merupakan pengkombinasian bagian-bagian dari komunikasi mulai dari komunikator, pesan, media hingga efek komunikasi untuk meraih tujuan komunikasi secara optimal.⁴ Sedangkan, strategi komunikasi sendiri memiliki kaitan dalam menjalin relasi dengan stakeholder.

Strategi komunikasi yang termasuk dalam membangun relasi dengan stakeholder, tentu memiliki ciri khasnya masing-masing setiap perusahaan. Seperti halnya Humas PT PAL Indonesia yang memiliki implementasi strategi komunikasi tersendiri untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan perusahaan. Sebagai perusahaan yang telah memiliki berbagai pencapaian seperti keberhasilan dalam produksi kapal sesuai pesanan pelanggan, memberikan jasa layanan terbaik dalam pemeliharaan kapal hingga ekspor ke pasar internasional, tentu memiliki kewajiban untuk berbagi informasi kepada pihak luar dan masyarakat demi keberlangsungan pembangunan perusahaan.

S U R A B A Y A

³ Dailami Dailami, Wan Nurul Atikah, and Sri Rahmayanti, “Strategi Komunikasi Penyuluh Lapangan Dalam Memasyarakatkan Penggunaan Kontrasepsi Bagi Pasangan Usia Subur (PUS) Di Asahan,” *Jurnal Pendidikan Tambusai* 5, no. 2 (2021): 5316–5322. Hal, 2

⁴ “Perencanaan Dan Strategi Komunikasi Dalam Kegiatan Pembangunan | Lentera” (2015) hal, 56. <https://doi.org/10.21093/lj.v17i1.428>.

Kekuatan pasar yang dimiliki oleh PT PAL Indonesia menjadikan reputasi atau citra baik bagi salah satu anggota dari BUMN dengan peran strategis. Selain itu, PT PAL Indonesia menjadi perusahaan rujukan oleh Kementerian Pertahanan RI karena menduduki posisi penting dalam sektor pertahanan bangsa. Keberadaannya sangat mendukung dalam pengembangan industri bidang maritim dan pertahanan nasional.⁵

Sebagai pintu utama komunikasi dengan dengan para stakeholder, Humas PT PAL Indonesia memiliki peran penting dalam mempertahankan citra positif perusahaan. Dalam rangka memperkuat kepercayaan masyarakat dan mempertahankan penghargaan terhadap perusahaan, pelayanan publik sebagian besar dipegang oleh Humas. Beberapa hal yang dapat dijadikan argumen bahwa citra positif perusahaan harus dipertahankan yaitu tujuan penting perusahaan tersebut. Sedangkan dalam mewujudkannya, diperlukan strategi yang tepat salah satunya yaitu strategi menjalin relasi dengan stakeholder.

Sebagian besar kapal produksi PT PAL Indonesia yang meliputi produk *general engineering*, kapal niaga dan kapal perang dinilai memiliki kualitas baik untuk dilakukan penjualan

⁵ “Peningkatan Citra Dan Relasi Media PT PAL Indonesia (Persero) Menjadi Faktor Pendukung Perluasan Pasar Global,” 2019., <https://www.pal.co.id/2020/01/publikasi/perusahaan-kegiatan/peningkatan-citra-dan-relasi-media-pt-pal-indonesia-persero-menjadi-faktor-pendukung-perluasan-pasar-global/>.

dengan skala global. Kapal hasil produksi dari PT PAL Indonesia tentunya tidak terlepas dari peran para *stakeholder* mulai dari perencanaan, proses pembuatan, uji penggunaan atau evaluasi untuk menjamin kualitas terbaik hingga peran publikasi. Keberhasilan dari PT PAL Indonesia dapat dilihat dari beberapa kegiatan ekspor kapal ke berbagai negara di Asia, Afrika, Eropa dan Amerika.⁶

Bukti adanya kerjasama PT PAL Indonesia yaitu adanya kunjungan atau tinjauan lapangan langsung dari pihak luar negeri sebelum dilakukannya kesepakatan kerjasama. Salah satu contoh kerjasama PT PAL Indonesia dengan pihak luar negeri adalah adanya beberapa kunjungan oleh menteri luar negeri seperti Denmark pada tahun 2021 lalu. Dalam kesempatan tersebut, menteri luar negeri Denmark melakukan kunjungan sebagai bukti bahwa dukungan *global supply chain* yang diberikan kepada PT PAL Indonesia sangat kuat.⁷

Selain itu, kerjasama dalam skala nasional PT PAL Indonesia juga tidak kalah banyak. Bentuk relasi PT PAL dibuktikan dengan adanya kerjasama dengan perusahaan lain dalam negeri

⁶ Reri Septiana Kusuma and Sri Wahyuningsih, "Manajemen Pengelolaan Informasi Departemen Humas Pt Pal Indonesia (Persero) Dalam Membangun Citra Baik Perusahaan Pada Isu Bumn Merugi Di Era Revolusi Industri 4.0," *Jurnal Komunikasi Profesional* 4, no. 2 (November 19, 2020) hal : 121. doi : 10.25139/jkp.v4i2.2708

⁷ "Perkuat Global Supply Chain, Menlu Denmark Kunjungi PAL," 2021, <https://www.pal.co.id/2021/11/publikasi/news-berita/perkuat-global-supply-chain-menlu-denmark-kunjungi-pal/>.

untuk mendukung produksi kapal berkualitas.⁸ Hal tersebut tentunya tidak terlepas dari pantauan Kementerian Pertahanan RI. Jadi, selain menjalin kerjasama, secara tidak langsung PT PAL Indonesia dapat menunjukkan kepada Pemerintah bahwa Industri perkapalan tersebut mampu mengimplementasikan upaya memperkuat bidang maritim dan pertahanan Indonesia.

Beberapa kegiatan kerjasama dan usaha dalam mempertahankan citra baik yang dimiliki perusahaan PT PAL Indonesia tidak dapat terlepas dari peran Humas sebagai pintu komunikasi baik memberikan informasi kepada pihak luar maupun menerima informasi. Sedangkan, dalam proses komunikasi tersebut tentu memiliki strategi yang tepat dan setiap perusahaan memiliki strategi tersendiri. Maka dari itu, penelitian ini difokuskan pada strategi relasi stakeholder dengan judul penelitian Strategi Relasi *Stakeholder* PT PAL Indonesia dan studinya akan dilakukan secara mendalam pada Departemen Hubungan Masyarakat.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat ditentukan rumusan masalah dari penelitian ini yaitu “Bagaimana strategi relasi *stakeholder* PT PAL Indonesia?”

⁸ “Gandeng Naval Group, PAL Siap Perkuat Pertahanan Maritim,” 2022, <https://www.pal.co.id/2022/02/publikasi/news-berita/gandeng-naval-group-pal-siap-perkuat-pertahanan-maritim/>.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka dapat ditentukan tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui strategi relasi *stakeholder* PT PAL Indonesia

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Setelah dilakukan penelitian mengenai Strategi Relasi *Stakeholder* PT PAL Indonesia, diharapkan dapat mengetahui strategi komunikasi dalam suatu perusahaan. Mulai dari strategi komunikasi dalam suatu perusahaan hingga strategi relasi *stakeholder* dalam menjalin hubungan kerjasama dengan berbagai pihak (*stakeholder*). Karena bidang *public relation* atau humas masuk pada ranah Ilmu Komunikasi, maka peneliti berharap penelitian ini kedepannya dapat dijadikan sebagai literatur dan bermanfaat di bidang akademik khususnya pada Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Ampel Surabaya Program Studi Ilmu Komunikasi.

2. Manfaat Praktis

Setelah berhasil meneliti dan menjelaskan mengenai strategi relasi *stakeholder* PT PAL Indonesia, peneliti berharap penelitian ini dapat bermanfaat kepada khalayak umum dan khususnya yang bergerak dalam bidang *public relation*. Selain bermanfaat bagi yang berada di bidang *public relation*, penelitian ini juga bermanfaat bagi

yang memiliki perspektif kerja di bidang *public relation* untuk dapat mengetahui lebih lanjut.

E. Definisi Konsep

1. Strategi Relasi

Strategi merupakan suatu kekuatan intelektual dalam mengorganisir, pemenuhan energi dan memprioritaskan sesuatu.⁹ Sederhananya, strategi menjadi sebuah daya untuk merencanakan dan mengatur sesuatu yang sedang diprioritaskan. Menurut Jim Lukaaszweski, makna strategi dalam organisasi atau bisnis yaitu sebuah kekuatan untuk menggerakkan aspek dalam perusahaan tersebut untuk mencapai sebuah tujuan. Jadi, strategi dapat dikatakan sebuah skema yang direncanakan untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut KBBI, strategi berarti ilmu atau rencana yang digunakan untuk melakukan kebijakan tertentu.¹⁰ Jadi, suatu kebijakan dalam perusahaan tentu memiliki perencanaan sebelum dijalankan. Dapat ditarik kesimpulan yaitu strategi merupakan seni atau ilmu yang dipilih perusahaan ketika

⁹ Leadya Raturahmi, Rosanti Utami Dewi SY, and Sayida Meisani, "Strategi Komunikasi PT. Pos Indonesia Dalam Meningkatkan Reputasi Perusahaan," *Jurnal Digital Media dan Relationship* 3, no. 1 (2021): 32 <https://doi.org/10.51977/jdigital.v3i1.415>.

¹⁰ "Arti Kata Strategi - Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI Online)," <https://kbbi.web.id/strategi>

akan menjalankan suatu kebijakan untuk mencapai tujuan.

Sedangkan pengertian relasi menurut KBBI yaitu hubungan atau pertalian.¹¹ Jadi, relasi yang berarti hubungan tersebut dapat dikatakan sebagai pertalian juga karena pertalian juga merujuk pada hubungan yang sedang dibangun atau sudah terbangun. Sedangkan Hartono Widodo dan Judiantoro menyebutkan bahwa relasi erat kaitannya dengan hubungan kerja yang merupakan kegiatan atau aktivitas mengerahkan jasa atau tenaga seseorang dengan teratur dan untuk kepentingan orang yang memberikan perintah sesuai kesepakatan kerja yang telah di setujui.¹²

Relasi yang menjadi kata familiar pada suatu perusahaan dapat disebut hasil interaksi antar individu dan bersifat timbal balik yang dapat memungkinkan munculnya pengaruh.¹³ Jadi, relasi atau hubungan dapat terjadi diantara individu serta sifat timbal baliknya

¹¹ “Arti Kata Relasi - Kamus Besar Bahasa Indonesia (Kbbi) Online,” <https://kbbi.web.id/relasi>.

¹² Putri Regita Indryani Sitepu, “Relasi Pemerintah Desa Dan Kelompok Sadar Wisata Dalam Mengelola Desa Wisata Di Kalurahan Tirtoadi Kapanewon Mlati Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta” (Phd Thesis, Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa Stpm�" Apmd", 2022) hal, 4.

¹³ Taufiq Rizqullah and Mahyuzar Mahyuzar, “Relasi Antara Atasan Dan Bawahan Dalam Pembinaan Kerja Pada PT PLN (Persero) Wilayah Aceh,” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik* 4, no. 2 (2019) hal, 2.

dapat saling memengaruhi. Sama halnya dengan suatu perusahaan yang melakukan relasi secara sistematis sesuai dengan sistem perusahaan masing-masing.

Dari beberapa pengertian mengenai strategi relasi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa definisi strategi relasi yaitu seni atau ilmu yang digunakan dalam menjalin suatu hubungan hingga dapat terjadi interaksi atau timbal balik bahkan dapat saling memengaruhi satu sama lainnya.

2. Stakeholder

Kata *stakeholder* berarti pihak terkait pemangku kepentingan suatu perusahaan.¹⁴ Pihak-pihak yang terhubung dengan perusahaan dan memiliki suatu kepentingan dalam perusahaan tersebut. Pemangku kepentingan yang dimaksud dalam suatu perusahaan yaitu dalam hal pengambilan keputusan dan memiliki otoritas yang dapat memengaruhi organisasi maupun individu.¹⁵

Stakeholder juga memiliki pengertian individu, kelompok manusia, masyarakat atau komunitas baik secara menyeluruh maupun

¹⁴ Sylvia Kartika Dhamayanti, "Analisis Implementasi Tanggung Jawab Sosial Berbasis Stakeholder Pada Perusahaan Perkebunan Kelapa Sawit," *Jurnal Bisnis, Logistik Dan Supply Chain (BLOGCHAIN)* 1, no. 2 (2021) hal, 87. <https://doi.org/10.55122/blogchain.v1i2.330>

¹⁵ Syahputra Adisanjaya Suleman And Nurliana Cipta Apsari, "Peran Stakeholder Dalam Manajemen Bencana Banjir," *Prosiding Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat* 4, No. 1 (January 31, 2017) hal, 56. doi : 10.24198/jppm.v4i1.14210

sebagian yang memiliki kepentingan di suatu perusahaan dan berhubungan dengan perusahaan seperti yang dikemukakan oleh Budimanta dkk, pada tahun 2008. Sehingga dapat dikatakan sebuah stakeholder jika berhubungan dengan suatu perusahaan dan menempati kekuasaan atau kepentingan pada perusahaan tersebut.

Dari beberapa definisi mengenai stakeholder diatas, stakeholder yang dimaksud dari penelitian ini adalah pihak-pihak yang memiliki kepentingan di perusahaan serta tindakan dalam pengambilan keputusannya dapat dipengaruhi dan memengaruhi baik perusahaan atau organisasi maupun individu.

F. Sistematika Pembahasan

Penulisan dalam penelitian ini terdiri dari lima bab yang disusun secara sistematis sebagai berikut :

Bab I terdiri atas 6 sub bab, yaitu latarbelakang penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep dan sistematika pembahasan.

Bab II terdapat uraian penjelasan mengenai kerangka teoritis yang terdiri dari pembahasan kajian pustaka dan kajian teoritis yang berhubungan dengan *Strategi Relasi Stakeholder PT PAL Indonesia*.

Bab III terdapat penjabaran mengenai pendekatan dan Jenis Penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data serta pemeriksaan keabsahan data

Bab IV berisi mengenai pembahasan atas temuan penelitian serta dilakukan analisis data konfirmasi temuan menggunakan teori. Selain itu, bab ini memaparkan gambaran singkat mengenai Strategi Relasi Stakeholder PT PAL Indonesia, yang dilengkapi deskripsi dari data penelitian.

Bab V terdapat dua sub Bab yang meliputi kesimpulan dan rekomendasi serta saran. Kesimpulan berisikan simpulan dari pokok permasalahan tersebut yang sudah tersusun secara sistematis juga lengkap. Lalu, sub bab selanjutnya yaitu lampiran-lampiran terhadap pokok penelitian.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Strategi Relasi

1. Pengertian

Strategi berasal dari bahasa Latin yaitu *strategia* yang berarti ilmu menggunakan rencana dalam rangka mencapai suatu tujuan.¹⁶ Jadi, strategi dapat didefinisikan sebagai proses menentukan rencana para penguasa pada suatu badan yang fokus terhadap tujuan dan disertai penyusunan cara apapun demi tercapainya tujuan tersebut.

Istilah atau kata strategi telah banyak digunakan dalam berbagai bidang, termasuk juga dunia *public relation*. Definisi strategi secara umum yaitu sebuah garis besar haluan dalam melakukan suatu tindakan yang dimaksudkan untuk mewujudkan suatu tujuan.¹⁷ Jadi, strategi dapat dikatakan sebagai kerangka dari sebuah perencanaan untuk mencapai suatu tujuan.

Strategi menjadi bakal dari tindakan yang akan menuntun manajemen pusat dan sumber daya suatu perusahaan dalam menentukan suatu keputusan. Strategi disebut

¹⁶ Sri Anitah, "Strategi Pembelajaran," *Jakarta: Universitas Terbuka* (2007) hal, 2.

¹⁷ Mohammad Asrori, "Pengertian, Tujuan Dan Ruang Lingkup Strategi Pembelajaran," *Madrasah: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar* 5, no. 2 (2013) hal, 164.

juga hal yang berorientasi pada masa depan karena strategi dapat memengaruhi kehidupan jangka panjang suatu organisasi. Selain itu, perumusan dari strategi diperlukan pertimbangan oleh faktor internal dan eksternal yang akan dihadapi oleh perusahaan.¹⁸

Sedangkan pengertian relasi secara bahasa, relasi berarti hubungan. Pengertian relasi secara lengkap yaitu hasil dari sebuah interaksi yang terjadi secara sistematis antara dua orang atau lebih.¹⁹ Jadi, relasi dapat dikatakan sebagai *output* dari interaksi atau timbal balik dari antar perorangan atau lebih dan secara terstruktur.

Jadi, definisi strategi relasi dapat disimpulkan sebagai sebuah seni atau ilmu dalam merencanakan suatu jalinan atau hubungan yang terjadi secara interaktif, sehingga dalam interkasinya dapat terjadi secara terencana dan terstruktur.

2. Jenis-jenis Relasi

Relasi memiliki peran yang penting untuk suksesnya suatu bisnis atau usaha. Selain sebagai hubungan, relasi yang baik akan memberikan benefit dan kesuksesan sebuah usaha. Jadi, relasi bukan hanya

¹⁸ Husein Umar, "Manajemen Strategi," *Erlangga. Jakarta* (2005) hal, 21.

