

Pola Komunikasi Divisi *Government and Community Relations* Dalam Mengelola Hubungan Strategis Dengan Instansi Pemerintah (Studi Kasus: PT Perusahaan Gas Negara Tbk)

Suci Akbaria*, Halomoan Harahap

Universitas Esa Unggul Jakarta, Indonesia

Email: akbariasuci@student.esaunggul.ac.id*, halomoan.harahap@esaunggul.ac.id

Keywords:

*communication pattern;
government relations;
stakeholder theory;
formal and informal
communication;
PT Perusahaan Gas Negara.*

Abstract

The Government and Community Relations (GCR) Division of PT Perusahaan Gas Negara Tbk (PGN) plays a strategic role as a liaison between the company and government institutions, particularly as PGN operates as a state-owned enterprise in the heavily regulated energy sector. This study analyzes the communication patterns applied by PGN's GCR Division in building strategic relationships with government institutions, and identifies formal and informal communication patterns used in coordination and problem-solving. The study uses a qualitative approach with an explanatory case study method within a constructivist paradigm. Primary data were collected through in-depth interviews with four purposively selected informants—two key informants from PGN and two supporting informants from government institutions—supplemented by literature review and documentation. Data were analyzed using the Miles, Huberman, and Saldaña interactive model, with validity tested through source triangulation and persistent observation. The results show that the GCR Division's communication patterns reflect three approaches within Freeman's Stakeholder Theory: descriptive, through systematic communication grounded in internal coordination and stakeholder identification; instrumental, through communication used to accelerate administrative processes and oversee policy in line with company interests; and normative, through communication grounded in professionalism, transparency, and regulatory compliance. In addition, formal and informal communication were found to complement each other, with formal channels maintaining administrative accountability while informal channels accelerated problem-solving and strengthened trust, thereby supporting institutional relationship effectiveness. This study offers theoretical contributions through applying Freeman's Stakeholder Theory to the government relations context, and practical contributions to institutional communication strategy development at state-owned enterprises in the energy sector.

Kata Kunci:

*pola komunikasi;
government relations;
teori stakeholder;
komunikasi formal dan informal;
PT Perusahaan Gas Negara.*

Abstrak

Divisi Government and Community Relations (GCR) PT Perusahaan Gas Negara Tbk (PGN) memiliki peran strategis sebagai penghubung antara perusahaan dan instansi pemerintah, terutama mengingat PGN beroperasi sebagai badan usaha milik negara di sektor energi yang sarat regulasi dan kepentingan publik. Penelitian ini bertujuan menganalisis pola komunikasi Divisi GCR PT PGN dalam

membangun hubungan strategis dengan instansi pemerintah, serta mengidentifikasi pola komunikasi formal dan informal dalam koordinasi dan penyelesaian masalah. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus eksplanatori dalam paradigma konstruktivistik. Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara mendalam dengan empat informan yang dipilih secara purposif—terdiri dari dua informan kunci dari internal PGN dan dua informan pendukung dari instansi pemerintah—serta dilengkapi studi literatur dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña, sementara keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber serta ketekunan pengamatan peneliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola komunikasi Divisi GCR mencerminkan tiga pendekatan dalam Teori Stakeholder Freeman: deskriptif, melalui komunikasi sistematis berbasis koordinasi internal dan identifikasi pemangku kepentingan; instrumental, melalui pemanfaatan komunikasi untuk mempercepat administrasi dan mengawal kebijakan agar selaras dengan kepentingan perusahaan; serta normatif, melalui komunikasi yang berlandaskan profesionalisme, transparansi, dan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Selain itu, komunikasi formal dan informal ditemukan saling melengkapi, di mana jalur formal menjaga akuntabilitas administratif sementara jalur informal mempercepat penyelesaian masalah dan memperkuat kepercayaan antarpihak, sehingga mendukung efektivitas hubungan kelembagaan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis melalui penerapan Teori Stakeholder Freeman pada konteks government relations, serta kontribusi praktis bagi pengembangan strategi komunikasi kelembagaan pada badan usaha milik negara di sektor energi.

PENDAHULUAN

PT Perusahaan Gas Negara Tbk (PGN) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang transmisi dan distribusi gas bumi, sekaligus menjadi perpanjangan tangan negara dalam mendukung ketahanan energi nasional, pembangunan ekonomi, dan pelayanan publik. Keberhasilan operasional dan keberlanjutan bisnis PGN sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan strategis dengan instansi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah (Tarigan et al., 2024). Dalam konteks ini, Divisi Government and Community Relations (GCR) PGN memiliki peran sentral sebagai penghubung antara perusahaan dengan pemangku kepentingan eksternal, khususnya instansi pemerintah, guna membangun, menjaga, dan mengelola komunikasi yang efektif dalam rangka menciptakan hubungan yang harmonis dan mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan (Nainggolan & Helmi, 2025).