¹⁹ Rizqullah and Mahyuzar, "Relasi Antara Atasan Dan Bawahan Dalam Pembinaan Kerja Pada PT PLN (Persero) Wilayah Aceh." hal, 2.

hubungan saja melainkan akan memberikan keuntungan kepada badan usaha ketika relasi tersebut berjalan dengan baik. Beberapa jenis relasi bisnis sebagai berikut :²⁰

a. Relasi kemitraan

Relasi kemitraan merupakan menjalankan usaha dengan cara bermitra dengan perusahaan yang lain. Dalam menjalankan usahanya, suatu perusahaan memerlukan perusahaan yang lain dalam hal menjangkau pelanggan. Karena suatu bisnis akan relatif dipercaya ketika telah bermitra dengan perusahaan yang terpercaya pula.

b. Relasi dalam hal keuangan

Dengan melakukan relasi dalam keuangan, suatu perusahaan dapat memahami berbagai masalah keuangan karena memiliki penasihat dan perencana dalam keuangan.

c. Mentor

Mentor merupakan suatu relasi bisnis yang dianggap memiliki pengalaman dalam naik turunnya melaksanakan sebuah usaha atau yang memiliki wawasan mengenai hal tersebut. Sehingga, mentor dapat dijadikan sebagai

²⁰ “Sisternet - 5 Jenis Relasi Bisnis Yang Dibutuhkan Untuk Mengembangkan Usaha. Catat Ya!”, <https://www.sisternet.co.id/read/284992-5-jenis-relasi-bisnis-yang-dibutuhkan-untuk-mengembangkan-usaha-catat-ya>.

rekan diskusi serta memberikan wawasan terkait pelaksanaan suatu usaha.

d. Relasi dengan *customer*

Relasi dengan pelanggan atau *customer* menjadi penting karena pelanggan merupakan elemen yang dapat memajukan usaha terhadap hasil produksi yang ditawarkan dari suatu perusahaan. adanya jasa dari pelanggan, perusahaan dapat berkelanjutan untuk menjalankan usahanya dan meraih tujuannya, karena pelanggan menjadi salah satu alasan penting berproduksi.

e. Relasi dengan karyawan

Hubungan perusaha dengan karyawan menjadi hubungan yang menguntungkan perusahaan karena karyawan adalah sebuah aspek penting salah satunya dalam kegiatan produksi. Relasi dengan karyawan harus dibangun agar tujuan dari perusahaan dapat dicapai dengan baik.

B. Stakeholder

Istilah stakeholder sering terdengar dalam berbagai aktivitas yang menunjuk pada suatu kelompok atau komunitas orang yang berkepentingan tertentu. Dalam KBBI, kata stakeholder memiliki definisi pihak yang memegang kepentingan suatu organisasi atau

perusahaan.²¹ Stakeholder disebut sebagai pihak pemegang kepentingan di suatu perusahaan atau organisasi, secara tidak langsung menjadi bagian penting perusahaan tersebut karena turut berperan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Konsep dari Stakeholder diperkenalkan pada kali pertamanya oleh *Stanford Research Institute* yaitu sekitar tahun 1963.²² Menurut Caroll, munculnya konsep tersebut berperan mengklasifikasikan sekaligus evaluasi pada kinerja perusahaan. jadi, dalam implementasinya, konsep dari stakeholder akan bermanfaat untuk perusahaan terlebih dalam klasifikasi dan evaluasi kinerja perusahaan tersebut.

Menurut Gonsalves dalam Iqbal (2007), stakeholder merupakan siapapun individu atau kelompok yang menaruh dan menerima dampak dari kebijakan atau program suatu perusahaan.²³ Setiap kebijakan atau program yang dijalankan oleh suatu perusahaan akan memengaruhi atau dipengaruhi oleh stakeholder dari perusahaan tersebut. Pada konsep stakeholder, juga

²¹ “Arti Kata Stakeholder - Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online” <https://kbbi.web.id/stakeholder>.

²² Dimas Luqito Chusuma Arrozaaq, “Collaborative Governance (Studi Tentang Kolaborasi Antar Stakeholders Dalam Pengembangan Kawasan Minapolitan Di Kabupaten Sidoarjo)” (PhD Thesis, Universitas Airlangga, 2016). hal, 11.

²³ Nur Alam La Nafie, Abd Hamid, and Muh Tang, “Karakter Wirausaha Dan Kinerja Usaha Lulusan Politeknik Negeri Ujung Pandangdi Makassar” (Presented At The Seminar Nasional Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (SNP2M), Makassar, 2019), 347–353, accessed January 11, 2023, <http://repository.poliupg.ac.id/1130/>.

ditekankan bahwa setiap organisasi atau perusahaan terdapat berbagai kelompok dan individu untuk memengaruhi dan mendukung perusahaan tersebut. Seperti halnya yang dikemukakan oleh Freeman (1984), stakeholder sebagai suatu kelompok atau perseorangan yang dapat memengaruhi sekaligus dapat diberikan pengaruh oleh proses mewujudkan sebuah tujuan dari perusahaan.²⁴

Dari beberapa diskusi mengenai definisi stakeholder di atas, dapat disimpulkan bahwa stakeholder adalah individu atau kelompok yang berkaitan dengan perusahaan. Maka dari itu, stakeholder dapat dipengaruhi sekaligus memengaruhi berbagai kebijakan perusahaan dan tujuan perusahaan.

Secara umum, stakeholder dibagi menjadi 2 kelompok yaitu internal dan eksternal, sebagai berikut :²⁵

a. Stakeholder Internal

Stakeholder internal yaitu stakeholder yang berhubungan langsung secara internal di

²⁴ Yudistira Adi Nugroho, "Analisis Stakeholders Dalam Pengembangan Program Diklat Di Balai Diklat Aparatur Kementerian Kelautan Dan Perikanan Stakeholders Analysis In Development Of Training Program On Training Office Of Apparatus Ministry Of Marine Affairs And Fisheries," *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif* 5, No. 1 (October 1, 2019): 1–19. <https://doi.org/10.36805/Manajemen.V5i1.821>

²⁵ Swarmilah Hariani and Syamsu Alang, "Analisis Perbedaan Persepsi 'Stakeholders' Eksternal Dan Internal Tentang Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Daerah," *MABISKA Journal* 4, no. 1 (2019): 1–17.

dalam lingkup perusahaan.²⁶ Stakeholder bagian ini cenderung lebih mudah untuk dikendalikan. Perannya pun dalam pekerjaan seperti komunikasi intern dapat diamanahkan ke bagian yang lain seperti pegawai atau kepada pihak eksekutif yang merangkap langsung. Stakeholder internal memiliki beberapa unsur seperti :

- 1) Pemilik saham atau dapat dikatakan sebagai pemegang perusahaan yang memiliki kekuasaan besar.
- 2) Manajer atau yang berkedudukan dibawah kendali pemegang saham. Jadi, dengan beberapa kapasitas saja seorang manajer memiliki hak otonomi untuk melakukan pengelolaan perusahaan.
- 3) Karyawan dan keluarganya, atau orang yang menjadi anggota di perusahaan namun tidak memegang jabatan secara struktural.
- 4) Organisasi atau serikat yang ada di dalam perusahaan.

b. Stakeholder Eksternal

Stakeholder eksternal merupakan stakeholder yang berada di luar perusahaan namun tetap mempunyai kepentingan pada perusahaan tersebut. Bagian dari stakeholder eksternal antara lain yaitu :

²⁶ Elvinaro Ardianto, "HandBook of Public Relations; Pengantar Komprrehensif" (2016) hal, 4.

- 1) *Customer*, yang merupakan penerima manfaat dari barang atau jasa yang telah dipesannya. *Customer* juga sering disebut raja karena mereka mempunyai hak untuk memilih barang atau jasa yang mereka inginkan.
- 2) *Supplier* atau *user*, yang merupakan pihak yang bekerjasama dengan perusahaan untuk mendukung proses pekerjaan.
- 3) Lembaga Pemerintahan, yang merupakan lembaga penguasa dalam peraturan-peraturan. Jadi tidak banyak produsen atau perusahaan yang dapat mengeluarkan peraturan kepada lembaga untuk menguntungkan tujuan perusahaan tersebut.
- 4) Pers atau media yang cukup berpengaruh untuk publik atau stakeholder suatu perusahaan.

C. Strategi Relasi Stakeholder

Menurut KBBI, relasi berarti hubungan atau pertalian dan stakeholder berarti pihak yang memengaruhi kepentingan pada suatu perusahaan. Jika kedua sebutan tersebut digabungkan maka akan bermakna hubungan perusahaan dengan pihak-pihak yang memiliki kaitan dengan perusahaan baik internal maupun eksternal. Sedangkan kata strategi menurut KBBI adalah seni atau ilmu yang memanfaatkan sumber daya

dalam perusahaan untuk melaksanakan kebijakan tertentu.²⁷

Strategi relasi stakeholder dalam suatu perusahaan atau unit bisnis merupakan seni yang digunakan dalam berhubungan atau bekerjasama karena adanya keinginan untuk mencapai sebuah tujuan bersama. Sehingga, jalinan antara pihak perusahaan dengan stakeholder tentu diawali dengan perencanaan dan strategi yang tepat. Hal tersebut dilakukan untuk mencapai kesuksesan dalam kerjasama bahkan mendapatkan benefit bagi kedua belah pihak.

D. Public Relation

Public relation atau yang sering disebut hubungan masyarakat merupakan keseluruhan usaha yang dilakukan dalam rangka mewujudkan niat baik dan saling mengerti antara organisasi dengan publiknya yang dilakukan secara terstruktur dan berkesinambungan.²⁸ Hubungan masyarakat menjadi salah satu bagian dari perusahaan yang memegang peran komunikasi dengan khalayak dari perusahaan tersebut.

Sedangkan, menurut Lawrence Lamb (2001), *Public Relation* merupakan elemen yang terlibat pada bauran promosi suatu perusahaan yang mengevaluasi reaksi dari masyarakat, melakukan identifikasi hal-hal bersifat kepedulian

²⁷ “Arti Kata Strategi - Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online.” <https://kbbi.web.id/strategi>

²⁸ Irene Silviani, *Public Relations Sebagai Solusi Komunikasi Krisis* (Scopindo Media Pustaka, 2020) hal, 27.

terhadap masyarakat serta pelaksana program yang dapat memberikan pemahaman dan menambah tingkat penerimaan dari masyarakat.²⁹ Definisi mengenai Humas juga dikemukakan oleh Baskin, Aronof dan Lattimore. Dapat disimpulkan definisi dari Humas menurut Baskin, Aronof dan Lattimore yaitu pada dasarnya Humas atau hubungan masyarakat menjadi suatu upaya untuk menegakkan hubungan harmonis yang terjalin diantara perusahaan atau organisasi dengan khalayaknya.³⁰

Dari beberapa definisi tentang *public relation* di atas, kesimpulan dari pengertian *public relation* atau humas adalah suatu bagian dari organisasi atau perusahaan yang melakukan upaya membangun hubungan yang harmonis dengan publiknya secara terstruktur dan cenderung dilakukan secara berkelanjutan. Selain itu, Onong (1998) mengungkapkan fungsi *public relation* meliputi hal berikut, antara lain :³¹

- a. Mendukung aktivitas manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

²⁹ Aziz Kurniawan Budiman And Sri Hastjarjo, “Public Relations dan New Media” 2018. hal, 5.

³⁰ Robina Xavier, Amisha Patel, and Kim Johnston, “Are We Really Making a Difference? The Gap between Outcomes and Evaluation Research in Public Relations Campaigns,” *Australian and New Zealand Communication Association (2004)* hal, 4.

³¹ Devin Erlangga, “Kegiatan *Corporate Social Responsibility* (Csr) Oleh Humas Pt. Sgmw Motor Indonesia (Wuling) Di Masa Pandemi Covid-19 Dalam Mempertahankan Citra Perusahaan” (PhD Thesis, Universitas Komputer Indonesia, 2021) hal, 16.

- b. Membangun komunikasi 2 arah atau timbal balik dengan cara penyebaran informasi kepada khalayak dari perusahaan dan mendistribusikan opini publik kepada perusahaan.
- c. Memberikan pelayanan publik dan penasihat pimpinan suatu organisasi dalam kepentingan umum.
- d. Membangun hubungan yang harmonis dengan publik baik eksternal maupun internal.

E. Teori Excellence

Teori *Excellence in Public Relation* menjadi model yang pertama kali diperkenalkan oleh James Grunig dan Hunt pada tahun 1992. Teori ini menjadi hasil dari penelitian yang dilakukan selama 15 tahun oleh Grunig dan Tim IABC mengenai teori *general Public Relations*. Asumsi dari teori ini yaitu komunikasi simetris adalah praktik dari PR yang efektif dan memiliki etika. Menurut Grunig (2002), teori excellence menjadi perkembangan 4 model PR antara lain yaitu *press agentry* (publisitas atau kampanye), *public information* (memberikan informasi), *two-way asymmetric* (komunikasi dua arah untuk memengaruhi publik), dan *two-way symmetric* (komunikasi dua arah yang memerhatikan *feedback* dari publik).³²

³² Genny Gustina Sari and Gasela Hardianti, "Implementasi Excellence Public Relations Dalam Pengelolaan Konflik Oleh Energi Mega Persada Bentu Limited," *CoverAge: Journal of Strategic Communication* 11, no. 2 (2021) hal, 69. Doi : <https://doi.org/10.35814/coverage.v11i2.2017>

Kriyantono (2014) mengungkapkan bahwa teori *excellence* membuktikan bahwa PR atau Humas bukan sebagai alat persuasif belaka atau hanya menjadi komunikator atas penyebaran informasi.³³ Namun, PR menepati posisi profesional dalam melaksanakan peran manajer dengan menggunakan dialog serta penelitian dalam rangka menciptakan hubungan yang baik dengan khalayaknya. Selain itu, Rhee (2004) juga megemukakan bahwa teori *excellence* mendeskripsikan Humas memiliki kontribusi dalam fungsi manajemen perusahaan.³⁴

Model penerapan *public relation* di berbagai perusahaan atau organisasi mungkin saja dapat terjadi perbedaan. Maka dari itu, peneliti memilih teori *excellence* dalam penelitian kali ini sekaligus dapat mengetahui apakah teori dan model ini telah diterapkan atau berlaku di suatu perusahaan yang sedang diteliti. Selain itu, pemilihan teori *excellence* ini dilatarbelakangi karena teori ini dinilai sebagai indikator yang bersifat normatif dari *public relations* yang baik pada suatu perusahaan.

³³ “Implementasi Two Ways Symmetric Communication Di Solo Paragon Mall Saat Pandemi Covid-19 - UMS ETD-Db,” accessed January 11, 2023, <http://eprints.ums.ac.id/105569/>.

³⁴ Dita Erisanty, Rachmat Kriyantono, And Nufian Susanti Febriani, “Studi Deskriptif Tentang Aktivitas Public Relations Di Indonesia Berdasarkan Prinsip-Prinsip Teori Excellence (Studi Pada Anggota Perhimpunan Hubungan Masyarakat (Perhumas) Malang)” (2016) Hal, 4.

F. Teori Stakeholder

Teori stakeholder berakar dari istilah *stakeholder* yang dikemukakan pertama kalinya oleh Stanford Research Institute pada tahun 1963. Selanjutnya pada tahun 1984, teori tersebut dilakukan pengembangan oleh bapak teori *stakeholder*, Freeman.³⁵ Teori stakeholder memiliki asumsi yaitu suatu perusahaan bukan suatu entitas yang berjalan dan bertujuan kepada kepentingan sendiri melainkan perusahaan juga harus menghasilkan manfaat kepada stakeholdernya. Jadi, dalam teori ini terfokus pada tanggungjawab sebuah perusahaan untuk bekerjasama dengan stakeholder untuk menciptakan manfaat.

Teori stakeholder dapat dijadikan sebuah dasar dalam melakukan analisis kelompok mana saja yang harus dipertanggungjawabkan oleh perusahaan.³⁶ Teori stakeholder juga memiliki asumsi yang tercipta dengan dasar dari pernyataan yaitu perusahaan berkembang pesat dan membuat publik menjadi terkait serta memperhatikan perusahaan tersebut, maka dari itu perusahaan

³⁵ S. Asriana, "Environmental Management Accounting (Ema) Sebagai Bentuk Penerapan Eko-Efisiensi Dalam Meningkatkan Kinerja Ekonomi Perusahaan Manufaktur," *Skripsi. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam. Universitas Islam Negeri Alauddin Makasar* (2018) Hal, 15.

³⁶ Achmad Badjuri, "Faktor-Faktor Fundamental, Mekanisme *Coorporate Governance*, Pengungkapan *Coorporate Social Responsibility* (CSR) Perusahaan Manufaktur Dan Sumber Daya Alam Di Indonesia," *Dinamika Keuangan dan Perbankan* 3, no. 1 (2011) Hal, 41.

harus menunjukkan respon dan akuntabilitasnya lebih luas dan tidak terbatas (pemegang saham saja).³⁷

Peran *stakeholder* yang tersebut di atas tidak terlepas dari tujuan teori *stakeholder* yaitu mengembangkan nilai tambah untuk *stakeholder*. Dikarenakan keberlangsungan suatu perusahaan perlu mendapatkan dukungan dari *stakeholder*. Singkatnya, jika suatu perusahaan mengabaikan bahkan tidak memperhatikan *stakeholdernya* maka sumber daya yang ada pada *stakeholder* dan dikelola perusahaan akan ditarik, hal itu tentu membahayakan keberlangsungan perusahaan. Sehingga, diperlukan jalinan yang baik dengan *stakeholder* untuk mewujudkan tujuan dari perusahaan.

G. Kerangka Pikir Penelitian

Penelitian ini menggunakan 2 teori yaitu teori komunikasi yang dikemukakan oleh James E. Grunig pada tahun 1992 dan Teori *Stakeholder* yang dikemukakan oleh Freeman pada tahun 1983. Dalam strategi komunikasi, teori yang tepat untuk mendukung analisisnya yaitu teori *Excellence in Public Relations* dari James E. Grunig. Teori tersebut dipilih karena memiliki prinsip dalam memaksimalkan nilai dari *public*

³⁷ Hendri Affandi and Meta Nursita, "Profitabilitas, Likuiditas, Leverage, Dan Ukuran Perusahaan: Sebuah Analisis Islamic Social Reporting (ISR) Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di JII," *Majalah Ilmiah Bijak* 16, no. 1 (2019) Hal, 2. doi: <https://doi.org/10.31334/Bijak.V16i1.318>

relations dan teori tersebut dinilai sebagai cara yang tepat dalam menganalisis strategi relasi stakeholder.

Pada penelitiannya bersama Linda Childers Hon, James E. Grunig didalam *booklet* yang diterbitkannya dengan judul “*Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*”, disebutkan bahwa terdapat beberapa indikator dalam mengukur sebuah relasi.³⁸ Dari beberapa indikator tersebut dapat digunakan dalam mendukung analisis strategi relasi stakeholder PT PAL Indonesia.

Teori kedua, Teori *Stakeholder* yang dikemukakan oleh Freeman menjelaskan bahwa dalam suatu organisasi atau perusahaan yang memiliki kepentingan bukan hanya pemilik saham saja.³⁹ Namun, terdapat pihak lain dalam lingkaran bisnis tersebut. Dengan adanya teori *stakeholder* diharapkan terciptanya hubungan baik diantara para *stakeholder* terlebih untuk perusahaan yang bergerak dalam bisnis atau industri.

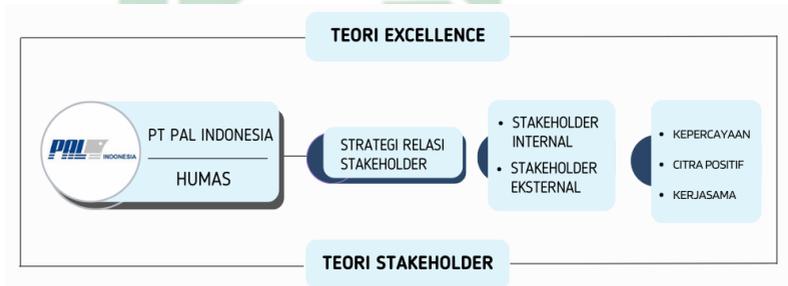
Selain itu, teori Stakeholder memiliki kaitan dengan usaha yang dilakukan suatu perusahaan untuk menjaga kerjasama yang baik dengan stakeholder. Hubungan baik tersebut dapat diimplementasikan dalam bentuk penyebaran informasi dan manfaat dalam rangka membangun

³⁸ Weana Rumimpunu, “Outcomes of Relationship Sekolah Ciputra Surabaya Dengan Orang Tua Murid,” *Jurnal e-Komunikasi* 5, no. 1 (2017) Hal, 1.

³⁹ Inten Meutia, *Menata Pengungkapan CSR Pada Bank Islam (Pendekatan Teori Kritis)* (Deepublish, 2021) Hal, 78.

kepercayaan *stakeholder* kepada entitas. Maka dari itu, untuk menganalisis strategi *relasi stakeholder*, digunakan teori *stakeholder* untuk membuktikan bagaimana strategi perusahaan dalam pertanggungjawabannya kepada *stakeholder*. Berdasarkan penjelasan di atas, berikut kerangkanya :

Gambar 2.1
Kerangka Pikir Penelitian



PT PAL Indonesia dengan melalui peran Departemen Humas melakukan strategi relasi dengan stakeholder. Strategi relasi stakeholder tersebut memiliki target yaitu stakeholder internal dan stakeholder eksternal perusahaan. Proses strategi relasi stakeholder perusahaan yang dilakukan perusahaan PT PAL Indonesia tersebut memiliki tujuan yaitu mendapatkan kepercayaan, citra positif dan kerjasama. Selanjutnya, pada penelitian ini, proses tersebut dianalisis menggunakan Teori Excellence dan Teori Stakeholder.

H. Perspektif Islam

Dalam segala hal di kehidupan terutama menjalin persaudaraan atau hubungan antar sesama, agama Islam telah mengatur segala aspeknya.⁴⁰ Seperti halnya dalam catatan sejarah, bahwa persatuan atau persaudaraan dapat menakhlukkan kekuatan besar. Dari kemenangan tersebut, menjadikan terbentuknya kelompok masyarakat yang bersatu dan kokoh dalam sebuah peradaban. Dari penjelasan tersebut, dapat diartikan bahwa persaudaraan menjadi manifestasi ketaatan kepada Allah karena telah menciptakan sifat yang baik kepada manusia berupa kasih sayang dan sikap ramah atau lemah lembut.

Selain itu, Islam mengajarkan juga kepada umatnya untuk peduli kepada sesamanya. Kepedulian tersebut dapat diwujudkan di dalam suatu perusahaan yang biasanya bertujuan untuk meraih keuntungan atau profit sebanyak-banyaknya. Namun, Islam melalui ajaran prinsip kerjasama menekankan perasaan saling suka dan ridho di dalamnya. Sehingga, ada pula cara untuk menjalankan tujuan dari perusahaan (meraih keuntungan) namun tetap dengan menunaikan ajaran Islam yaitu kasih sayang terhadap sesama. Dalam hal ini, salah satunya adalah dengan membangun relasi dengan *stakeholder* dan strateginya sebagai bentuk ikhtiar.

⁴⁰ Arivatu Ni'mati Rahmatika, "Islamic Good Corporate Governance," *Margin Eco* 1, no. 2 (2017) Hal, 40.

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ۝ ١٣

Artinya : *Wahai manusia, sesungguhnya Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan perempuan. Kemudian, Kami menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah adalah orang yang paling bertakwa. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Mahateliti. (Al-Hujurat: 13)*⁴¹

Sejatinya, tujuan dari suatu perusahaan dan para stakeholdernya yang terkait yaitu saling mendapatkan keuntungan. Sehingga terjadi semacam simbiosis mutualisme diantara keduanya. Selain itu, Islam juga telah mengajarkannya bagaimana menjalin hubungan yang baik dengan stakeholdernya dan dapat saling memberikan manfaat

I. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Dhieva Dhidan Irawan
---------------	----------------------

⁴¹ Kemenag “Surah Al-Hujurat - سُورَةُ الْحَجَرَاتِ | Qur’an Kemenag.”.

Jenis Karya	Laporan Kerja Praktik
Judul	Aktivitas Publikasi dan Dokumentasi Humas PT PAL Indonesia
Tahun Pembuatan	2021
Metode Penelitian	Kualitatif Deskriptif
Hasil Penelitian	Terdapat kegiatan dokumentasi dan publikasi oleh Humas PT PAL Indonesia dalam mendukung terwujudnya kerjasama atau relasi perusahaan dengan <i>stakeholder</i> . ⁴²
Tujuan Penelitian	Membahas mengenai publikasi dan dokumentasi kegiatan Humas PT PAL Indonesia
Perbedaan	Pada penelitian terdahulu mengkaji tentang aktivitas yang dilakukan Humas PT PAL Indonesia yaitu publikasi dan dokumentasi, sedangkan peneliti akan meneliti tentang strategi relasi <i>stakeholder</i> PT PAL Indonesia.
Persamaan	1. Metode dalam penelitian tersebut dan penelitian kali ini menggunakan

⁴² Dhieva Dhidan Irawan, “Aktivitas Publikasi Dan Dokumentasi Humas PT PAL Indonesia (Persero)” (2021).

	<p>metode kualitatif deskriptif</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Subjek penelitian yaitu Departemen Humas PT PAL Indonesia 3. Membahas mengenai jalinan hubungan dengan <i>stakeholder</i>
--	---

Nama Peneliti	Arni Prabawati
Jenis Karya	Skripsi
Judul	Strategi Government Relations Perusahaan Pemerintah (Studi Kasus Strategi Government Relations PT PAL Indonesia (Persero) Untuk Mempengaruhi Komite Kebijakan Industri Pertahanan dalam Penunjukan Lead Integrator Alutsista Matra Laut Pada Tahun 2012)
Tahun Pembuatan	2012
Metode Penelitian	Kualitatif
Hasil Penelitian	PT PAL Indonesia menerapkan strategi <i>government relations</i> yang memiliki orientasi pada kebijakan yang bertarget secara langsung pada <i>decision maker</i> , yaitu dengan <i>direct lobbying</i> , audiensi dan <i>special event</i> .

	<p>Beberapa hal tersebut menjadi suatu praktik terbaik jika perusahaan mempunyai <i>bargaining power</i> yang cukup tinggi dalam pemerintah. Seperti halnya dalam studi kasus ini, Strategi <i>government relations</i> tersebut dilaksanakan departemen humas, direksi dan divisi lainnya di PT PAL Indonesia. Departemen humas walaupun tidak turun secara langsung dalam menyusun rencana yang menyeluruh, namun perannya lebih terfokus sebagai fasilitator komunikasi dan memiliki peran juga pada teknis yang merujuk pada kegiatan protokoler.⁴³</p>
<p>Tujuan Penelitian</p>	<p>Untuk mengetahui tentang strategi <i>government relations</i> dalam hal mempengaruhi Komite Kebijakan Industri Pertahanan pada kasus pemberian julukan <i>lead integrator</i> alutsista matra laut</p>

⁴³ Arni Prabawati, “Strategi Government Relations Perusahaan Pemerintah (Studi Kasus Strategi Government Relations PT PAL Indonesia (Persero) Untuk Mempengaruhi Komite Kebijakan Industri Pertahanan Dalam Penunjukan Lead Integrator Alutsista Matra Laut Pada Tahun 2012)” (PhD Thesis, Universitas Airlangga, 2014).

	pada tahun 2012 yang dilakukan oleh PT PAL Indonesia.
Perbedaan	Pada penelitian terdahulu mengkaji tentang strategi government relations yang dilakukan oleh PT PAL Indonesia untuk mempengaruhi Komite Kebijakan Industri Pertahanan dalam kasus penunjukan lead integrator alutsista matra laut pada tahun 2012, sedangkan peneliti akan meneliti tentang strategi relasi <i>stakeholder</i> PT PAL Indonesia.
Persamaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode penelitian menggunakan metode kualitatif 2. Subjek penelitian yaitu PT PAL Indonesia

Nama Peneliti	Agnes Dilia Sinar Sukmaya
Jenis Karya	Skripsi
Judul	<i>Organization communication climate and organization communication satisfaction (Correlation study between organization communication climate and organization communication satisfaction of employee in PT PAL Indonesia)</i>

Tahun Pembuatan	2015
Metode Penelitian	Kuantitatif
Hasil Penelitian	Penelitian tersebut melakukan pembahasan mengenai studi korelasi antara iklim komunikasi organisasi pada karyawan di PT PAL Indonesia dengan kepuasan komunikasi organisasinya. Hasil penelitian membuktikan bahwa tingkat signifikansi yang dihasilkan pada korelasi antara iklim komunikasi organisasi dan kepuasan komunikasi organisasi secara keseluruhan cukup kuat serta memiliki grafik yang tinggi. Hal tersebut sesuai pada teori yang menyebutkan bahwa iklim komunikasi organisasi dan kepuasan komunikasi organisasi berjalan linier. ⁴⁴
Tujuan Penelitian	Untuk mengetahui korelasi antara iklim komunikasi organisasi dan kepuasan

⁴⁴ Agnes Dilia Sinar Sukmaya, “*Organization Communication Climate and Organization Communication Satisfaction (Correlation Study between Organization Communication Climate and Organization Communication Satisfaction of Employee in PT PAL Indonesia Persero)*” (PhD Thesis, Widya Mandala Catholic University Surabaya, 2015).

	komunikasi organisasi pada karyawan di PT PAL Indonesia.
Perbedaan	Pada penelitian terdahulu mengkaji tentang korelasi antara iklim komunikasi organisasi dan kepuasan komunikasi organisasi pada karyawan di PT PAL Indonesia, sedangkan peneliti akan meneliti tentang strategi komunikasi dan relasi <i>stakeholder</i> Humas PT PAL Indonesia.
Persamaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Subjek yang terdapat dalam penelitian tersebut dengan penelitian kali ini yaitu PT PAL Indonesia 2. Karena korelasi merupakan hubungan dan karyawan atau anggota organisasi merupakan salah satu <i>stakeholder</i> perusahaan PT PAL. Maka, penelitian terdahulu tersebut memiliki persamaan dengan penelitian kali ini dalam membahas hubungan perusahaan dengan <i>stakeholder</i>.

Nama Peneliti	Edward Ednawan Halim, Otto Bambang Wahyudi, & Astri Yogatama
Jenis Karya	Jurnal
Judul	Strategi <i>Stakeholder Relations</i> Pengelola Sentra UMKM Rumah Kreatif Dolly Saiki Point Surabaya
Tahun Pembuatan	2020
Metode Penelitian	Kualitatif
Hasil Penelitian	Strategi <i>stakeholder relations</i> yang dilakukan oleh pengelola UMKM Rumah Kreatif Dolly Saiki Point yaitu sebuah pendekatan secara personal kepada stakeholder. yang mana pelaksanaannya dengan beberapa upaya antara lain mentoring lebih awal mengenai produk yang menarik untuk mereka serta dapat diterapkan semua anggotanya sehingga dapat menjadi produk yang layak jual. Akhirnya hal tersebut dapat meningkatkan penjualan. Usaha yang dilakukan DSP untuk memperkuat pengaruhnya kepada para stakeholder pemasok yaitu dengan dipertemukannya buyer dan

	<p>UKM, maka dari itu pendapatan ekonomi serta terbukanya jaringan UMKM yang lebih luas dapat meningkat.⁴⁵</p>
Tujuan Penelitian	<p>Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui usaha apa saja dan strateginya dalam mengelola sentra UMKM Dolly Saiki Point dalam rangka memberdayakan masyarakat sekitar Putat Jaya serta meningkatkannya menjadi manfaat dan mengetahui strategi DSP membangun hubungan yang harmonis dengan para stakeholder.</p>
Perbedaan	<p>Pada penelitian terdahulu mengkaji tentang Strategi <i>Stakeholder Relations</i> Pengelola Sentra UMKM Rumah Kreatif Dolly Saiki Point Surabaya, sedangkan peneliti akan meneliti tentang strategi relasi <i>stakeholder</i> PT PAL Indonesia dengan studi pada Departemen Humas.</p>

⁴⁵ Edward Ednawan Halim, Otto Bambang Wahyudi, and Astri Yogatama, "Strategi *Stakeholder Relations* Pengelola Sentra UMKM Rumah Kreatif Dolly Saiki Point Surabaya," *Jurnal e-Komunikasi* 8, no. 2 (2020).

Persamaan	1. Mengkaji strategi <i>stakeholder</i>	tentang relasi
	2. Penelitian kualitatif	



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Manajemen. Pendekatan manajemen yaitu pendekatan yang digunakan untuk mencermati atau melihat proses implementasi strategi relasi dari aspek manajerialnya.⁴⁶ Riset ini berdasar pada data yang diperoleh dari proses wawancara atau pengumpulan data secara langsung. Sedangkan, jenis penelitiannya adalah penelitian kualitatif deskriptif yaitu menggunakan data berupa kata-kata, gambar dan bukan berupa angka-angka. Penelitian kualitatif yaitu sebuah jenis penelitian yang hasil risetnya tidak menempuh prosedur statistik atau berbentuk metode hitungan lainnya dan bertujuan untuk menemukan gejala secara holistik-kontekstual (sesuai dengan konteks dan dilakukan secara menyeluruh) dengan cara mengumpulkan data secara alamiah dengan menempatkan peneliti sebagai instrumen kunci.⁴⁷

B. Lokasi Penelitian

Menjadi tujuan tempat atau lokasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah PT PAL

⁴⁶ Bambang Sudibyo Samad, "Peningkatan Kualitas Pendidikan Dengan Pendekatan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Studi Empirik Di SMP Muhammadiyah 7 Surakarta Tahun Pelajaran 2010/2011)" (PhD Thesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2012).

⁴⁷ Eko Sugiarto, *Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif: Skripsi dan Tesis: Suaka Media* (Diandra Kreatif, 2017).

Indonesia. Latarbelakang pemilihan PT PAL Indonesia adalah karena PT PAL Indonesia merupakan salah satu galangan kapal besar yang dimiliki oleh negara Indonesia. Selain itu, pada beberapa platform berita menunjukkan berbagai kerjasama aktif yang dilakukan oleh PT PAL Indonesia. Penelitian pada judul ini dilakukan di PT PAL Indonesia tepatnya di Kantor Humas, dengan alamat Jalan Ujung, Ujung, Kec. Semampir, Kota SBY, Jawa Timur 60155.

C. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Penelitian ini membutuhkan data untuk memperkuat hasil penelitian, sedangkan jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini antara lain :

a. Data Primer

Data ini merupakan data pokok yang didapatkan ketika peneliti melakukan riset secara langsung ke lapangan. Dalam jenis data ini yang diperoleh adalah bagaimana strategi relasi *stakeholder* PT PAL Indonesia beserta implementasinya, yang disajikan dalam bentuk penjelasan oleh informan berdasarkan beberapa pertanyaan yang diajukan peneliti.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang didapatkan dari sumber kedua atau disebut data pendukung. Selain itu, data sekunder juga menjadi data tambahan yang

diperoleh peneliti melalui usaha peneliti seperti mencari dokumen, gambar dan video terkait atau mengambil dari internet dan sebagainya.

2. Sumber Data

Sumber data dari penelitian ini menggunakan sampel berdasarkan tujuan pembahasan, artinya akan ditentukan beberapa informan sebagai sampel yang dianggap dapat mewakili pengujian hipotesis. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah beberapa anggota Departemen Humas PT PAL Indonesia terutama yang memiliki kewenangan lebih.