Pola komunikasi yang diterapkan Divisi GCR menjadi faktor kunci dalam menentukan efektivitas hubungan tersebut, mencakup bentuk komunikasi formal maupun informal, strategi penyampaian pesan, saluran komunikasi yang digunakan, intensitas interaksi, serta kemampuan menyesuaikan pesan dengan karakteristik dan kepentingan instansi pemerintah (Maulana & Afifi, 2021). Komunikasi yang tidak efektif berpotensi menimbulkan kesalahpahaman, konflik kepentingan, hambatan regulasi, hingga terganggunya operasional perusahaan. Dalam kajian komunikasi organisasi, tradisi sosiokultural memandang komunikasi sebagai proses pembentukan makna melalui interaksi sosial yang terikat pada konteks budaya

dan kelembagaan, sehingga komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian pesan, tetapi juga sebagai mekanisme pembentukan realitas sosial (Gold, 2021; Littlejohn & Foss, 2009). Dengan demikian, hubungan kelembagaan antara perusahaan dan pemerintah dipahami sebagai hasil konstruksi sosial yang dibentuk melalui interaksi berulang, bukan sesuatu yang bersifat alamiah.

Dalam kajian public relations, teori relationship building strategy menekankan bahwa hubungan antara organisasi dan publik tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui proses komunikasi yang terencana dan berkelanjutan, yang dibangun melalui upaya menciptakan kepercayaan, komitmen, dan keselarasan kepentingan (Appel-Meulenbroek & Danivska, 2021). PGN berinteraksi dengan berbagai instansi pemerintah, seperti kementerian, lembaga negara, pemerintah daerah, dan regulator energi, yang masing-masing memiliki kepentingan, kewenangan, serta pendekatan komunikasi yang berbeda, sehingga menuntut Divisi GCR memiliki pola komunikasi yang adaptif, strategis, dan berbasis pemahaman mendalam terhadap lingkungan kebijakan dan birokrasi pemerintahan (Mahajan et al., 2023). Seiring dinamika kebijakan energi, perubahan regulasi, serta tuntutan transparansi dan akuntabilitas publik, peran komunikasi strategis menjadi semakin penting bagi keberlangsungan hubungan tersebut (Habibah & Irwansyah, 2021).

Fenomena yang semakin menonjol dalam pengelolaan hubungan strategis adalah praktik *active lobbying and negotiation*, yaitu kemampuan profesional dalam memengaruhi pengambilan keputusan dan mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan melalui komunikasi strategis yang persuasif (Ayuningtyas et al., 2024). Dalam konteks hubungan pemerintah, praktik ini tidak hanya berfokus pada penyampaian kepentingan perusahaan, tetapi juga pada pemahaman mendalam terhadap kepentingan, regulasi, serta agenda kebijakan instansi pemerintah (Sakinah & Anisa, 2023), sekaligus mencerminkan pergeseran pola komunikasi dari yang bersifat administratif menjadi lebih strategis dan dialogis (Risi et al., 2023).

Landasan teoretis utama penelitian ini adalah Teori Stakeholder yang diperkenalkan oleh Freeman (1984) melalui karya *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, yang menegaskan bahwa perusahaan harus mempertimbangkan kepentingan seluruh pihak yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi, bukan hanya pemegang saham semata (Hörisch et al., 2020). Untuk mengevaluasi pengaruh dan menentukan prioritas perhatian manajemen terhadap setiap stakeholder, Cropanzano dan Mitchell (2005) mengusulkan tiga atribut utama, yaitu kekuasaan (*power*), legitimasi (*legitimacy*), dan urgensi (*urgency*) (Mitchell et al., 1997). Dalam perkembangannya, Teori Stakeholder tidak hanya berhenti pada definisi konseptual, tetapi juga berkembang menjadi tiga pendekatan utama, yaitu deskriptif, instrumental, dan normatif (Mahajan et al., 2023). Pendekatan deskriptif menggambarkan bagaimana organisasi berinteraksi dengan stakeholder, pendekatan instrumental menekankan hubungan stakeholder dengan pencapaian tujuan organisasi (Noerkholiq & Muslih, 2021), sedangkan pendekatan normatif menempatkan stakeholder sebagai pihak yang memiliki hak dan kepentingan sah untuk dihormati. Ringkasan perkembangan Teori Stakeholder disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Perkembangan Teori Stakeholder

Tahun	Penulis	Kontribusi Utama
1984	R. Edward Freeman	Memformalkan Teori Stakeholder dalam manajemen strategis dan menekankan pentingnya memperhatikan seluruh pemangku kepentingan.
1995	Donaldson & Preston	Menekankan dimensi normatif teori stakeholder serta mengidentifikasi pendekatan deskriptif, instrumental, dan normatif.
1997	Mitchell, Agle, & Wood	Mengemukakan model identifikasi stakeholder berdasarkan tiga atribut: kekuasaan, legitimasi, dan urgensi.
1999	Jones & Wicks	Mengintegrasikan berbagai perspektif teori stakeholder menjadi pendekatan yang lebih komprehensif.
2010	Parmar et al.	Menyajikan tinjauan komprehensif perkembangan teori stakeholder serta relevansinya terhadap keberlanjutan perusahaan.

Sumber: Diolah dari Mahajan et al. (2023).