D. Tahap-tahap Penelitian

Adanya harapan hasil penelitian yang sistematis, diperlukan tahapan penelitian yang sistematis juga. Selain itu, langkah-langkah penelitian akan mempermudah dalam proses penelitian. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, dimana ada beberapa tahap yang harus dilalui dalam proses penelitian kualitatif, yaitu :⁴⁸

1. Tahap Pra-lapangan

a. Menyusun Rancangan Penelitian

Peneliti membuat proposal yang berisikan penentuan fenomena, latar belakang, menentukan fokus penelitian. Kemudian akan melakukan pembahasan

⁴⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi penelitian kualitatif* (Remadja Karya, 1989).

tentang strategi relasi *stakeholder* PT PAL Indonesia beserta penjelasan dari implementasi strategi tersebut.

b. Penentuan Lapangan Penelitian

Pemilihan lapangan penelitian bertujuan agar peneliti dapat mempertimbangkan mudah tidaknya wilayah tersebut untuk diakses serta kendala apa saja yang mungkin dapat terjadi. Adanya kesempatan dan kemudahan akses dapat dimanfaatkan peneliti untuk melakukan riset.

c. Memilih dan Memanfaatkan Informan

Hal ini dilakukan untuk mempermudah dan mempercepat dalam perolehan data yang dibutuhkan dalam penelitian. Peneliti akan memilih beberapa anggota dari Departemen Humas PT PAL Indonesia untuk pemenuhan data dan sesuai dengan kriteria yang ditentukan peneliti.

d. Menyiapkan Perlengkapan Penelitian

Perlengkapan baik yang bersifat teknis non-teknis harus dipersiapkan. Seperti alat komunikasi atau penggunaan tape recorder untuk merekam wawancara dengan informan dan alat tulis.

e. Etika Penelitian

Mempersiapkan diri dengan berusaha menjaga etika juga sangat diperlukan ketika nanti terjun ke lapangan untuk mencari informasi. Selain menjaga

nama baik instansi, etika juga berpengaruh terhadap hubungan antara peneliti dengan anggota atau karyawan di sekitar wilayah penelitian.

2. Tahap Penelitian

Dalam tahapan ini, peneliti berfokus pada pengumpulan data dan informasi sebanyak serta seakurat mungkin, karena pada tahap ini akan berpengaruh kuat terhadap hasil penelitian. Pencarian data yang akurat pada tahap penelitian dibatasi oleh tiga bagian, yaitu :

a. Memahami Latar Penelitian dan Persiapan Diri

Peneliti melakukan pemahaman terlebih dahulu mengenai latar dari lapangan yang akan dilakukan penelitian, selain itu peneliti juga perlu mempersiapkan keberanian mental dan diri. Persiapan untuk pedoman wawancara yang nantinya akan dilampirkan pada bagian belakang lampiran juga diperlukan peneliti kepada informan yaitu beberapa anggota Departemen Humas PT PAL Indonesia, agar memiliki gambaran tentang pertanyaan yang akan diajukan kepada narasumber di lapangan.

b. Memasuki Lapangan

Peneliti memasuki lapangan dengan sedikit demi sedikit masuk ke lingkungan perusahaan PT PAL Indonesia, melakukan penelitian sesuai pembahasan bahkan

mengajukan beberapa pertanyaan kepada informan mengenai suatu permasalahan yang diadopsi pada penelitian ini.

- c. Berperan serta sambil mengumpulkan data

Peneliti ikut berperan serta kegiatan yang ada di lapangan, yaitu dengan mengamati kegiatan Humas PT PAL Indonesia yang masih berkaitan dengan masalah yang dikaji peneliti. Peneliti melakukan pencatatan mengenai berbagai data atau informasi yang didapat secara langsung sebagai pengumpulan data.

3. Tahap Analisis

Menurut Lexy J. Moleong dalam bukunya dengan judul Metode Penelitian Kualitatif, analisis data kualitatif merupakan upaya yang dilakukan menggunakan cara kerja data, mensistematikkan dan melakukan pemilahan data menjadi suatu unit kesatuan yang dapat diolah.⁴⁹ Memperoleh temuan mengenai sesuatu yang penting yang dapat dipelajari, dan dapat diputuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Pada tahap ini, peneliti mengumpulkan semua data berupa hasil wawancara, pengamatan lingkungan dan situasi, dan segala dokumen yang mendukung penelitian. Kesimpulan yang ditarik dari susunan pembahasan yang sudah dilakukan pengkajian

⁴⁹ Iyep Candra Hermawan, "Implementasi Pendidikan Politik Pada Partai Politik Di Indonesia," *Jurnal Pendidikan Politik, Hukum dan Kewarganegaraan* 10, no. 1 (2020).

kemudian dianalisis menggunakan analisis induktif.

4. Tahap Penulisan Laporan

Penulisan laporan adalah tahapan terakhir dalam suatu penelitian sehingga peneliti memiliki pengaruh terhadap hasil penelitian. Penulisan laporan dilakukan setelah peneliti mendapatkan kelengkapan data dari wawancara dan observasi yang kemudian dianalisis dan didapatkannya hasil penelitian yang akhirnya dituangkan dalam penulisan laporan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Pengamatan (observasi)

Kegiatan pengamatan atau observasi dilakukan dengan mengamati serta mencatat kegiatan yang dilakukan oleh masyarakat sebagai informan. Dalam melakukan observasi peneliti memiliki beberapa pedoman yang akan berusaha dilakukan agar ketika menganalisis data peneliti tidak kesulitan dalam menentukan layak atau tidaknya data. Pedoman dalam observasi tersebut yaitu .⁵⁰

- a. Fokus dengan strategi komunikasi yang dilakukan oleh subjek

⁵⁰ Sirajuddin Saleh, *Analisis Data Kualitatif*, ed. Hamzah Upu (Bandung, Indonesia: Pustaka Ramadhan, Bandung, 2017), accessed January 12, 2023, <http://eprints.unm.ac.id/14856/>.

- b. Mengamati dengan jelas strategi komunikasi yang dilakukan oleh beberapa informan yang menjadi sampel
 - c. Mengamati dengan jelas komunikasi yang terjadi baik internal maupun eksternal.
2. Wawancara mendalam

Wawancara mendalam yaitu menggali data atau informasi secara langsung dengan tatap muka untuk mendapatkan data yang lengkap dan mendalam.⁵¹ Wawancara dalam hal ini dimaksudkan untuk pertukaran informasi dengan melakukan tanya-jawab bersama informan. Dalam penelitian ini, dilakukan dengan cara terbuka dengan tujuan untuk menemukan permasalahan serta diskusi tentang solusinya. Informan juga akan dimintai bahkan dipersilakan untuk menyampaikan ide dan pendapatnya berkaitan dengan tema penelitian. Meskipun peneliti nantinya akan membuat pertanyaan secara garis besar, informan memiliki kebebasan untuk mengungkapkan dan mengembangkan jawabannya secara lebih detail.

3. Dokumentasi

Merupakan pengumpulan data yang menjadi pendukung data dari hasil wawancara dan observasi. Dokumen sendiri terdapat 2 jenis yaitu dokumen primer dan dokumen

⁵¹ Mudjia Rahardjo, "Metode Pengumpulan Data Penelitian Kualitatif" (2011).

sekunder.⁵² Dokumen primer merupakan data yang diperoleh melalui pengalaman seseorang secara langsung dalam peristiwa tersebut baik secara tulisan maupun gambar atau video. Sedangkan dokumen sekunder merupakan data yang diperoleh dari tulisan atau hasil riset dari orang lain. Keduanya sama-sama berguna untuk menunjang data hasil wawancara atau observasi dalam penelitian ini.

F. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk memperkuat keakuratan dan keotentikan data hasil penelitian, peneliti berpedoman pada penggunaan standar keabsahan data yang terdiri dari :⁵³

1. Ketekunan pengamatan

Diperlukan untuk memperoleh informasi yang akurat. Oleh karena itu informasi dan para informan perlu dilakukan pengecekan.

2. Triangulasi

Triangulasi merupakan salah satu metode penelitian dalam memahami keabsahan data dengan menggunakan segala sesuatu lain di luar aspek data sebagai alat

⁵² Nuning Indah Pratiwi, "PENGUNAAN MEDIA VIDEO CALL DALAM TEKNOLOGI KOMUNIKASI," *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial* 1, no. 2 (August 1, 2017): 202–224. doi : <https://doi.org/10.38043/jids.v1i2.219>

⁵³ Gunawan Gunawan, "Pelaksanaan Komunikasi Organisasi Di Madrasah Aliyah Swasta Pesantren Darularafah Laubakeri Kutalimbaru Deli Serdang Sumatera Utara" (masters, Pascasarjana UIN Sumatera Utara, 2013) Hal, 34.

pemeriksaan terhadap data yang telah didapatkan. Moleong mengungkapkan bahwa penelitian yang memakai teknik triangulasi dalam pemeriksaan melalui sumber, artinya membandingkan atau meneliti kembali derajat kepercayaan suatu informasi yang didapat dengan waktu dan alat yang berbeda, yaitu melalui :

- a. Dilakukan perbandingan dari hasil wawancara dengan pengamatan atau observasi.
 - b. Dilakukan perbandingan dari yang telah disampaikan secara pribadi dengan yang disampaikan di depan umum.
 - c. Dilakukan perbandingan dari apa yang terjadi pada saat penelitian dan yang berlangsung sepanjang waktu.
 - d. Membandingkan hasil wawancara dengan dokumentasi yang tersedia.
3. Keterikatan

Pada penelitian tentang strategi relasi *stakeholder* PT PAL Indonesia, peneliti mengupayakan konsistensi dalam keseluruhan proses penelitian ini agar dapat memenuhi persyaratan yang berlaku. Semua kegiatan penelitian, diperiksa ulang terhadap data yang diperoleh dengan memperhatikan konsistensi dan dapat dipertanggung jawabkan.

G. Teknik Analisis Data

Selama observasi lapangan, dilakukan pengolahan data yang disusun secara sistematis

hasil wawancara dan temuan di lapangan. Hal tersebutlah yang disebut sebagai analisis data.⁵⁴ Analisis data dilakukan setelah melalui proses penemuan data dalam wawancara, observasi lapangan yang dilengkapi dokumentasi. Selanjutnya, data yang telah didapatkan tersebut akan melalui proses analisis data secara saling berhubungan untuk menghasilkan hasil analisis sementara (dugaan), selanjutnya pengumpulan data berikutnya menggunakan hasil analisis sementara sebagai dasar, kemudian dikonfirmasi kepada informan secara berkelanjutan.

Langkah analisis data yang diambil peneliti agar lebih memudahkan dalam menganalisis adalah metode interaktif model A. M. Huberman dan Matthew B. Miles, yaitu :⁵⁵

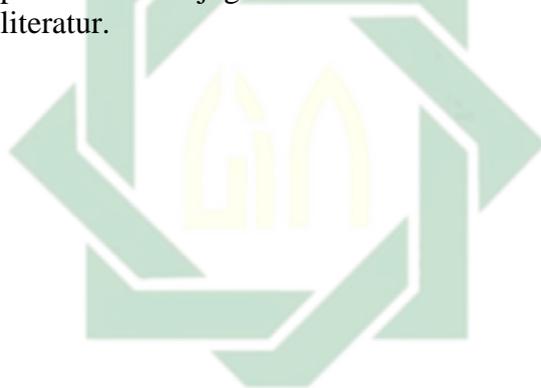
- a. Pengumpulan data, yaitu proses wawancara dilengkapi dengan dokumentasi sebagai bentuk arsip.
- b. Reduksi Data, yaitu pemilahan antara data yang bersifat penting dan data yang bersifat tidak terlalu penting. Pada tahap ini, akan diketahui mana yang harus difokuskan dalam pembahasan.

⁵⁴ Ahmad Rijali, "Analisis Data Kualitatif," *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah* 17, no. 33 (January 2, 2019): 81. doi : <http://dx.doi.org/10.18592/alhadharah.v17i33.2374>

⁵⁵ Umar Sidiq, Miftachul Choiri, and Anwar Mujahidin, "Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan," *Journal of Chemical Information and Modeling* 53, no. 9 (2019): 50.

- c. Penyajian Data, yaitu mengelompokkan beberapa bagian pembahasan penelitian sesuai dengan judul, akhirnya nanti dapat ditarik kesimpulan.

Setelah pengolahan dan pemrosesan data dilakukan, peneliti melakukan penyusunan kesimpulan sebagai bagian akhir dalam proses ini. Kesimpulan dihasilkan atas dasar pertimbangan hasil observasi, penjelasan lengkap dari subjek penelitian dan juga tambahan dari referensi dan literatur.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Profil PT PAL Indonesia

Menjadi sebuah negara maritim, yang berada di wilayah tropis dengan posisi geografisnya. Indonesia, menjadi negara strategis karena berada di antara benua Asia dan Australia serta samudera Hindia dan Pasifik. Atas dasar inilah, Indonesia memiliki potensi untuk memperkuat ekonomi nasionalnya apabila memanfaatkan dengan maksimal industri kelautan yang dimilikinya.⁵⁶ Pemerintah Indonesia telah berkomitmen dalam pengembangan sektor kelautannya dengan menciptakan sebuah program yang menjadikan Indonesia sebagai poros maritim dunia serta program pembangunan tol laut. Program ini diharapkan dapat memberi kontribusi secara langsung terhadap pertumbuhan ekonomi dan pembangunan nasional akibat usaha optimalisasi yang dilakukan pada industri kelautan Indonesia.

Sebagai perusahaan milik negara yang bergerak di bidang industri strategis, PT PAL Indonesia memiliki tugas utama yakni membuat alat utama sistem pertahanan matra

⁵⁶ PT PAL Indonesia “Profil Perusahaan – PT PAL Indonesia,” 2022.
<https://www.pal.co.id/dewan-direksi-3/>

laut nasional. Karena tugas inilah, PT PAL memiliki peran penting dalam pengembangan industri pertahanan maritim nasional. Diresmikan pada 1939 sebagai perusahaan galangan kapal, PT PAL memiliki nama awal MARINE ESTABLISHMENT (ME).⁵⁷ Namun, nama ini berganti menjadi Kaigun SE 2124 pada jaman penjajahan Jepang. Kemudian berganti nama lagi menjadi Penataran Angkatan Laut (PAL) saat sudah memasuki jaman kemerdekaan RI. PT PAL mengawali karirnya pada masa kemerdekaan dengan menjadi Perusahaan Umum, namun kemudian pada 15 April 1980 berubah menjadi Perseroan Terbatas sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 4 tahun 1980.

Sejak dikeluarkannya UU No. 16 Tahun 2012 mengenai Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dibidang industri strategis pertahanan nasional. Tentunya hal ini membuat peran PT PAL menjadi semakin luas lagi. Karena amanah itulah, PT PAL berusaha dengan professional untuk menjadi pemandu utama industri pertahanan dalam mendukung ketersediaan alat utama sistem pertahanan matra laut. Citra PT PAL dalam pemenuhan Alutsista matra laut Indonesia sudah tidak diragukan lagi. PT PAL telah bekerja keras dalam upaya menyebarkan keterampilan,

⁵⁷ PT PAL Indonesia “Profil Perusahaan – PT PAL Indonesia,” 2022. <https://www.pal.co.id/dewan-direksi-3/>

teknologi dan pengetahuannya dibidang industri pertahanan kepada khalayak.⁵⁸

Dalam memasuki industri tingkat global pada bidang pertahanan, PT PAL Indonesia telah melakukan usaha dengan langkah besarnya. PT PAL menjadi *lead integrator* penting dalam industri pertahanan strategis matra laut, PT PAL Indonesia akan terus merencanakan masa yang akan datang dengan peningkatan dalam kemampuannya memegang peran sebagai *Driving Synergy to Global Maritime Access*. Sehingga, industri maritim Indonesia akan terbawa dalam pasar global bidang maritim.

PT PAL Indonesia secara resmi paada 12 Desember 2021 telah memaparkan konsep dari Industri Maritim 4.0. Bapak Kaharuddin Djenod sebagai CEO dari PT PAL Indonesia mengemukakan bahwa tidak hanya untuk mengelola internal *project* PAL saja namun digunakan sebagai peran *multiyard leader*, transformasi 4.0 dijalankan dengan dukungan *software project management* serta Enterprise Resource Planining.

Memasuki fase transformasi Industri Maritim 4.0 membuat PT PAL semakin siap lagi menjadi *Leading Sector* yang berkontribusi dalam mendukung percepatan kemandirian industri pertahanan matra laut Indonesia. Karena transformasi inilah yang

⁵⁸ PT PAL Indonesia “Profil Perusahaan – PT PAL Indonesia,” 2022. <https://www.pal.co.id/dewan-direksi-3/>

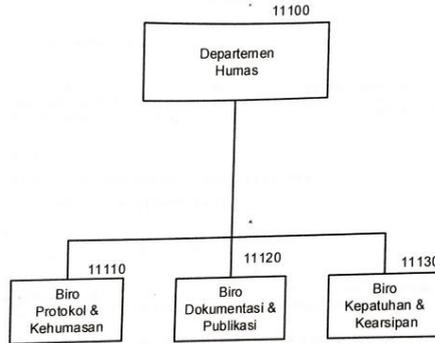
membuat PT PAL terlahir kembali dengan sistem digital yang lebih modern sehingga menguatkan posisi Indonesia dalam *Driving Synergy to Global Maritime Access* dan menjadikan PT PAL tampil lebih gagah sebagai *lead integrator of Indonesian Multiyard 4.0*.