Pola komunikasi sendiri diartikan sebagai bentuk atau struktur hubungan komunikasi yang terbangun antara komunikator dan komunikan, mencakup arah komunikasi, intensitas interaksi, serta media yang digunakan (Amanda & Saragih, 2024). Pola komunikasi dapat bersifat formal, yaitu berlangsung melalui jalur struktural yang telah ditetapkan seperti rapat resmi dan surat menyurat (Novita et al., 2024), maupun informal, yaitu komunikasi yang terjadi secara spontan di luar struktur resmi organisasi dan bersifat lebih fleksibel (Cicilawaty, 2021; Efendi, 2023). Dalam konteks organisasi korporasi, kedua pola tersebut saling melengkapi dan berperan penting dalam menciptakan alur komunikasi yang efektif antara perusahaan dan pemangku kepentingan eksternal.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji pola komunikasi organisasi dan peran kehumasan pada berbagai institusi pemerintah maupun BUMN. Aqifah et al. (2025) mengkaji pola komunikasi organisasi pada Divisi Humas PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sulselbar Makassar dan menemukan pola roda, rantai, dan lingkaran yang mendukung koordinasi kerja meskipun masih dijumpai hambatan teknis dan semantik. Mubarok dan Meltareza (2025) meneliti komunikasi organisasi pada Kehumasan Pusat Survei Geologi Kota Bandung dan menemukan bahwa komunikasi berlangsung secara multidirectional melalui saluran formal maupun informal. Undayah et al. (2025) mengkaji peran dan strategi public relations Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Serang dalam membangun citra instansi daerah, sedangkan Yodiansyah et al. (2025) mengkaji peran humas pemerintah dalam membangun citra positif pada kasus Gubernur Kalimantan Selatan. Ringkasan penelitian terdahulu tersebut disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Penelitian Terdahulu

Peneliti (Tahun)	Fokus Kajian	Perbedaan dengan Penelitian Ini
Aqifah, Riyadi, & Muhtadiah (2025)	Pola komunikasi organisasi (roda, rantai, lingkaran) dan hambatan komunikasi di Divisi Humas PT PLN.	Berfokus pada komunikasi internal organisasi humas, sedangkan penelitian ini mengkaji hubungan eksternal dengan instansi pemerintah.

Peneliti (Tahun)	Fokus Kajian	Perbedaan dengan Penelitian Ini
Mubarok & Meltareza (2025)	Komunikasi organisasi melalui saluran formal dan informal di lembaga pemerintah teknis.	Objek penelitian terdahulu adalah lembaga pemerintah, sedangkan penelitian ini mengkaji BUMN sektor energi.
Undayah, Fitriyani, Mauiddunnajah, & Putri (2025)	Peran dan strategi humas pemerintah daerah dalam membangun citra instansi.	Berfokus pada strategi pencitraan, sedangkan penelitian ini berfokus pada pola komunikasi dalam membangun hubungan strategis.
Yodiansyah, Dewi, Kurniadi, & Theo (2025)	Peran humas pemerintah dalam membangun citra positif dan goodwill.	Menitikberatkan pada manajemen citra dan isu, sedangkan penelitian ini menelaah pola komunikasi organisasi korporasi.
Herdiani & Harahap (2023)	Pola komunikasi customer service dengan pelanggan dalam meningkatkan penjualan.	Bersifat transaksional dan pemasaran, sedangkan penelitian ini mengkaji komunikasi kelembagaan dengan pemerintah.

Sumber: Diolah oleh peneliti (2025) dari kajian pustaka.

Kesenjangan penelitian (*research gap*) yang hendak diisi oleh penelitian ini terletak pada minimnya kajian yang secara khusus menelaah pola komunikasi Divisi Government and Community Relations pada BUMN sektor energi di Indonesia, khususnya yang bersifat *highly regulated* seperti PGN. Penelitian terdahulu lebih banyak mengkaji komunikasi internal organisasi humas pada institusi pemerintah atau BUMN lain, seperti penelitian Aqifah et al. (2025) tentang pola komunikasi organisasi di Divisi Humas PT PLN, serta Mubarok dan Meltareza (2025) tentang komunikasi organisasi di lembaga pemerintah teknis. Sementara itu, penelitian tentang PGN sendiri lebih berfokus pada aspek hubungan masyarakat (*community relations*) dan implementasi program tanggung jawab sosial perusahaan, seperti yang dilakukan oleh Kusadjibrata (2005) yang meneliti pola sosialisasi dan interaksi PGN dengan masyarakat di wilayah pipa transmisi gas. Belum ada penelitian yang secara komprehensif mengkaji pola komunikasi Divisi GCR dalam mengelola hubungan strategis dengan instansi pemerintah, baik dari sisi perusahaan maupun perspektif pemerintah sebagai *stakeholder*.

Urgensi penelitian ini semakin meningkat seiring dengan dinamika kebijakan energi nasional yang terus berubah, terutama dalam konteks transisi energi dan tuntutan transparansi serta akuntabilitas publik. Indonesia masih sangat bergantung pada batu bara untuk pembangkit listrik, dan upaya transisi energi sering kali terhambat oleh fragmentasi kelembagaan dan dinamika kekuasaan di antara para pemangku kepentingan. Dalam konteks ini, BUMN seperti PGN dituntut untuk mampu menjalin hubungan yang efektif dengan pemerintah guna mengawal kebijakan yang mendukung kepentingan perusahaan sekaligus kepentingan publik. Kegagalan komunikasi dapat menimbulkan kesalahpahaman, konflik kepentingan, hambatan regulasi, dan bahkan terganggunya operasional perusahaan, seperti yang terlihat dalam kasus dugaan korupsi pengadaan LNG yang melibatkan petinggi BUMN, yang menunjukkan betapa krusialnya komunikasi yang transparan dan akuntabel dalam hubungan kelembagaan.

Penelitian ini memiliki kebaruan (*novelty*) dibandingkan penelitian terdahulu tersebut karena secara khusus mengkaji pola komunikasi Divisi Government and Community Relations

pada perusahaan BUMN sektor energi yang bersifat highly regulated, sehingga komunikasi organisasi tidak hanya berfungsi sebagai alat koordinasi internal, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam menjaga legitimasi, kepatuhan regulatif, dan keberlanjutan hubungan kelembagaan dengan pemerintah (Muchtar et al., 2024). Fokus penelitian diarahkan pada pola komunikasi yang dijalankan Divisi GCR PT PGN dalam mengelola hubungan strategis dengan instansi pemerintah, mencakup bentuk interaksi, arah komunikasi, serta strategi komunikasi formal dan informal yang digunakan dalam membangun dan memelihara hubungan tersebut.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah: (1) bagaimana pola komunikasi Divisi Government and Community Relations PT Perusahaan Gas Negara Tbk dalam membangun hubungan strategis dengan instansi pemerintah? dan (2) bagaimana pola komunikasi formal dan informal yang diterapkan Divisi Government and Community Relations PT Perusahaan Gas Negara Tbk dalam menjalin hubungan dengan instansi pemerintah, khususnya dalam konteks koordinasi dan penyelesaian masalah? Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pola komunikasi Divisi GCR PT PGN dalam membangun hubungan strategis dengan instansi pemerintah, serta mengidentifikasi dan mendeskripsikan pola komunikasi formal dan informal yang diterapkan dalam konteks koordinasi dan penyelesaian masalah. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkaya kajian komunikasi organisasi dan government relations, sedangkan secara praktis diharapkan menjadi bahan evaluasi bagi PT PGN dan referensi bagi praktisi maupun akademisi di bidang komunikasi kelembagaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus eksplanatori dalam paradigma konstruktivistik. Paradigma konstruktivistik memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang dibangun (constructed) melalui interaksi sosial dan pengalaman subjektif individu, sehingga pengetahuan bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh latar belakang sosial serta budaya organisasi (Creswell, 2014). Paradigma ini relevan digunakan untuk memahami bagaimana makna hubungan strategis antara Divisi GCR PT PGN dan instansi pemerintah dikonstruksi melalui praktik komunikasi sehari-hari.

Metode studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada satu unit analisis tertentu, yaitu Divisi Government and Community Relations PT PGN, yang dikaji secara intensif dan kontekstual (Yin, 2018). Studi kasus eksplanatori digunakan untuk menjawab pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa” suatu pola komunikasi diterapkan dalam praktik hubungan kelembagaan (Sugiyono, 2022). Objek penelitian adalah Divisi GCR PT PGN, yang bertanggung jawab mengelola komunikasi dan hubungan strategis dengan instansi pemerintah melalui kegiatan koordinasi, konsultasi, advokasi kebijakan, dan fasilitasi komunikasi dengan regulator.

Subjek penelitian dipilih secara purposif dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung informan dalam aktivitas komunikasi Divisi GCR (Sugiyono, 2020). Penelitian melibatkan empat informan yang terdiri atas dua informan kunci dari internal PT PGN dan dua informan pendukung dari instansi pemerintah, sebagaimana disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Karakteristik Informan Penelitian

No.	Kategori	Jabatan/Instansi	Teknik
1	Informan Kunci	Sr. Expert I, Government and Community Relations PT PGN	Wawancara Mendalam
2	Informan Kunci	Analyst I, Government and Community Relations PT PGN	Wawancara Mendalam
3	Informan Pendukung	Kepala Bagian Sekretariat Komisi VI DPR RI	Wawancara Mendalam
4	Informan Pendukung	Finance, Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia	Wawancara Mendalam

Sumber: Diolah oleh peneliti (2025). Inisial informan disamarkan untuk menjaga kerahasiaan dan etika penelitian.

Berdasarkan Tabel 3, informan dipilih dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung dan pemahaman mereka terhadap aktivitas komunikasi Divisi GCR PT PGN, sehingga diperoleh data yang komprehensif mengenai pola komunikasi, strategi koordinasi, serta praktik lobbying dan negosiasi dalam mengelola hubungan strategis dengan instansi pemerintah. Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama. Pertama, wawancara mendalam (in-depth interview) secara semi-terstruktur kepada seluruh informan untuk menggali pola komunikasi, strategi koordinasi, praktik lobbying dan negosiasi, serta dinamika hubungan strategis. Kedua, studi literatur melalui penelaahan buku, jurnal nasional dan internasional, serta regulasi yang berkaitan dengan komunikasi organisasi, teori stakeholder, dan government relations. Ketiga, dokumentasi berupa laporan tahunan, laporan keberlanjutan, kebijakan internal, notulensi rapat, dan siaran pers, yang digunakan sebagai data pendukung sekaligus triangulasi (Sugiyono, 2023).