Salah satu Departemen dalam Divisi Sekretaris perusahaan PT PAL Indonesia yang memiliki tugas dalam melakukan hubungan para stakholder yaitu Departemen Humas atau Hubungan Masyarakat. Hubungan masyarakat atau yang sering disebut Humas, dalam suatu perusahaan atau organisasi merupakan salah satu departemen yang memiliki praktik dalam pengelolaan informasi baik diantara individu, organisasi maupun masyarakat.⁵⁹

Departemen Humas mengelola berbagai aktifitas yang berkaitan dengan penyebaran informasi. Jadi, secara tidak langsung Humas sangat berperan dalam penyebaran informasi ke dalam dan ke luar perusahaan. Berikut struktur organisasi Departemen Humas PT PAL Indonesia :

⁵⁹ “Hubungan masyarakat,” *Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas*, July 1, 2022. https://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Hubungan_masyarakat&oldid=21316193

Gambar 4.1
Struktur Organisasi HUMAS



Departemen Humas PT PAL Indonesia merupakan salah satu departemen di PT PAL yang bergerak di bidang informasi. Dari 3 Biro yang ada di Departemen Humas yaitu Biro Publikasi, Biro Protokoler dan Biro Kearsipan dan kepatuhan, masing-masing memiliki tugas yang berhubungan dengan kehumasan. Peran utama Departemen Humas PT PAL adalah menginformasikan dan monitoring berbagai kepentingan yang berkaitan dengan PT PAL. Jadi, peran Humas PT PAL Indonesia sangat penting dalam membangun citra perusahaan kepada seluruh stakeholder terkait.

2. Sejarah PT PAL Indonesia

PT PAL Indonesia didirikan dengan nama *Marine Establishment* (ME) oleh pemerintahan Belanda pada tahun 1939 sebagai sebuah galangan kapal.⁶⁰ Pada waktu

⁶⁰ PT PAL Indonesia “Tentang Perusahaan – PT PAL Indonesia,” 2022. <https://www.pal.co.id/dewan-direksi-3/>

itu, PAL bertugas melakukan perbaikan dan pemeliharaan kapal-kapal yang dipakai sebagai kendaraan utama Angkatan Laut Belanda dalam menjaga daerah kolonial.

Perusahaan PAL berubah nama menjadi Kaigun SE 2124 karena adanya perang dunia dunia yang mengakibatkan kedudukan pemerintahan Belanda di Indonesia harus takluk oleh Jepang. Barulah setelah merdeka, pemerintah Indonesia melakukan pengalihan perusahaan dan menjadikannya Penataran Angkatan Laut. Sesuai dengan surat Keputusan Presiden RI No 370/61 Tahun 1961, PAL menjadi bagian dari Departemen Angkatan Laut. Selain itu, mengalami perubahan kembali menjadi Konatal atau Komando Angkatan Laut. Konatal berstatus tidak lagi sebagai perusahaan yang memiliki tugas pemeliharaan, pembangunan dan perbaikan kapal milik Angkatan Laut.

Pengembangan armada milik TNI AL yang dilakukan oleh PAL disesuaikan dengan perkembangan dari teknologi kelautan. Kemudian Konatal berubah status menjadi Perum Penataran Angkatan Laut pada tahun 1978. Transformasi dilakukan oleh PAL merubahnya menjadi aktivitas usaha yang dimiliki oleh pemerintah.⁶¹

Status PAL sebagai Perum menjadi Persero diubah melalui Peraturan Pemerintah

⁶¹ PT PAL Indonesia “Tentang Perusahaan – PT PAL Indonesia,” 2022. <https://www.pal.co.id/2019/12/tentang-perusahaan/profil>

RI Nomor 4 Tahun 1980 serta menjadi nama PT PAL Indonesia berdasarkan akta Nomor 12 oleh Hadi Moentoro, S.H. sebagai notaris yang pada saat tersebut menjadi Menteri Riset dan Teknologi Negara. Selanjutnya, pada 15 April 1985 Prof. Dr. Bacharuddin Jusuf Habibie, diresmikan sebagai Direktur Utama oleh Presiden Soeharto sekaligus peresmian PT PAL Indonesia menjadi sebuah Perseroan Terbatas atau Persero. Bisnis utama PT PAL Indonesia sampai pada tahun 1982 yaitu pemeliharaan dan perbaikan kapal mulai dari kapal niaga hingga kapal perang.⁶²

Selanjutnya, perusahaan Perseroan tersebut mengawali perkembangan bisnis dalam bidang perkapalan yaitu produksi kapal bagi kepentingan dalam negeri maupun luar negeri yang terdiri dari kapal niaga serta kapal perang. Perusahaan ini memulai program membangun kapal baru dengan jenis patroli cepat dalam memenuhi kebutuhan bea cukai pada tahun 1983. Kemampuan PT PAL yang mulanya mampu membangun kapal PB 28 meter sampai dengan FPB 57 meter juga selalu mengalami perkembangan sampai akhirnya dapat membuat Yacht 60 Meter. Tanker 6.500 DWT dan Caraka Jaya 3.650 DWT juga telah berhasil dibangun oleh PT PAL Indonesia pada tahun 1990.

⁶² PT PAL Indonesia “Tentang Perusahaan – PT PAL Indonesia,” 2022. <https://www.pal.co.id/2019/12/tentang-perusahaan/profil>

Selanjutnya, PT PAL Indonesia berhasil merampungkan kerangka bangun yaitu tanker 17.500 DWT dan 30.000 DWT, kemudian rancangan dari produk kapal Caraka Jaya tersebut dilakukan pengembangan kembali menjadi rancangan Palwo Buwono yang menjadi jenis kapal dengan kelas 10.000 DWT dan 30.000 DWT. Keberhasilan ini terus ditingkatkan sampai dengan kemampuan merancang dan produksi Bulk Carrier 50.000 DWT dengan *branding* Internasional "Star 50" serta Kapal Cepat Rudal (KCR) 60 Meter. Pada bidang perancangan produk kapal perang, PAL Indonesia pada saat ini tengah berupaya dalam inovasi demi meningkatkan keberhasilan dilakukannya perancangan dan pembangunan kapal kelas korvet bersamaan dengan dilakukannya kerjasama dengan Galangan Kapal milik negara Belanda (DSNS) untuk mewujudkan *project* 1 unit kapal Perusak Kawal Rudal (PKR 10514). selain itu, terjalin juga hubungan kerjasama bersama galangan kapal Korea Selatan (DSME) dalam *project* pembuatan 3 unit kapal selam U209-1400.

Sebagai usaha dalam melakukan pengembangan perusahaannya, pada tahun 1986 hingga saat ini PT PAL Indonesia telah mengembangkan kemampuannya dalam sektor rekayasa umum atau Rekum, yang mana telah menduduki posisi sebagai industri bidang energi antara lain yaitu perancangan

dan pembangunan alat-alat pembangkit tenaga listrik serta industri gas dan perminyakan. Untuk semua produk selain brntuk kapal tersebut, kualitas produk yang dimiliki oleh PT PAL Indonesia telah berstandar global juga. Maka dari itu, dalam bidang pembangunan tersebut PT PAL Indonesia mampu juga memegang rasa percaya pihak dari manca negara seperti salah satunya adalah *General Electric*, Amerika Serikat. berdasarkan pada keberhasilan yang telah diraih perusahaan tidak hanya investasi dan manufaktur namun juga pada bidang teknologi desain, sehingga profil perusahaan difokuskan pada produk-produk kapal seperti niaga serta kapal perang, oli, dan gas, pembangkit kelistrikan serta dapat melakukan pemeliharaan dan perbaikan kapal.⁶³

PT PAL Indonesia secara resmi menjadi bagian dari Defend ID sebagai Holding BUMN Industri Pertahanan pada tanggal 20 April tahun 2022. Presiden Republik Indonesia, Joko Widodo dengan didampingi Menteri Badan Usaha Milik Rakyat (BUMN) RI Bapak Erick Tohir dan Menteri Pertahanan RI Bapak Prabowo Subianto mengadiri peresmian tersebut. Terdapat 5 perusahaan BUMN yang bergerak pada bidang industri pertahanan yang menjadi bagian Defend ID , yaitu PT LEN industri yang menjadi ibu dari

⁶³ PT PAL Indonesia “Tentang Perusahaan – PT PAL Indonesia,” 2022. <https://www.pal.co.id/2019/12/tentang-perusahaan/profil>

Holding ini, PT Dahana, PT Dirgantara Indonesia, PT Pindad, serta PT PAL Indonesia. Tujuan pembentukan DEFENDEID yaitu untuk dapat mempercepat kemandirian dalam *industry* pertahanan Indonesia dalam memenuhi kebutuhan alutsistanya.

3. Profil Informan

Untuk memenuhi data mengenai strategi relasi stakeholder di PT PAL Indonesia peneliti menetapkan informan untuk dapat digali informasinya dan secara relevan. Selain itu, diharapkan informan dapat membantu menjawab rumusan masalah dari penelitian ini. Peneliti mewawancarai 4 orang dari Departemen Humas sebagai informan ahli dalam memahami tentang objek penelitian, sehingga dapat memberikan informasi yang tepat. Alasan peneliti mewawancarai 4 informan tersebut, karena peneliti berharap dapat menemukan data dengan mudah. Adapun profil informan, sebagai berikut :

a. Nama : Siwi Lailatul Hikmah
Status/Jabatan : Kepala Departemen Humas

Ibu Siwi Lailatul Hikmah yang merupakan Kepala Departemen Humas dipilih sebagai informan dalam wawancara penelitian ini karena beliau menjadi pemimpin dalam mengarahkan anggota Humas dalam menjalankan strateginya membangun relasi dengan

stakeholder. Sebagai pemimpin, Kepala Departemen dinilai mengetahui strategi secara keseluruhan yang dilakukan Humas.

- b. Nama : Zein Arfian
Status/Jabatan : Kepala Biro Publikasi dan Protokoler

Saudara Zein Arfian yang memiliki status sebagai Kepala Biro Publikasi dan Protokoler Humas dipilih sebagai informan dalam wawancara penelitian ini karena beliau menjadi koordinator dalam mengoordinasikan anggota Humas dalam menjalankan strateginya membangun relasi dengan stakeholder terutama pada biro publikasi dan protokoler.

- c. Nama : Yuslihun Nisa
Status/Jabatan : Staff Biro Publikasi
(*Media Relation*)

Saudari Yuslihun Nisa yang memiliki status sebagai staff Publikasi khususnya pada bidang *media relations* di Departemen Humas dipilih sebagai informan dalam wawancara penelitian ini karena beliau menjadi pelaksana dalam membangun relasi dengan stakeholder terutama pada media.

- d. Nama : Claudia
Status/Jabatan : Staff Biro Publikasi
(*Media Sosial*)

Saudari Claudia yang memiliki status sebagai staff Publikasi khususnya pada bidang *social media* di Departemen Humas dipilih sebagai informan dalam wawancara penelitian ini karena beliau menjadi pelaksana dalam membangun relasi dengan stakeholder terutama pada media sosial.

- e. Nama : Ramadhani Aria
Status/Jabatan : Kepala Biro Kearsipan dan Kepatuhan

Saudara Ramadhani Aria yang memiliki status sebagai Kepala Biro Kepatuhan dan Kearsipan Humas dipilih sebagai informan dalam wawancara penelitian ini karena beliau menjadi koordinator dalam mengoordinasikan anggota Humas dalam menjalankan strateginya membangun relasi dengan stakeholder terutama pada biro kepatuhan dan kearsipan.

B. Penyajian Data

1. Stakeholder PT PAL Indonesia

a. Stakeholder Internal dan Eksternal

Untuk memperoleh hasil penelitian mengenai stakeholder yang menjadi relasi dari PT PAL Indonesia, peneliti melakukan wawancara langsung dengan karyawan di Departemen Humas. Berdasarkan data yang didapatkan, peneliti akan menjabarkan sejumlah hasil

dari penelitian stakeholder yang menjadi relasi dari PT PAL Indonesia yang telah peneliti uraikan di bawah ini.

Dari hasil wawancara, peneliti mendapatkan hasil yaitu terdapat 2 jenis stakeholder dalam PT PAL Indonesia yang selama ini dikelola segala informasi masuk dan keluarnya oleh Humas PT PAL Indonesia. 2 jenis stakeholder tersebut adalah stakeholder internal dan stakeholder eksternal. Seperti yang disampaikan oleh Zein Arfian, bahwa :

“Jadi kalau ngomongin stakeholdernya PT PAL itu dibagi menjadi 2, internal dan eksternal. Nah stakeholder internal itu salah satu contohnya pertama adalah karyawan. Kenapa karyawan masuk stakeholder internal, karena kita mempunyai kewajiban untuk memberikan informasi kepada karyawan. Kedua, ada organisasi internalnya PT PAL seperti serikat pekerja termasuk juga keluarganya karyawan, yayasan pensiun, koperasi dan klinik kesehatan. Sedangkan kalau stakeholder eksternal itu ada buyers atau customer, user atau supplier dan Lembaga. Customer itu contohnya kementerian pertahanan, TNI AL, Indonesia Power, PLN, Pertamina dll.”⁶⁴

⁶⁴ Wawancara dengan Zein Arfian, tanggal 20 Desember 2022 di Departemen Humas.

Kalau user itu kaya vendor-vendor atau pihak ketiga dalam melakukan pekerjaan baik pendanaan, jasa maupun material. Nah kalau lembaga itu kaya misal DPR, Pemprov, Lembaga Pertahanan Nasional, Dewan Pertahanan Nasional, dan yang berhubungan dengan pemerintah. Selain 3 itu, ada pemilik saham atau induk dari industri kita ini namun lebih kepada shareholder bukan stakeholder eksternal lagi, yaitu Kementerian BUMN. Hubungan kita udah kaya ibu sama anak. Ada juga lembaga-lembaga dari luar negeri secara lebih luasnya. Nah, yang paling penting lagi, stakeholder eksternalnya PT PAL itu juga ada Media yang terdiri dari media pemerintahan dan non-pemerintahan.”⁶⁵

Para stakeholder PT PAL Indonesia cukup banyak seperti halnya yang disampaikan informan diatas. Terdiri dari stakeholder internal dan eksternal. Stakeholder internal dari PT PAL meliputi karyawan dan keluarganya, serikat pekerja dan organisasi internal PT PAL seperti Gita Pawestri (ikatan istri pegawai PAL), yayasan pensiun, koperasi dan klinik kesehatan.

⁶⁵ Wawancara dengan Zein Arfian, tanggal 20 Desember 2022 di Departemen Humas.

Sedangkan stakeholder eksternal dari PT PAL Indonesia terdiri dari *Customer*, *User* dan Lembaga. *Customer* dari PT PAL meliputi TNI AL, Kementerian Pertahanan, berbagai PT atau BUMN lain seperti PT PLN, Indonesia Power (anak perusahaan dari PLN), Pertamina dan sebagainya.

User atau yang sering disebut *Supplier* dari PT PAL merupakan pihak ketiga yang berhubungan dengan PT PAL ketika melakukan pekerjaan atau sering disebut vendor. *User* atau *Supplier* PT PAL antara lain Kinarya (EO), PT Krakatau Steel (produksi baja), Heinen&Hopman dari luar negeri dan sebagainya.

Selain customer dan user, stakeholder dari PT PAL Indonesia meliputi lembaga-lembaga pemerintahan. Lembaga pemerintahan tersebut antara lain Lembaga Pertahanan Nasional, Dewan Pertahanan Nasional, DPR, Pemerintah Provinsi dan lain-lain. Lembaga lain dari stakeholder internal yang sama-sama formalnya yaitu Kementerian Pertahanan dan Kementerian BUMN sebagai induk dari PT PAL Indonesia. Maka dari itu, peran Departemen Humas sendiri sebagai pintu komunikasi tentu sangat penting dalam sebuah informasi kepada stakeholder.

Di lain sisi, publikasi tentu sangat membantu menambah pemahaman para stakeholder Informan tersebut diakhir pemaparannya menyebutkan bahwa media sebagai salah satu stakeholder eksternal yang penting. Sama halnya dengan yang diutarakan oleh Yuslihun Nisa dalam wawancaranya, bahwa :

“Ada juga loh stakeholder penting dalam sebuah perusahaan tu terutama PT PAL Indonesia itu jadi salah satu Industri Pertahanan yang cukup kuat, yap media. Terlebih ketika kedua belah pihaknya sama-sama mendapatkan benefit yang baik. Jadi, kita pure memberikan value berita dan media mengemasnya dengan apik juga.”⁶⁶

Secara garis besar, hasil dari wawancara menunjukkan bahwa PT PAL Indonesia memiliki 2 stakeholder penting dan 1 stakeholder yang menjadi induk dari Industri pertahanan atau perusahaan menyebutnya *shareholder* bukan sekedar stakeholder saja. 2 stakeholder tersebut yaitu stakeholder internal yang terdiri dari Karyawan dan keluarganya, organisasi internal PT PAL, koperasi dan klinik kesehatan. Sedangkan stakeholder

⁶⁶ Wawancara dengan Yuslihun Nisa, tanggal 16 Desember 2022 di Departemen Humas.

eksternalnya yaitu *Customer*, *User* (*supplier*) dan Lembaga.

2. Relasi Stakeholder PT PAL Indonesia

Hubungan PT PAL Indonesia dengan stakeholdernya dapat dikatakan cukup baik. Jika melihat dari banyaknya stakeholder yang dimiliki seperti pada pemaparan sebelumnya, dengan kompleksnya namun PT PAL Indonesia dapat mengorganisasikan semuanya secara sistematis merupakan salah satu capaian yang baik. Hal tersebut cukup membuktikan bahwa perusahaan dapat berkembang dengan ditandai kerjasama dengan badan lain terkhusus yang menjadi stakeholdernya. Seperti halnya PT PAL yang telah berhasil menjalin relasi dengan stakeholdernya, sesuai dengan penjelasan Zein Arfian sebagai berikut :

“Contoh jalinan PTPAL sama stakeholdernya nih, pertama adalah hubungan PT PAL sama induknya alias kementerian BUMN. Jadi komunikasinya langsung direct dalam artian kalau arahannya sudah A ya harus A. Kalau sama customer kita beda lagi, kita bisa melobby karena mereka yang punya project di PT PAL jadi otomatis komunikasinya bersifat dua arah, terus bisa komunikasinya yang menguntungkan karena goalsnya adalah project tapi berpanduan kontrak, intinya kalo sama customer masih bisa nego. Nah kalau sama stakeholder internal sejauh ini

seharusnya dua arah karena manajemen yang menentukan kebijakan, karyawan yang melaksanakan kebijakan jadi apapun informasinya harus terinfo kepada karyawan, kita bisa tau feedback dari karyawan gimana. Sekarang ini udah agak maju, kita udah memanfaatkan media sosial”⁶⁷

Kerjasama antara PT PAL dengan stakeholdernya semua terjalin dengan baik dan sesuai dengan yang sudah digariskan oleh perusahaan. Jadi, ketika berhadapan dengan stakeholder satu dan lainnya terdapat cara masing-masing. Namun, hal tidak membuat hubungannya menjadi bermasalah. Justru, dengan diterapkannya hal tersebut, relasi yang terjalin antara PT PAL dengan para stakeholdernya dapat teratur.