Keabsahan data diuji melalui dua teknik, yaitu triangulasi sumber dan ketekunan pengamatan (Lincoln & Guba, 1985; Sugiyono, 2022). Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara antarinforman, hasil observasi, dan dokumentasi resmi perusahaan untuk memastikan konsistensi dan mengurangi bias dari satu sumber tunggal, termasuk pemeriksaan silang antara perspektif manajer, staf operasional, dan pihak eksternal dari instansi pemerintah. Ketekunan pengamatan dilakukan melalui observasi berulang terhadap praktik komunikasi formal dan informal Divisi GCR, baik sebelum, selama, maupun setelah interaksi dengan instansi pemerintah, guna memahami pola komunikasi secara lebih mendalam dan meminimalkan bias dalam penafsiran data.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang terdiri atas tiga komponen yang berlangsung secara simultan dan siklikal, sebagaimana dirangkum pada Tabel 4.

Tabel 4. Tahapan Analisis Data Model Miles, Huberman, dan Saldaña

Tahapan	Uraian Kegiatan
Kondensasi Data	Memilih, memfokuskan, dan menyederhanakan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi ke dalam kategori tematik seperti komunikasi formal, komunikasi informal, serta praktik lobbying dan negosiasi.

Tahapan	Uraian Kegiatan
Penyajian Data	Mengorganisasi data melalui uraian naratif, tabel dan matriks tematik, serta skema konseptual yang memetakan pola komunikasi dan capaian hubungan strategis.
Penarikan dan Verifikasi Kesimpulan	Menarik kesimpulan secara bertahap berdasarkan pola dan tema yang muncul, diverifikasi melalui triangulasi sumber dan konsistensi antara data empiris dengan kerangka teoretis.

Sumber: Diolah dari Miles, Huberman, dan Saldaña (2014).

Analisis data dalam penelitian ini juga menggunakan pendekatan konstruktivistik dengan analisis makna komunikasi, yang berfokus pada penafsiran pesan, simbol, dan praktik komunikasi sebagai representasi realitas sosial yang terbentuk melalui interaksi organisasi. Interpretasi dilakukan secara bertahap, mulai dari memahami komunikasi sebagai representasi realitas operasional, sebagai simbol kepentingan dan posisi strategis, sebagai pembentuk persepsi dan kepercayaan, hingga sebagai konstruksi hubungan strategis yang berkelanjutan antara PT PGN dan instansi pemerintah. Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu memahami bagaimana pola komunikasi formal dan informal Divisi GCR membentuk hubungan strategis, kepercayaan, dan kesepahaman dengan instansi pemerintah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah Divisi Government and Community Relations (GCR) PT Perusahaan Gas Negara Tbk (PGN), perusahaan yang bergerak di bidang transmisi dan distribusi gas bumi serta menjadi bagian dari Subholding Gas dalam ekosistem energi nasional. Sebagai perusahaan yang beroperasi pada sektor strategis dan highly regulated, PGN dituntut menjalin hubungan baik dengan berbagai instansi pemerintah, baik kementerian, lembaga negara, pemerintah daerah, maupun regulator energi. Divisi GCR bertanggung jawab mengelola komunikasi dan hubungan strategis melalui kegiatan koordinasi, konsultasi, advokasi kebijakan, dan fasilitasi komunikasi, dengan mengedepankan prinsip profesionalisme, transparansi, kepatuhan regulasi, dan tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance). Penelitian ini melibatkan informan dari internal PGN, yaitu Sr. Expert I dan Analyst I Government and Community Relations, serta informan eksternal dari Sekretariat Komisi VI DPR RI dan Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, guna memperoleh gambaran komprehensif dari perspektif perusahaan maupun stakeholder pemerintah.

Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual penelitian ini disusun berdasarkan Teori Stakeholder yang dikemukakan Freeman dalam perspektif tradisi sosiokultural, yang menekankan pentingnya relasi dan komunikasi antaraktor dalam organisasi. Instansi pemerintah diposisikan sebagai stakeholder strategis bagi PGN, sehingga hubungan yang terjalin tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga relasional dan strategis. Analisis dilakukan melalui tiga pendekatan Teori Stakeholder, yaitu deskriptif, instrumental, dan normatif, dalam paradigma konstruktivistik yang membantu memahami proses pembentukan makna komunikasi dalam

praktik hubungan kelembagaan. Ringkasan alur kerangka konseptual tersebut disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Kerangka Konseptual Penelitian

Komponen	Uraian
Fenomena	Hubungan strategis Divisi GCR PT PGN dengan instansi pemerintah.
Landasan Teori	Teori Stakeholder (Freeman) dan Relationship Building Strategy dalam perspektif tradisi sosiokultural.
Paradigma	Konstruktivistik.
Pendekatan Analisis	Deskriptif, instrumental, dan normatif.
Metode	Kualitatif studi kasus eksplanatori.
Teknik Pengumpulan Data	Wawancara mendalam, studi literatur, dan dokumentasi.
Luaran Penelitian	Gambaran pola komunikasi formal dan informal dalam membangun hubungan strategis dengan instansi pemerintah.

Sumber: Diolah oleh peneliti (2025).

Pola Komunikasi Divisi GCR PT PGN dalam Membangun Hubungan Strategis dengan Instansi Pemerintah

Pola komunikasi merupakan salah satu aspek penting dalam membangun hubungan strategis antara organisasi dengan pemangku kepentingan, khususnya instansi pemerintah sebagai regulator sekaligus mitra strategis. Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan, pola komunikasi Divisi GCR PT PGN dianalisis melalui tiga pendekatan dalam Teori Stakeholder Freeman, yaitu pendekatan deskriptif, instrumental, dan normatif.

Pendekatan Deskriptif

Pendekatan deskriptif menjelaskan bagaimana organisasi membangun hubungan dengan stakeholder melalui aktivitas komunikasi yang berlangsung dalam praktik organisasi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pola komunikasi Divisi GCR dilakukan secara sistematis melalui tahapan koordinasi internal, penyusunan materi komunikasi, penentuan media komunikasi, hingga pelaksanaan koordinasi dengan instansi pemerintah. Sr. Expert I Government and Community Relations PT PGN menjelaskan bahwa setiap proses komunikasi diawali dengan koordinasi internal agar informasi yang disampaikan memperoleh persetujuan pimpinan dan sesuai kebijakan perusahaan: “Proses komunikasi diawali dengan adanya kebutuhan koordinasi, baik yang berasal dari internal perusahaan maupun dari instansi pemerintah. Setelah menerima arahan dari atasan, kami menyiapkan materi atau dokumen yang diperlukan, kemudian menghubungi pihak terkait melalui media komunikasi yang telah disepakati” (Setiawan, 2026).

Temuan tersebut diperkuat oleh Analyst I Government and Community Relations PT PGN, yang menjelaskan bahwa sebelum berkomunikasi dengan stakeholder pemerintah, Divisi GCR terlebih dahulu mengidentifikasi struktur kelembagaan, pejabat berwenang, serta pihak-pihak yang berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan (Emor, 2026). Dari sisi instansi pemerintah, Kepala Bagian Sekretariat Komisi VI DPR RI menyatakan bahwa komunikasi dengan PGN selama ini berjalan efektif dan mendukung pelaksanaan rapat maupun kunjungan kerja, dengan telepon dan WhatsApp sebagai media yang paling sering digunakan untuk tindak lanjut setelah pertemuan resmi (Kurnianti, 2026). Pandangan serupa disampaikan pihak Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, yang menilai komunikasi Divisi GCR berlangsung profesional dan memudahkan koordinasi antarlembaga (Kurniawan, 2026). Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa pola komunikasi Divisi GCR berlangsung

melalui alur yang terencana dan terkoordinasi, mulai dari koordinasi internal, identifikasi stakeholder, penyusunan substansi komunikasi, hingga pelaksanaan komunikasi melalui jalur formal maupun informal.

Pendekatan Instrumental

Pendekatan instrumental memandang hubungan organisasi dengan stakeholder sebagai instrumen strategis untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa komunikasi Divisi GCR berperan penting dalam mempercepat proses administrasi dan pengambilan kebijakan. Sr. Expert I GCR menjelaskan bahwa komunikasi yang intensif memungkinkan klarifikasi dokumen dan kendala administrasi dapat segera diketahui, sehingga proses perizinan berjalan lebih cepat dan sesuai ketentuan yang berlaku (Setiawan, 2026). Analyst I GCR menambahkan bahwa komunikasi yang dibangun secara berkelanjutan membantu perusahaan memahami arah kebijakan pemerintah dan mengantisipasi hambatan regulasi sejak dini, termasuk melalui *surveillance intelligence* untuk memetakan aktor dan posisi stakeholder, serta memfasilitasi pertemuan strategis (*high level meeting*) apabila diperlukan (Emor, 2026).

Dari perspektif Sekretariat Komisi VI DPR RI, komunikasi PGN dinilai sangat membantu proses koordinasi rapat dan pembahasan kebijakan, karena materi yang disiapkan cukup komprehensif sehingga mendukung kualitas pengambilan keputusan: “Mereka sudah menyiapkan datanya secara komprehensif sehingga ketika penyampaian paparan di Komisi, materi yang disampaikan menjadi lebih jelas dan lengkap” (Kurnianti, 2026). Pihak Kementerian Sekretariat Negara juga menilai komunikasi Divisi GCR membantu kelancaran proses administrasi dan menunjukkan adaptabilitas yang baik terhadap perubahan regulasi, meskipun hambatan komunikasi tetap dapat terjadi ketika kebijakan berubah dalam waktu singkat atau melibatkan banyak unit kerja, namun dapat diselesaikan melalui koordinasi lanjutan (Kurniawan, 2026). Temuan ini menegaskan bahwa komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai media pertukaran informasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam advokasi kebijakan dan penyelesaian hambatan regulasi.