Contoh relasi stakeholder yang dilakukan PT PAL adalah bekerja sama dengan *customer*, perusahaan menerapkan sistem komunikasi dua arah untuk dapat diskusi dengan baik dan terjadi saling pengertian diantara kedua belah pihak. Karena jika berhubungan dengan *customer*, adalah erat kaitannya dengan keberhasilan suatu *project* yang diharapkan. Sedangkan, jika berhubungan dengan Lembaga lebih bersifat formal dan ketika kebijakan sudah ditetapkan maka harus dilaksanakan.

⁶⁷ Wawancara dengan Zein Arfian, tanggal 20 Desember 2022 di Departemen Humas.

Menjalin kerjasama dengan *stakeholder* tidak terjadi secara langsung secara teknis saja, namun juga jalinannya dengan *stakeholder* di media. Mengingat media menjadi salah satu pintu penyalur informasi kepada publik luas dan *stakeholdernya*. Mengenai jalinan dengan *stakeholder* di media PT PAL Indonesia, peneliti mendapatkan hasil yaitu cukup harmonis terlebih dengan rekan media baik dari media pers maupun media milik *stakeholdernya* PT PAL Indonesia. Hal itu disampaikan oleh Yuslihun Nisa, sebagai berikut :

“dengan strategi yang kita punya, sejauh ini PT PAL mendapatkan posisi yang bagus pada media, karena mereka benar-bener memberikan apresiasi besar buat kita terlebih karena memang info yang kita berikan memang benar-bener bervalue bukan hanya berita dengan click bait yang menarik aja. Selain itu nih, media ini selalu kroscek kebenaran terhadap segala pemberitaan tentang PT PAL di luar sana. Itu sudah menjadi salah satu contoh bahwa kita ini dipandang sangat bervalue. Hal itu terjadi juga pada media-media dari stakeholder PT PAL khususnya stakeholder eksternal.”⁶⁸

⁶⁸ Wawancara dengan Yuslihun Nisa, tanggal 16 Desember 2022 di Departemen Humas.

Dari pemaparan tersebut, membuktikan bahwa PT PAL Indonesia memiliki jalinan atau relasi yang baik dengan stakeholder di media. Dukungan dari media tersebut menjadikan relasi antara PT PAL dengan stakeholder terlebih media sama-sama mendapatkan benefit didalamnya. Tentu ini sudah membuktikan layaknya simbiosis mutualisme. Hal lain juga disampaikan oleh informan Claudia sebagai berikut :

“Memang sih sesama BUMN harus saling support tapi walaupun ada aturan seperti itu pun masih banyak yang kurang aktif dalam support BUMN BUMN lain. Sedangkan, ke PT PAL sendiri itu menurutku selama ini cukup banyak support, malah nih kadang kita ga posting mereka yang merasa bermitra dengan kita malah banyak nungguh tentang PAL, seneng sih. Contohnya aja kaya PELINDO yang aku merasanya cukup aktif ngeposting kita, ngajakin kita buat collab ayo mbak bikin ini ayo mbak bikin itu, berbagi dokumentasi gitulah.”⁶⁹

Dari beberapa pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa relasi yang terbangun antara PT PAL Indonesia dengan stakeholdernya baik secara teknis maupun di media. Kemampuan PT PAL dalam

⁶⁹ Wawancara dengan Claudia, tanggal 26 Desember 2022 di Departemen Humas.

menciptakan relasi yang baik dengan stakeholder dibuktikan secara teknis melalui diskusi yang baik dan tepat antara masing-masing stakeholdernya. selain itu di media, PT PAL juga terjalin hubungan baik dengan stakeholder yang ditandai dengan respon respon positif dari stakeholdernya.

Departemen Humas sebagai pintu informasi PT PAL Indonesia dalam relasi dengan stakeholder memiliki satu biro atau bidang selain publikasi dan protokoler yaitu biro kepatuhan dan kearsipan. Satu biro tersebut juga berperan dalam relasi stakeholder yang dibangun oleh PT PAL Indonesia. Seperti yang disampaikan oleh informan Ramadhani sebagai berikut :

“Dalam hal menjalin hubungan dengan stakeholder, relasi yang terbangun cukup baik karena perusahaan sendiri juga meng-treat stakeholdernya dengan baik dari segi kepatuhan contohnya perusahaan membuat aturan atau batasan batasan sehingga dapat memastikan kepentingan stakeholdernya dijamin oleh perusahaan. sedangkan kalau kearsipan sudah tentu pemeliharaan dokumen-dokumen perusahaan, jadi PAL sendiri dapat dinilai sebagai perusahaan yang teliti dan minim adanya kesalahan karena kita ada dokumen-dokumen itu. Jadi intinya 2 hal itu dapat menumbuhkan

*kepercayaan stakeholder kita, tumbuhlah relasi yang baik.*⁷⁰

Pemaparan mengenai biro kepatuhan dan kearsipan dalam hal relasi dengan stakeholder, hubungannya dapat dikatakan sebagai relasi yang baik antara PT PAL dengan stakeholdernya dengan dilatarbelakangi kepercayaan dari stakeholder mengenai manajerial PT PAL Indonesia karena adanya manajemen yang baik dari segi kearsipan dan kepatuhan (aturan perusahaan).

3. Output dari relasi stakeholder

Dibangunnya sebuah relasi pada perusahaan merupakan salah satu ikhtiar dalam mewujudkan suatu tujuan perusahaan. Jadi, alasan utama suatu perusahaan berhubungan dengan stakeholdernya adalah agar tujuan dari perusahaan tersebut dapat tercapai dengan baik. Seperti halnya relasi yang dilakukan oleh PT PAL Indonesia sebagai usaha dalam mengembangkan perusahaannya.

Hasil atau output yang diperoleh PT PAL Indonesia dalam melakukan relasi stakeholder merupakan buah dari kerjasama yang telah terjalin dengan stakeholder. Hasil dari kerjasama tersebut dapat berupa benefit maupun keuntungan secara tidak langsung. Sejauh berhubungan dengan stakeholder, PT

⁷⁰ Wawancara dengan Ramadhani Aria, tanggal 26 Desember 2022 di Departemen Humas.

PAL Indonesia dapat merasakan output yang dihasilkan. Seperti pemaparan oleh informan Yuslihun Nisa :

“Berbicara benefit, kalau secara materiil atau dinominalkan itu so pasti tapi mungkin agak sulit menghitungnya. Kalau secara tidak langsungnya itu terasa banget di media. Aku aja juga kadang masih ga nyangka ternyata tanggapan media-media baik itu media biasa atau yang berkaitan dengan stakeholder itu memiliki kesan tersendiri ke kita. Jadi yang sangat aku appreciate ke media itu, mereka responnya baik banget ke kita, membantu mengangkat hal-hal positifnya PT PAL, bahkan tanpa aku meminta bantuan mereka tapi seperti mereka sangat sangat tertarik dengan kabar baiknya PT PAL, ikut kroscek itu tadi (kalau ada berita positif maupun negatif pasti dipastikan ke kita dulu), hubungan personalnya dan hubungan baik lainnya. yang itu sebenarnya benefit yang berharga banget terutama buat kita kedepannya.”⁷¹

Mengenai media, PT PAL Indonesia dapat dikatakan memiliki reputasi yang baik. Tersebut sesuai dengan pemaparan informan dalam bidang *Media Relations* di atas yang sangat mengapresiasi respon baik dari media

⁷¹ Wawancara dengan Yuslihun Nisa, tanggal 16 Desember 2022 di Departemen Humas.

terhadap hal apapun yang diangkat dari PT PAL Indonesia. Selain dari segi media secara keseluruhan, respon baik media juga ditunjukkan di media-media sosial seperti yang dipaparkan oleh informan Claudia :

“Dibilang untung ya untung kita, kadang itu tanpa kita ajak atau kita minta, mereka sendiri yang menawarkan ke kita. Mungkin itu sih buah dari hubungan baik yang udah dijalin, ada rasa percaya juga pada mereka (media dari stakeholder). kaya tadi yang udah aku contohin, sama PELINDO kan juga udah kaya deket banget bukan cuma karena background kita kapal kapal ya tapi lebih ke caranya kita sama mereka juga klop banget gitu, buktinya aku sebagai admin sosmednya PAL sampe kaya santai banget gitu kalo bales balesan chat sama sana ini chatnya juga ada...”

Benefit yang didapatkan PT PAL Indonesia terutama dari segi media, banyak dirasakan ketika sebuah relasi sudah terjalin dengan baik. Bahkan, secara tidak sengaja PT PAL mendapatkan hal “istimewa” yang tentunya menguntungkan perusahaan untuk berkembang. Selain di media, benefit yang diperoleh PT PAL Indonesia dari segi sistem atau manajerial yaitu yang utama adalah sebuah relasi yang menguntungkan baik berupa material maupun ilmu yang bermanfaat untuk jangka panjang, kepercayaan, *goals*

project, keuntungan finansial dan sebagainya. Seperti yang disampaikan oleh informan Zein Arfian sebagai berikut :

“Relasi yang terjadi tadi akan bertelur menjadi keuntungan-keuntungan untuk PT PAL baik jangka pendek maupun jangka panjang. Yang jangka pendek apa contohnya, ya keuntungan secara material nominal. Kalau yang jangka panjang contohnya TOT (transfer of technology) atau kita dapat ilmu yang sifatnya itu untuk pengembangan perusahaan, nah yang paling penting adalah goals project dan kepercayaan dari mitra-mitra kita.”⁷²

Adanya hubungan dengan para stakeholdernya terlebih dengan media, PT PAL Indonesia memperoleh beberapa *output* dari hal tersebut. *Output* yang dimaksud adalah hasil yang bisa dirasakan oleh perusahaan bahkan dapat menjadi apresiasi sekaligus evaluasi untuk kedepannya. Hal tersebut ditambahkan oleh Yuslihun Nisa dalam wawancaranya berikut :

“Hubungan baik yang terjalin antara PT PAL atau tim publikasi kita terutama, itu cukup membuahkan hasil yang baik. Bisa kita rasakan nih kaya pas acara IndoDefence 2022

⁷² Wawancara dengan Zein Arfian, tanggal 20 Desember 2022 di Departemen Humas.

di Jakarta kemarin aja kita disorot banyak banget. Jadi tu kita ngga perlu minta nih buat diberitain, mereka sendiri yang pada dateng buat nggali info dari kita, kaya bener-bener semenarik itu tentang produk dan inovasi kita buat mereka. Pintu kita di publikasi kan ada 2 ya, ada yang dari press release dan sosial media kita. Nah 2 2 nya itu cukup mendapatkan apresiasi dari publik terlebih stakeholder kita. Di sosial media kita info info tentang kita disorot dan mendapatkan tanggapan yang cukup positif, sama halnya nih di press release, info yang kita kemas juga cukup banyak media yang apresiasi, seneng akan itu terlebih banyak goodnews yang kita sebarin.”⁷³

Dari pemaparan tersebut, hubungan baik yang terjalin antara PT PAL dengan stakeholder terutama di media, cukup membuahkan hasil. Benefit yang didapatkan juga dapat dirasakan. Salah satu contohnya yaitu beberapa media bahkan rutin melakukan kroscek terhadap segala macam pemberitaan tentang PT PAL baik negatif maupun positif. Itu cukup membuktikan bahwa PT PAL bukan hanya mendapat relasi namun sudah dianggap seperti tali persaudaraan yang tulus.

⁷³ Wawancara dengan Yuslihan Nisa, tanggal 16 Desember 2022 di Departemen Humas.

4. Strategi Relasi Stakeholder PT PAL Indonesia

Dalam membangun relasi dengan stakeholder tentu memerlukan strategi yang tepat dan setiap perusahaan pastinya memiliki strategi masing-masing sesuai dengan kebijakan perusahaan.

a. Tahap Pertama

Menurut hasil wawancara mengenai strategi yang digunakan PT PAL Indonesia dalam membangun relasi dengan stakeholder, secara umum yaitu pertama adalah analisis kondisi lingkungan untuk mengetahui poin plus minus dan karakter dari stakeholder. Seperti halnya yang disampaikan oleh informan Zein Arfian :

“yang pasti strategi pertama adalah analisis kondisi lingkungan atau penilaian terhadap stakeholder-stakeholder yang terlibat di PT PAL jadi kita tau point plus point minus dan point karakter dari stakeholder kita ini seperti apa. Akhirnya dalam menyusun strategi komunikasi pada masing-masing stakeholder dapat sesuai dengan semestinya karena tidak bisa disamaratakan.”⁷⁴

Jadi, dalam melakukan relasi stakeholder PT PAL Indonesia

⁷⁴ Wawancara dengan Zein Arfian, tanggal 20 Desember 2022 di Departemen Humas.

menerapkan strategi pertama untuk dapat menilai dan mengantisipasi kedepannya harus seperti apa. Selain itu, hal tersebut dilakukan untuk melakukan penyesuaian terhadap setiap stakeholder yang dihadapi. PT PAL Indonesia telah menerapkan beberapa langkah yang dinilai sebagai strategi yang tepat. Hasilnya, PT PAL dapat mencapai keberhasilan baik jalinannya dengan stakeholder internal maupun eksternal.

Dalam melakukan analisis kondisi lingkungan dengan menerapkan analisis SWOT (*strength, weakness, opportunities* dan *threats*) terhadap PT PAL Indonesia yang benturkan terhadap poin relasi. Sedangkan teknik yang digunakan adalah teknik *Helicopter View*. Teknik helicopter view yaitu melakukan expert judgement atau penilaian-penilaian secara expert oleh pimpinan-pimpinan. Jadi, mengetahui terlebih dahulu kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang dimiliki PT PAL Indonesia kemudian di kombinasikan dengan poin poin yang dimiliki oleh relasi.

Dalam melakukan analisis SWOT pun bukan sekedar *staff* namun pejabat strategis dalam bidang kehumasan. Dengan strategi yang demikian, PT PAL Indonesia khususnya yang bergerak dalam hal relasi berpegang pada *Brand Image Reputation* milik Divisi Sekretaris

Perusahaan secara mutu. Seperti yang disampaikan oleh informan Zein Arfian sebagai berikut :

“iya, analisis SWOT kita dibenturkan dengan poin-poin relasi. Analisis SWOT yang dilakukan dengan teknik helicopter view bukan kuisisioner. Teknik helicopter view maksudnya adalah kita melakukan expert judgement di pimpinan-pimpinan kita bukan level staff, kaya Kabiro, Kadep, Kadiv. Makanya dalam pelaksanaannya kita berpegang pada brand image reputation yang dimiliki oleh divisi sekretaris perusahaan secara mutu. Misal gini PT PAL kekuatannya dalam hal relasi PT PAL sudah punya nama baik, weaknessnya tidak semua orang tau tentang pertahanan, gitu. Jadi dari analisis itu tadi kita tau bahwa langkah kedepan yang dibuat itu apa. Nah SWOT setelah kita tau kita bisa menggabungkan strength dengan weakness opportunity digabungkan dengan threath jadi muncullah strategi komunikasi yang dimiliki bidang relasi. Dari rencana strategis itu tadi menelurkan namanya rencana jangka panjang dan jangka pendek, evaluasi dan monitoring gitu.”⁷⁵

⁷⁵ Wawancara dengan Zein Arfian, tanggal 20 Desember 2022 di Departemen Humas.

Dari penjelasan informan dapat disimpulkan bahwa, tahap pertama merupakan strategi analisis kondisi lingkungan dengan analisis SWOT yang lengkap. Analisis SWOT dilakukan dengan tujuan mengetahui bagaimana posisi bidang relasi atau Humas secara garis besar, selanjutnya yang dilakukan adalah *Mapping*. Analisis SWOT yang dilakukan PT PAL Indonesia terdiri dari :

1) *Strength* (kekuatan)

Strong point yang dimiliki oleh PT PAL Indonesia,

2) *Weakness* (kelemahan)

Misalkan PT PAL lemah dalam hal ketepatan pembuatan laporan dan salah satu stakeholder tidak suka ketika PT PAL terlambat melakukan pelaporan project, berarti yang perlu PT PAL tingkatkan adalah ketepatan dalam pembuatan laporan.

3) *Opportunity* (kesempatan)

Poin *plus* yang dimiliki oleh PT PAL Indonesia untuk dapat mengambil peluang. Misalkan, kepercayaan besar dari pemerintah dan dunia luar kepada PT PAL, kebijakan yang diberikan kepada PT PAL mendukung, ketertarikan kepada PT PAL tinggi.

4) *Threats* (ancaman)

Misalkan, banyak pesaing yang tidak suka terhadap PT PAL, pertahanan bersifat rahasia.

Penjabaran mengenai analisis SWOT diatas juga disimpulkan dengan adanya penegasan dari Kepala Departemen Humas, Siwi Lailatul Hikmah sebagai berikut :⁷⁶

“intinya Swot itu kan salah satu alat bantu untuk menentukan positioning nah penjelasan ini ya terkait SWOT nya PAL. S, mapping sbnrnya kekuatan PAL ini apa. W itu melihat kelemahan kita ini apa opportunity kita ini ada dimana dan apa saja. Threat adl mapping ttg ancaman apa saja yang bisa kita hadapi. kurang lebihnya begitu, nduk.”