Pendekatan Normatif

Pendekatan normatif menekankan bahwa hubungan organisasi dengan stakeholder harus didasarkan pada nilai etika, kepercayaan, dan tanggung jawab, bukan sekadar kepentingan bisnis. Hasil wawancara menunjukkan bahwa komunikasi Divisi GCR selalu berpedoman pada prosedur perusahaan dan prinsip *Good Corporate Governance*. Sr. Expert I GCR menjelaskan bahwa seluruh komunikasi dilakukan melalui jalur resmi, dengan bahasa yang sopan, menghormati kewenangan masing-masing pihak, dan menjaga kerahasiaan informasi, serta bahwa kepercayaan dibangun melalui konsistensi dan pemenuhan komitmen yang telah disepakati (Setiawan, 2026). Analyst I GCR menekankan bahwa komunikasi dijaga secara profesional dan etis, dengan informasi yang akurat, relevan, dan tidak menimbulkan konflik kepentingan, serta didukung mekanisme pengawasan internal, audit, dan *Code of Conduct* (Emor, 2026).

Dari sisi pemerintah, Kepala Bagian Sekretariat Komisi VI DPR RI menegaskan bahwa komunikasi yang terjalin dilandasi rasa saling percaya dan hampir tidak pernah menimbulkan miskomunikasi berarti, karena setiap informasi yang kurang jelas segera diklarifikasi: “Kalau ada yang belum jelas kami langsung komunikasi lagi. Jadi semuanya menjadi jelas. Selama ini tidak ada miskomunikasi yang berarti” (Kurnianti, 2026). Pihak Kementerian Sekretariat

Negara turut menyatakan bahwa komunikasi Divisi GCR berlangsung terbuka dan menjunjung sikap saling menghargai, serta mencerminkan sikap profesional, kooperatif, dan konsisten dalam menjaga hubungan kerja (Kurniawan, 2026). Berdasarkan temuan tersebut, pendekatan normatif dalam pola komunikasi Divisi GCR tercermin melalui profesionalisme, transparansi, integritas, dan kepatuhan regulasi sebagai fondasi hubungan strategis yang berkelanjutan.

Pola Komunikasi Formal dan Informal Divisi GCR PT PGN

Selain dianalisis melalui tiga pendekatan Teori Stakeholder, hasil penelitian juga mengungkap bahwa pola komunikasi Divisi GCR PT PGN dalam menjalin hubungan dengan instansi pemerintah dilaksanakan melalui dua bentuk yang saling melengkapi, yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal digunakan untuk penyampaian informasi resmi terkait kebijakan dan administrasi, sedangkan komunikasi informal lebih banyak dimanfaatkan untuk mempercepat koordinasi, klarifikasi informasi, dan menjaga hubungan kerja. Ringkasan bentuk, saluran, dan fungsi kedua pola komunikasi tersebut disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Pola Komunikasi Formal dan Informal Divisi GCR PT PGN

Aspek	Komunikasi Formal	Komunikasi Informal
Saluran/Media	Surat resmi, surat elektronik (email), nota dinas, Microsoft Teams/Zoom.	Telepon, WhatsApp, percakapan langsung.
Bentuk Kegiatan	Rapat koordinasi, Focus Group Discussion (FGD), audiensi, courtesy meeting, one-on-one meeting, Rapat Dengar Pendapat (RDP).	Konfirmasi jadwal, tindak lanjut hasil rapat, klarifikasi informasi harian.
Fungsi Utama	Legalitas, akuntabilitas, dan dokumentasi dalam penyampaian kebijakan serta pengambilan keputusan.	Percepatan koordinasi, fleksibilitas, dan pemeliharaan hubungan interpersonal.
Karakteristik	Terstruktur, mengikuti prosedur dan kewenangan organisasi.	Spontan dan fleksibel, tetap memperhatikan etika dan profesionalisme.

Sumber: Diolah oleh peneliti (2025) dari hasil wawancara dengan seluruh informan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi formal merupakan bentuk yang dominan digunakan Divisi GCR ketika berhubungan dengan instansi pemerintah, terutama untuk pembahasan isu strategis dan penyampaian kebijakan yang bersifat resmi dan mengikat. Analyst I GCR menjelaskan bahwa pemilihan forum formal, seperti FGD, courtesy meeting, one-on-one meeting, audiensi, maupun RDP, mempertimbangkan tujuan komunikasi, substansi yang dibahas, serta tingkat kewenangan pihak yang terlibat (Emor, 2026). Namun demikian, komunikasi informal melalui telepon dan WhatsApp justru lebih sering digunakan dalam interaksi sehari-hari karena memungkinkan tindak lanjut yang cepat setelah pertemuan resmi, sebagaimana disampaikan oleh Kepala Bagian Sekretariat Komisi VI DPR RI: “Kalau komunikasi itu lebih banyak melalui telepon atau WhatsApp karena lebih mudah untuk melakukan tindak lanjut setelah pertemuan resmi” (Kurnianti, 2026). Kedua pola komunikasi ini tidak saling menggantikan, melainkan saling melengkapi; komunikasi formal memberikan kepastian administrasi, sedangkan komunikasi informal mempercepat proses koordinasi sehingga hambatan dapat segera diselesaikan sebelum berkembang menjadi permasalahan yang lebih besar.