Humas PT PAL Indonesia dalam menjalankan fungsi relasi stakeholder terutama dengan menggunakan analisis SWOT memiliki beberapa poin yang dapat dijadikan pegangan. Seperti yang dipaparkan Kepala Departemen Humas dalam wawancaranya. Poin-poin dalam analisis SWOT oleh Humas PT PAL

⁷⁶ Wawancara dengan Siwi Lailatul Hikmah, tanggal 10 Januari 2023 di Departemen Humas

Indonesia dapat dijabarkan sebagai berikut:

1) *Strength*

PT PAL Indonesia merupakan suatu galangan kapal terbesar di Indonesia. Kemampuannya dalam merancang bangun kapal kombatan dilakukan secara mandiri. PT PAL Indonesia memiliki fasilitas produksi kapal selam pertama di Asia Tenggara.

Selain dalam hal teknis, kekuatan yang dimiliki PT PAL Indonesia yaitu adanya kemampuan resources di bidang *public relations*. Dari beberapa kekuatan di atas, terdapat satu tambahan dalam keunggulan PT PAL Indonesia yaitu memiliki visi besar Transformasi Industri Maritim 4.0.

2) *Weakness*

Poin kelemahan yang dapat dijadikan evaluasi PT PAL Indonesia yaitu pemahaman Insan PAL akan pentingnya *Public Relations*, pemahaman Insan PAL tentang fungsi korespondensi kehumasan, keterbatasan sarana dan prasarana kehumasan, serta kurangnya pemahaman Insan PAL terkait implementasi tata kelola perusahaan.

3) *Opportunity*

PT PAL Indonesia memiliki beberapa poin kesempatan antara lain

adalah kepercayaan dan dukungan penuh pemerintah RI untuk kemandirian Alutsista, kepercayaan *global potential customer*, tingginya antensi masyarakat luas tentang Alutsista khususnya Matra Laut, *Followers* dan *subscriber* akun media sosial media PAL yang tinggi serta Holding DEFEND ID.

4) *Threat*

PT PAL Indonesia memiliki beberapa poin ancaman antara lain adalah ketidakpastian kondisi perekonomian global yang berdampak pada ketepatan waktu produksi, dinamika kebijakan pemerintah baik tentang Alutsista maupun tata kelola perusahaan, serta informasi tidak resmi dari *buzzer* Alutsista.

b. Tahap Kedua

Tahapan kedua setelah dilakukannya analisis kondisi lingkungan dengan SWOT, Lalu yang kedua adalah melakukan *mapping* SWOT terhadap *stakeholder* tersebut. Dalam melakukan mapping dibutuhkan akun klasifikasi dalam relasi. Jadi, dapat diketahui masing-masing poin dan posisi yang dimiliki stakeholder. Seperti yang disampaikan informan Zein Arfian sebagai berikut :

“Mapping itu intinya kita cari tau strategi apa yang tepat untuk masing-masing accountnya karena itu bisa menjadi guide manual buat kita sehingga kita bisa meminimalisir terjadinya miss interpretasi stakeholder pada kita.”

Selain sebagai untuk menemukan strategi yang tepat untuk masing-masing stakeholder, *mapping* juga menjadi *guide* atau penuntun sehingga kesalahan-kesalahan dapat diminimalisir dengan baik dan menghindari terjadinya salah pengertian kepada stakeholder. Mapping yang dilakukan PT PAL dengan *account clasification* atau *account mapping* menjadi teknik utama yang dilakukan PT PAL karena tidak semua perusahaan memperhatikan *account clasification*, maka dari itu hal tersebut menjadi salah satu *trik* yang dimiliki oleh PT PAL Indonesia seperti yang disampaikan oleh informan Zein Arfian berikut :

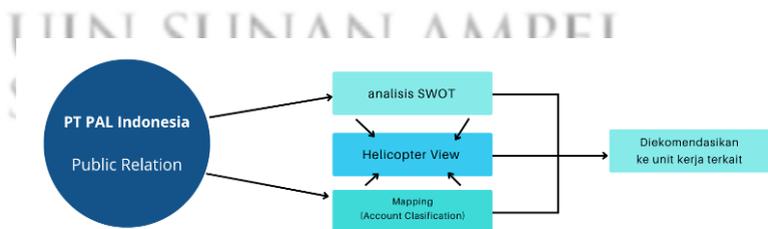
“account mapping atau account clasification kalau ditanya ke perusahaan lain tidak banyak yang punya karena stakeholder kita itu beda-beda karakternya ada yang sipil dan non sipil atau militer, jadi dengan adanya account mapping tadi itulah tipsnya, langkah bergerak kedepannya tu ini, gaboleh melakukan ini itu, monitoringnya sekian

sekian dan dievaluasi secara bejalan, kalo di PT PAL sendiri 3 bulan jangkanya.”⁷⁷

Strategi utama yang diterapkan PT PAL Indonesia dalam hal relasi adalah dengan melakukan rangkaian *mapping*. Identifikasi stakeholder melalui analisis SWOT dan kemudian *mapping* dalam hal relasi menggunakan analisis deskriptif atau tidak bersifat kuantitatif karena suatu relasi tidak dapat diukur dengan uang atau rupiah seperti yang disampaikan oleh informan Zein Arfian.

Hal itu menjadikan PT PAL dapat melakukan jalinan dengan stakeholder sesuai dengan semestinya atau sesuai dengan *mapping* dan analisis yang telah dilakukan. Penjabaran secara terstruktur pada kerangka berikut :

Gambar 4.2
Penjabaran secara terstruktur



⁷⁷ Wawancara dengan Zein Arfian, tanggal 20 Desember 2022 di Departemen Humas.

Tidak hanya secara teknis, di dalam media membangun relasi dengan stakeholder tentu memerlukan strategi yang tepat dan setiap perusahaan pastinya memiliki strategi masing-masing sesuai dengan kebijakan perusahaan. Peneliti mengajukan pertanyaan mengenai strategi yang digunakan PT PAL Indonesia dalam membangun relasi dengan stakeholder terutama di media. Dari hasil wawancara, peneliti mendapatkan hasil yaitu PT PAL Indonesia melalui Tim Publikasi Departemen Humas melakukan pendekatan secara personal dengan stakeholder, seperti yang dijelaskan oleh Yuslihun Nisa pada wawancaranya berikut:

“Nah mungkin ini nih yang agak beda, karena aku sendiri sebagai wakil PT PAL di media, aku mencoba membangun relasi di media bukan langsung formal terus dalam hal corporate, aku lebih melakukan pendekatan secara personal. Jadi, aku sama mereka-mereka rekan media ini bisa dekat secara personal dan lebih enak aja. Imbasnya pun dalam melakukan kerjasama jadi lebih enak karena kita lebih enjoy aja ngerjainnya dan udah akrab juga. Bahkan dalam menggarap berita atau publikasi aku gaada grup sama

mereka, yaudah bener-bener santai kalo mau berbagi info”⁷⁸

Selain itu, informan Claudia juga menambahkan :

“Pendekatan yang dilakukan khususnya aku sebagai admin sosial media bukan personal aja, tapi juga saling support dalam penyebaran informasi tentang kabar positif masing-masing sih. Jadi ada kabar apa kita saling tau saling support dengan minimal repostlah, gitu.”⁷⁹

C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisis Data)

1. Temuan Penelitian

Dalam penelitian yang berjudul Strategi Relasi Stakeholder, terdapat temuan penelitian yaitu strategi dengan menggunakan analisis SWOT, penerapan teknik helicopter view atau penilaian secara *expert* atau menyeluruh suatu jadi dapat diketahui secara keseluruhan aspek-aspek perusahaan. Selain itu, ditemukan juga penerapan *account classification* atau pemetaan akun yang dimaksudkan disini adalah relasi. Kedua temuan tersebut dinilai sebagai karakteristik tersendiri PT PAL Indonesia karena tidak semua perusahaan menerapkan hal tersebut. Selain itu, juga

⁷⁸ Wawancara dengan Yuslihun Nisa, tanggal 16 Desember 2022 di Departemen Humas.

⁷⁹ Wawancara dengan Claudia, tanggal 26 Desember 2022 di Departemen Humas.

melihat dari latarbelakang perusahaan yang merupakan Industri Pertahanan.

2. Perspektif Teoretis

Data penelitian diatas dapat dideskripsikan hasil dari penelitian yaitu PT PAL Indonesia dalam bidang relasi sangat memperhatikan berbagai aspek yang dimiliki oleh stakeholder. mulai dari dilakukannya analisis kondisi lingkungan lalu dipetakan ke dalam analisis stakeholder selanjutnya menggunakan *account clasification*. Sedangkan teknik SWOT yang dipilih oleh PT PAL adalah teknik *Helicopter View* aatau yang akrab disebut penilaian dari petinggi perusahaan.

Teknik *helicopter view* yang dipilih oleh PT PAL Indonesia dalam melakukan analisis SWOT merupakan teknik analisis dengan menggunakan kaca mata yang lebih luas dan menyeluruh mengenai aspek-aspek perusahaan. PT PAL Indonesia sendiri dengan penggunaan teknik tersebut, berpegang pada *Key Product Indicator* yang dimiliki oleh Divisi Sekretaris Perusahaan dalam menjalankan relasi.

Berdasarkan rumusan masalah yang peneliti kemukakan tentang strategi relasi stakeholder PT PAL Indonesia. Data dari hasil penelitian ini akan dianalisis menggunakan teori *excellence*, yang mana asumsi dasar pada teori ini yaitu komunikasi simetris adalah praktik dari PR yang efektif dan memiliki

etika. Selaras dengan upaya yang dilakukan PT PAL Indonesia dalam menjalankan relasi. Hal tersebut dikarenakan PT PAL Indonesia memiliki cara tersendiri untuk memberlakukan komunikasi simetris atau komunikasi yang dapat menumbuhkan saling mengerti antar kedua belah pihak. Seperti yang telah dipaparkan pada sebelumnya, cara-cara tersebut antara lain yaitu melakukan penyesuaian dengan stakeholder terlebih dahulu, mengetahui posisi, baru kemudian memberikan strategi komunikasi yang tepat sesuai dengan klasifikasi stakeholder.

Sedangkan menurut 4 model yang juga merupakan elemen dari teori *Excellence*, maka temuan penelitian dapat dianalisis sebagai berikut :

a. Publisitas atau kampanye (*press agentry*)

Seperti halnya perusahaan pada umumnya, PT PAL juga melakukan publisitas dengan salah satu misinya adalah untuk memberi informasi kepada publik tentang keunggulan yang dimiliki oleh PT PAL Indonesia. Selain itu, hal tersebut menjadi salah satu strategi dalam terus membangun relasi dengan stakeholder tidak terkecuali pada media.

Adanya publisitas seperti halnya yang dilakukan di media oleh PT PAL Indonesia, merupakan salah satu upaya *membranding* PT PAL Indonesia sehingga

dipandang sebagai industri pertahanan yang kuat dari berbagai sisi.

- b. Memberikan informasi (*public information*)

Sebagai pintu dari segala informasi yang keluar atau masuk dari perusahaan, Humas PT PAL Indonesia terus berupaya untuk selalu menyebarkan informasi khususnya kepada para stakeholder. Di media pun, PT PAL Indonesia selalu menghadirkan informasi yang hangat dan dikemas secara rapi. Tentunya itu tidak terlepas dari koordinasi yang baik antara pihak internal PT PAL dengan stakeholdernya.

Banyak media yang sudah merasakan benefit dari *value* berita yang diinfokan oleh pihak PT PAL Indonesia. Hal tersebut dibuktikan dengan kesan baik yang diberikan oleh media kepada PT PAL seperti pada pemaparan informan pada wawacranya. Selain itu, para stakeholder juga masih berjalan baik dalam kerjasamanya dengan PT PAL cukup membuktikan bahwa terbukanya jembatan informasi antara PT PAL dan stakeholder (internal dan eksternal) juga telah terbuka dengan baik.

- c. Komunikasi dua arah yang sifatnya untuk memengaruhi publik (*two-way asymmetric*)

Dalam memberikan informasi yang dua arah kepada stakeholder dengan tujuan persuasi, PT PAL Indonesia melakukan komunikasi kepada stakeholder internal dengan cara menyalurkan informasi dari pemangku kekuasaan utama (direktur atau pemilik saham) kepada pihak manajemen atau dalam hal ini adalah karyawan dan anggota stakeholder internal lainnya seperti koperasi, serikat pekerja, yayasan pensiun dan klinik kesehatan.

Sedangkan, kepada stakeholder eksternal PT PAL Indonesia melakukan komunikasi kepada mitra (*supplier/user*) yaitu melakukan diskusi untuk dapat bekerjasama dengan pihak ketiga sesuai dengan kebutuhan PT PAL Indonesia. Begitu pula dengan publik atau khalayak dari PT PAL Indonesia, mendapatkan informasi satu arah bersifat persuasi melalui media yang perusahaan manfaatkan. Sedangkan ketika menghadap Lembaga atau pemilik saham utama (kementerian BUMN), perusahaanlah yang mendapatkan *direct* langsung dan lebih bersifat hierarki.

- d. Komunikasi dua arah yang memerhatikan *feedback* dari publik (*two-way symmetric*)
Komunikasi yang dilakukan perusahaan PT PAL Indonesia yang bersifat dua arah serta memerhatikan *feedback* salah satunya adalah diskusi

dengan *customer* mengenai suatu *project*. Terjadi komunikasi 2 arah dengan *feedback* karena diperlukan adanya diskusi sehingga kedua pihak dapat menyelesaikan *project* dengan baik dan sesuai harapan.

Sedangkan, ketika menghadapi stakeholder lain, seperti karyawan dan stakeholder lainnya sebagai stakeholder internal, Afirmasi terbuka karena itu merupakan salah satu sumber daya penting yang dimiliki oleh perusahaan dan harus dijaga kualitas kinerjanya. Namun, hal tersebut berlaku di beberapa kesempatan. Artinya di kesempatan lain, stakeholder internal juga harus mendapatkan komunikasi dengan satu arah saja sebagai arahan.

Dari data-data yang telah dianalisis diatas, strategi yang dilakukan PT PAL Indonesia dalam melakukan relasi terhadap stakeholder pada dasarnya telah dilaksanakan sesuai dengan strategi perusahaan PT PAL Indonesia yang semestinya. Strategi tersebut yaitu analisis kondisi lingkungan atau melihat bagaimana kondisi dan situasi dan *mapping* atau analisis stakeholder. Jadi perusahaan dapat dengan tepat bersikap dengan stakeholder.

Selain penjelasan di atas, Data dari hasil penelitian ini juga akan dianalisis

menggunakan asumsi dari teori *stakeholder*, maka ditemukan data sebagai berikut :

Menurut teori stakeholder, perusahaan bukan hanya suatu entitas yang berjalan sendiri untuk kepentingannya namun juga bermanfaat untuk stakeholdernya. PT PAL Indonesia telah membuktikan tanggungjawabnya kepada stakeholder dan menciptakan kebermanfaatn untuk stakeholdernya. Sedangkan, strategi relasi stakeholder yang dilakukan PT PAL Indonesia merupakan salah satu upaya dalam mewujudkannya.

Teori stakeholder dapat menjadi dasar dalam analisis kelompok stakeholder yang harus dipertanggungjawabkan oleh perusahaan. PT PAL Indonesia telah menempuh hal tersebut. Analisis kondisi lingkungan dan *mapping* yang diterapkan PT PAL sebagai startegi relasi stakeholder, merupakan salah satu asumsi dari teori stakeholder mengenai analisis stakeholder.

3. Perspektif Keislaman

Di dalam agama Islam, relasi atau yang juga dapat disebut hubungan atau persaudaraan menjadi ajaran yang mesti dilaksanakan oleh umatnya. Seperti yang tertuang dalam Q.S Al-Imran ayat 103 yang berbunyi :

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرُّواْ ۗ وَأَذْكُرُوا نِعْمَتَ
اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ
إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا ۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ
اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ

Artinya : *"Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk."*

Dari ayat tersebut, Islam mengajarkan untuk saling menjaga silaturahmi dan hubungan yang saling memberi manfaat satu sama lainnya. Stakeholder merupakan salah satu individu atau kelompok yang dapat dijadikan sebagai pembangun tali hubungan atau bahkan persaudaraan. Karena didalamnya perusahaan secara tidak langsung

akan saling memberikan manfaat dengan stakeholder.

Selain itu, terdapat beberapa hadits tentang sebuah hubungan atau relasi, salah satunya yaitu :

"Barangsiapa yang ingin diluaskan rezekinya dan dipanjangkan umurnya, maka sambunglah tali silaturahmi," (HR. Bukhari – Muslim).

Merujuk pada hadits di atas, strategi relasi stakeholder merupakan salah satu ikhtiar PT PAL Indonesia dalam menyambung tali dengan stakeholdernya. Sedangkan untuk strategi yang digunakan dalam melakukan relasi stakeholder, juga telah sesuai dengan kaidah atau ajaran agama Islam yaitu analisis kondisi lingkungan dan *mapping* dimaksudkan untuk memilah bagaimana seharusnya memberikan arahan kepada stakeholder-stakeholder tersebut. Jadi, dalam penerapannya kepada stakeholder akan menjadi tepat.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَفُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا

Artinya : *Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan katakanlah perkataan yang benar.* (QS. Al ahzab : 70)

Selain itu, fungsi memberikan informasi kepada stakeholder sebagai salah satu strategi dalam melakukan relasi dengan stakeholder dengan juga menerapkan etika komunikasi yang baik menurut Islam. Selain berkomunikasi sesuai dengan stakeholder yang diajak berdiskusi, penerapan kejujuran atau mengkomunikasikan kebenaran dalam memberikan informasi juga merupakan salah satu i'tikad baik yang dilakukan oleh PT PAL Indonesia kepada stakeholder.

4. Integrasi Perspektif Teoritis dan Perspektif Islam

Teori Excellence dan teori stakeholder digunakan dalam analisis pada penelitian ini. teori excellence menjelaskan tentang strategi yang digunakan *Public Relation* dalam membangun hubungannya dengan stakeholder yaitu melalui komunikasi simetris dan merunut pada 4 model *Public Relations*. PT PAL Indonesia memiliki Departemen *Public Relations* yang mampu melewati penilaian dari aspek teori Excellence. Humas sebagai pintu komunikasi perusahaan dapat menjalankan fungsinya dengan menerapkan komunikasi simetris dengan memerhatikan beberapa analisis dan pemetaan atau mapping sehingga dapat menimbulkan saling

pengertian antara perusahaan dengan stakeholder

Sedangkan, pada teori stakeholder, PT PAL Indonesia melalui pintu komunikasinya yaitu Departemen Humas telah menerapkan strateginya dalam membangun relasi dengan stakeholder. Jalinan PT PAL Indonesia dengan stakeholder merupakan perwujudan dari tanggungjawab suatu entitas atau perusahaan kepada stakeholdernya. Selain sebagai upaya memperbaiki hubungan baik, jalinan dengan stakeholder menjadi usaha perusahaan dalam memberikan manfaat kepada stakeholdernya.

Islam telah mengatur segala aspek kehidupan manusia. Agama Allah tersebut juga telah menganjurkan tentang menjaga hubungan persaudaraan atau silaturahmi antar sesama. Pada beberapa dalil atau ayat Al-Qur'an dan hadits yang telah disebutkan dalam perspektif keislaman, hubungan antar sesama atau hubungan persaudaraan merupakan aspek yang penting baik untuk kelangsungan hidup di dunia maupun kebaikan untuk akhirat nanti. Public Relations yang dimiliki oleh PT PAL Indonesia dalam menjalankan strategi dalam komunikasinya menjalin relasi dengan stakeholder sesuai dengan analisis menggunakan teori Excellence dan Teori Stakeholder, merupakan sebuah ikhtiar dalam membangun hubungan yang baik, hubungan

persaudaraan dan saling menebarkan manfaat
bagi masing-masing pihak.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada paparan dan analisis di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa :

Strategi yang dilakukan PT PAL Indonesia dalam melakukan relasi dengan stakeholder. Pertama, melakukan analisis kondisi lingkungan yang berkaitan dengan stakeholder. Jadi, perusahaan tau langkah apa yang harus diambil. Kedua, melakukan *mapping stakeholder* atau mengetahui *point plus*, *point minus* dan *point karakter* dari stakeholder yang akan dihadapi seperti apa. Kedua strategi tersebut dilakukan dengan strategi khusus yaitu dengan teknik *Helicopter View* dan menggunakan *Account Classification*. Jadi, dalam mengambil keputusan kedepannya bersama dengan stakeholder dapat berjalan dengan lancar.

Implementasi relasi stakeholder yang dilakukan PT PAL, sejauh ini telah membuahkan hasil yang cukup positif. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan intensitas pandangan media terhadap PT PAL Indonesia dan mediana. Salah satu strategi penting yang dimiliki PT PAL Indonesia terutama dalam media yaitu dengan menerapkan pendekatan personal.

B. Saran dan Rekomendasi

Perlu dipertahankan *performanance* yang dimiliki Humas PT PAL Indonesia agar relasi terhadap stakeholder tetap terjaga. Penelitian ini

direkomendasikan kepada seluruh khalayak umum di Indonesia terutama yang berada di bidang Komunikasi lebih tepatnya *public relation* karena pada penelitian ini mengkaji tentang elemen-elemen yang ada pada *public relation*. Hadirnya penelitian ini, dapat digunakan para akademisi dari bidang *public relation* dan dapat digunakan sebagai acuan untuk penelitian-penelitian komunikasi selanjutnya.

C. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian yang berjudul “Strategi Relasi *Stakeholder* PT PAL Indonesia” peneliti menyimpulkan keterbatasan dalam penelitian ini, yakni :

Penelitian ini terbatas pada kajian yang memfokuskan terhadap strategi relasi yang dijalankan oleh Departemen Humas PT PAL Indonesia. Sementara aspek yang digunakan juga difokuskan kepada pengaruh strategi itu bagi pengembangan PT PAL Indonesia termasuk teknik PR yang dijalankan oleh Humas. oleh karena itu peneliti lain dapat melakukan penelitian lanjutan.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, Hendri, And Meta Nursita. “Profitabilitas, Likuiditas, Leverage, Dan Ukuran Perusahaan: Sebuah Analisis Islamic Social Reporting (Isr) Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Jii.” *Majalah Ilmiah Bijak* 16, No. 1 (2019) : 6.
- Anitah, Sri. “*Strategi Pembelajaran.*” Jakarta: Universitas Terbuka (2007).
- Ardianto, Elvinaro. “*Handbook Of Public Relations; Pengantar Komprrehensif*” (2016).
- Arrozaaq, Dimas Luqito Chusuma. “Collaborative Governance (Studi Tentang Kolaborasi Antar Stakeholders Dalam Pengembangan Kawasan Minapolitan Di Kabupaten Sidoarjo).” Phd Thesis, Universitas Airlangga, 2016.
- Asriana, S. “Environmental Management Accounting (Ema) Sebagai Bentuk Penerapan Eko-Efisiensi Dalam Meningkatkan Kinerja Ekonomi Perusahaan Manufaktur.” *Skripsi. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam. Universitas Islam Negeri Alauuddin Makasar* (2018).
- Asrori, Mohammad. “Pengertian, Tujuan Dan Ruang Lingkup Strategi Pembelajaran.” *Madrasah: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Dasar* 5, No. 2 (2013): 26.

Badjuri, Achmad. “Faktor-Faktor Fundamental, Mekanisme Corporate Governance, Pengungkapan Corporate Social Responsibility (Csr) Perusahaan Manufaktur Dan Sumber Daya Alam Di Indonesia.” *Dinamika Keuangan Dan Perbankan* 3, No. 1 (2011): 40.

Budiman, Aziz Kurniawan, And Sri Hastjarjo. “*Public Relations dan New Media*”.

Dailami, Dailami, Wan Nurul Atikah, And Sri Rahmayanti. “Strategi Komunikasi Penyuluh Lapangan Dalam Memasyarakatkan Penggunaan Kontrasepsi Bagi Pasangan Usia Subur (Pus) Di Asahan.” *Jurnal Pendidikan Tambusai* 5, No. 2 (2021): 5316.

Dhamayanti, Sylvia Kartika. “Analisis Implementasi Tanggung Jawab Sosial Berbasis Stakeholder Pada Perusahaan Perkebunan Kelapa Sawit.” *Jurnal Bisnis, Logistik Dan Supply Chain (Blogchain)* 1, No. 2 (2021): 90.

Erisanty, Dita, Rachmat Kriyantono, And Nufian Susanti Febriani. “Studi Deskriptif Tentang Aktivitas Public Relations Di Indonesia Berdasarkan Prinsip-Prinsip Teori Excellence (Studi Pada Anggota Perhimpunan Hubungan Masyarakat (Perhumas) Malang)”.

Erlangga, Devin. “Kegiatan Corporate Social Responsibility (Csr) Oleh Humas Pt. Sgmw Motor Indonesia (Wuling) Di Masa Pandemi Covid-19

Dalam Mempertahankan Citra Perusahaan.” Phd Thesis, Universitas Komputer Indonesia, 2021.

Gunawan, Gunawan. “Pelaksanaan Komunikasi Organisasi Di Madrasah Aliyah Swasta Pesantren Darularafah Laubakeri Kutalimbaru Deli Serdang Sumatera Utara.” Masters, Pascasarjana Uin Sumatera Utara, 2013. Accessed April 21, 2021. [Http://Repository.Uinsu.Ac.Id/1806/](http://Repository.Uinsu.Ac.Id/1806/).

Halim, Edward Ednawan, Otto Bambang Wahyudi, And Astri Yogatamaa. “Strategi Stakeholder Relations Pengelola Sentra Umkm Rumah Kreatif Dolly Saiki Point Surabaya.” *Jurnal E-Komunikasi* 8, No. 2 (2020).

Hariani, Swarmilah, And Syamsu Alang. “Analisis Perbedaan Persepsi ‘Stakeholders’ Eksternal Dan Internal Tentang Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Daerah.” *Mabiska Journal* 4, No. 1 (2019): 1–17.

Hermawan, Iyep Candra. “Implementasi Pendidikan Politik Pada Partai Politik Di Indonesia.” *Jurnal Pendidikan Politik, Hukum Dan Kewarganegaraan* 10, No. 1 (2020).

Irawan, Dhieva Dhidan. “Aktivitas Publikasi Dan Dokumentasi Humas Pt Pal Indonesia (Persero)” (2021).

Kusuma, Reri Septiana, And Sri Wahyuningsih. “Manajemen Pengelolaan Informasi Departemen

Humas Pt Pal Indonesia (Persero) Dalam Membangun Citra Baik Perusahaan Pada Isu Bumn Merugi Di Era Revolusi Industri 4.0.” *Jurnal Komunikasi Profesional* 4, No. 2 (November 19, 2020). Accessed October 14, 2022.

<https://Ejournal.Unitomo.Ac.Id/Index.Php/Jkp/Article/View/2708>.

La Nafie, Nur Alam, Abd Hamid, And Muh Tang. “Karakter Wirausaha Dan Kinerja Usaha Lulusan Politeknik Negeri Ujung Pandangdi Makassar.” 347–353. Makassar, 2019. Accessed January 11, 2023. [Http://Repository.Poliupg.Ac.Id/1130/](http://Repository.Poliupg.Ac.Id/1130/).

Meutia, Inten. *Menata Pengungkapan Csr Pada Bank Islam (Pendekatan Teori Kritis)*. Deepublish, 2021.

Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remadja Karya, 1989.

Mulyana, Deddy, And Jalaluddin Rakhmat. *Komunikasi Antarbudaya*. Remaja Rosdakarya, 1990.

Nugroho, Yudistira Adi. “Analisis Stakeholders Dalam Pengembangan Program Diklat Di Balai Diklat Aparatur Kementerian Kelautan Dan Perikanan Stakeholders Analysis In Development Of Training Program On Training Office Of Apparatus Ministry Of Marine Affairs And Fisheries.” *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif* 5, No. 1 (October 1, 2019): 18.

- Prabawati, Arni. “Strategi Government Relations Perusahaan Pemerintah (Studi Kasus Strategi Government Relations Pt Pal Indonesia (Persero) Untuk Mempengaruhi Komite Kebijakan Industri Pertahanan Dalam Penunjukan Lead Integrator Alutsista Matra Laut Pada Tahun 2012).” Phd Thesis, Universitas Airlangga, 2014.
- Pratiwi, Nuning Indah. “Penggunaan Media Video Call Dalam Teknologi Komunikasi.” *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial* 1, No. 2 (August 1, 2017): 222.
- Rahardjo, Mudjia. “Metode Pengumpulan Data Penelitian Kualitatif” (2011).
- Rahmatika, Arivatu Ni'mati. “Islamic Good Corporate Governance.” *Margin Eco* 1, No. 2 (2017): 40.
- Raturahmi, Leadya, Rosanti Utami Dewi Sy, And Sayida Meisani. “Strategi Komunikasi Pt. Pos Indonesia Dalam Meningkatkan Reputasi Perusahaan.” *Jurnal Digital Media Dan Relationship* 3, No. 1 (2021): 41.
- Rijali, Ahmad. “Analisis Data Kualitatif.” *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah* 17, No. 33 (January 2, 2019): 81.
- Rizqullah, Taufiq, And Mahyuzar Mahyuzar. “Relasi Antara Atasan Dan Bawahan Dalam Pembinaan Kerja Pada Pt Pln (Persero) Wilayah Aceh.” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik* 4, No. 2 (2019).

- Rumimpunu, Weana. "Outcomes Of Relationship Sekolah Ciputra Surabaya Dengan Orang Tua Murid." *Jurnal E-Komunikasi* 5, No. 1 (2017).
- Saleh, Sirajuddin. *Analisis Data Kualitatif*. Edited By Hamzah Upu. Bandung, Indonesia: Pustaka Ramadhan, Bandung, 2017. Accessed January 12, 2023. [Http://Eprints.Unm.Ac.Id/14856/](http://Eprints.Unm.Ac.Id/14856/).
- Samad, Bambang Sudibyo. "Peningkatan Kualitas Pendidikan Dengan Pendekatan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Studi Empirik Di Smp Muhammadiyah 7 Surakarta Tahun Pelajaran 2010/2011)." Phd Thesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2012.
- Sari, Genny Gustina, And Gasela Hardianti. "Implementasi Excellence Public Relations Dalam Pengelolaan Konflik Oleh Energi Mega Persada Bentu Limited." *Coverage: Journal Of Strategic Communication* 11, No. 2 (2021): 68.
- Sidiq, Umar, Miftachul Choiri, And Anwar Mujahidin. "Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan." *Journal Of Chemical Information And Modeling* 53, No. 9 (2019): 200.
- Silviani, Irene. *Public Relations Sebagai Solusi Komunikasi Krisis*. Scopindo Media Pustaka, 2020.
- Sitepu, Putri Regita Indryani. "Relasi Pemerintah Desa Dan Kelompok Sadar Wisata Dalam Mengelola

Desa Wisata Di Kalurahan Tirtoadi Kapanewon Mlati Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta.” Phd Thesis, Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa Stpmdd” Apmd”, 2022.

Sugiarto, Eko. *Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif: Skripsi Dan Tesis: Suaka Media*. Diandra Kreatif, 2017.

Sukmaya, Agnes Dilia Sinar. “Organization Communication Climate And Organization Communication Satisfaction (Correlation Study Between Organization Communication Climate And Organization Communication Satisfaction Of Employee In Pt Pal Indonesia Persero).” Phd Thesis, Widya Mandala Catholic University Surabaya, 2015.

Suleman, Syahputra Adisanjaya, And Nurliana Cipta Apsari. “Peran Stakeholder Dalam Manajemen Bencana Banjir.” *Prosiding Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat* 4, No. 1 (January 31, 2017): 53–59.

Umar, Husein. “Manajemen Strategi.” *Erlangga. Jakarta* (2005).

Xavier, Robina, Amisha Patel, And Kim Johnston. “Are We Really Making A Difference? The Gap Between Outcomes And Evaluation Research In Public Relations Campaigns.” *Australian And*

New Zealand Communication Association (2004):
10.

KBBI “Arti Kata Relasi - Kamus Besar Bahasa Indonesia (Kbbi) Online.” Accessed December 4, 2022.
Stakeh.

KBBI “Arti Kata Stakeholder - Kamus Besar Bahasa Indonesia (Kbbi) Online.” Accessed December 23, 2022. <https://Kbbi.Web.Id/Stakeholder>.

KBBI “Arti Kata Strategi - Kamus Besar Bahasa Indonesia (Kbbi) Online.” Accessed July 9, 2021.
<https://Kbbi.Web.Id/Strategi>.

PT PAL Indonesia “Gandeng Naval Group, Pal Siap Perkuat Pertahanan Maritim,” N.D. Accessed October 23, 2022.
<https://Www.Pal.Co.Id/2022/02/Publikasi/News-Berita/Gandeng-Naval-Group-Pal-Siap-Perkuat-Pertahanan-Maritim/>.

Wikipedia “Hubungan Masyarakat.” *Wikipedia Bahasa Indonesia, Ensiklopedia Bebas*, July 1, 2022.
Accessed October 17, 2022.
https://Id.Wikipedia.Org/W/Index.Php?Title=Hubungan_Masyarakat&Oldid=21316193.

Universitas Muhammadiyah Surakarta “Implementasi Two Ways Symmetric Communication Di Solo Paragon Mall Saat Pandemi Covid-19 - Ums Etd-Db.” Accessed January 11, 2023.
<http://Eprints.Ums.Ac.Id/105569/>.

PT PAL Indonesia “Peningkatan Citra Dan Relasi Media Pt Pal Indonesia (Persero) Menjadi Faktor Pendukung Perluasan Pasar Global,” N.D. Accessed October 14, 2022. <https://www.pal.co.id/2020/01/publikasi/perusahaan-kegiatan/peningkatan-citra-dan-relasi-media-pt-pal-indonesia-persero-menjadi-faktor-pendukung-perluasan-pasar-global/>.

UINSI “Perencanaan Dan Strategi Komunikasi Dalam Kegiatan Pembangunan | Lentera” (N.D.). Accessed October 13, 2022. http://journal.uinsi.ac.id/index.php/lentera_journal/article/view/428.

PT PAL Indonesia “Perkuat Global Supply Chain, Menlu Denmark Kunjungi Pal,” N.D. Accessed October 14, 2022. <https://www.pal.co.id/2021/11/publikasi/news-berita/perkuat-global-supply-chain-menlu-denmark-kunjungi-pal/>.

PT PAL Indonesia “Profil Perusahaan – Pt Pal Indonesia,” N.D. Accessed December 25, 2022. <https://www.pal.co.id/dewan-direksi-3/>.

Sisternet “5 Jenis Relasi Bisnis Yang Dibutuhkan Untuk Mengembangkan Usaha. Catat Ya!” Accessed December 28, 2022. <https://www.sisternet.co.id/read/284992-5-jenis-relasi-bisnis-yang-dibutuhkan-untuk-mengembangkan-usaha-catat-ya>.

Kemenag “Surah Al-Hujurāt - سُورَةُ الْحَجَرَات | Qur’an
Kemenag.” Accessed December 28, 2022.
<https://Quran.Kemenag.Go.Id/Surah/49>.

PT PAL Indonesia “Tentang Perusahaan – Pt Pal
Indonesia.” Accessed December 25, 2022.
<https://Www.Pal.Co.Id/Tentang-Perusahaan/>.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A