Berdasarkan hasil penelitian, pola komunikasi yang diterapkan Divisi GCR PT PGN dalam membangun hubungan strategis dengan instansi pemerintah dilakukan melalui komunikasi yang terstruktur, berkelanjutan, dan berorientasi pada hubungan kerja sama yang

saling menguntungkan. Proses komunikasi diawali dengan koordinasi internal dan pemetaan stakeholder (stakeholder mapping) berdasarkan tingkat kepentingan dan pengaruh masing-masing instansi, sehingga strategi komunikasi dapat disesuaikan dengan karakteristik stakeholder yang dihadapi. Apabila dianalisis menggunakan Teori Stakeholder Freeman, Divisi GCR telah menerapkan ketiga pendekatan secara terintegrasi, yaitu pendekatan deskriptif melalui interaksi sistematis dengan stakeholder, pendekatan instrumental melalui pemanfaatan komunikasi sebagai strategi pencapaian tujuan organisasi, dan pendekatan normatif melalui penerapan prinsip etika dan kepatuhan regulasi. Sejalan dengan pandangan Freeman (1984), organisasi tidak dapat mencapai tujuannya apabila hanya berfokus pada kepentingan internal, melainkan harus membangun hubungan baik dengan seluruh stakeholder yang memengaruhi maupun dipengaruhi oleh aktivitas organisasi; dalam konteks ini, instansi pemerintah merupakan stakeholder utama yang memiliki pengaruh besar terhadap keberlangsungan operasional PGN.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Aqifah et al. (2025) yang menunjukkan bahwa pola komunikasi organisasi berperan penting dalam mendukung koordinasi antarpersonel dan meminimalkan hambatan komunikasi, serta penelitian Mubarak dan Meltareza (2025) yang menjelaskan bahwa komunikasi formal dan informal merupakan bagian tidak terpisahkan dalam membangun efektivitas koordinasi organisasi. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki perbedaan penting dengan kedua penelitian tersebut. Penelitian Aqifah et al. (2025) lebih menitikberatkan pada komunikasi internal Divisi Humas PT PLN, sedangkan Mubarak dan Meltareza (2025) mengkaji komunikasi organisasi pada lembaga pemerintah teknis. Penelitian ini secara khusus mengkaji pola komunikasi organisasi lintas institusi antara Divisi GCR perusahaan BUMN sektor energi dengan instansi pemerintah sebagai stakeholder eksternal, sehingga memberikan kontribusi baru dalam memahami government relations pada konteks BUMN yang highly regulated.

Temuan ini juga berbeda dari penelitian Herdiani dan Harahap (2023) yang berfokus pada komunikasi customer service dalam meningkatkan penjualan, serta memperluas kajian Muchtar et al. (2024) dan Undayah et al. (2025) mengenai implementasi program government relations dan strategi humas pemerintah, dengan menunjukkan bagaimana pola komunikasi internal organisasi turut membentuk efektivitas pengelolaan hubungan strategis dengan pemerintah. Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa komunikasi formal memberikan kepastian administrasi, legalitas, dan akuntabilitas, sementara komunikasi informal memberikan fleksibilitas dan kecepatan koordinasi. Kombinasi keduanya, yang dijalankan dengan berpedoman pada prinsip profesionalisme, transparansi, dan kepatuhan regulasi, menjadi fondasi utama keberhasilan Divisi GCR PT PGN dalam membangun dan memelihara hubungan strategis yang berkelanjutan dengan instansi pemerintah sebagai stakeholder utama perusahaan (Agung Hari Setiawan, 2026).

Implikasi Penelitian

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian komunikasi organisasi, khususnya dalam bidang government relations, melalui penerapan Teori Stakeholder yang dikemukakan oleh Freeman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan deskriptif, instrumental, dan normatif dalam Teori Stakeholder dapat digunakan untuk menjelaskan bagaimana pola komunikasi organisasi diterapkan dalam membangun hubungan strategis antara perusahaan dan instansi pemerintah. Penelitian ini juga memperluas

penerapan teori tersebut pada konteks perusahaan BUMN sektor energi yang memiliki karakteristik hubungan kelembagaan dengan regulator pemerintah, sehingga memberikan perspektif baru mengenai pentingnya komunikasi organisasi dalam pengelolaan stakeholder eksternal. Selain itu, temuan mengenai saling melengkapi komunikasi formal dan informal memperkaya literatur relationship building strategy, khususnya dalam menjelaskan bagaimana dimensi kepercayaan (trust), komitmen (commitment), dan kesetaraan kendali (control mutuality) dibangun melalui kombinasi kedua pola komunikasi tersebut.

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi bagi Divisi Government and Community Relations PT Perusahaan Gas Negara Tbk dalam mengembangkan strategi komunikasi dengan instansi pemerintah, antara lain melalui penguatan komunikasi internal, penyempurnaan mekanisme penyampaian informasi, serta optimalisasi penggunaan media komunikasi formal maupun informal sesuai dengan karakteristik stakeholder yang dihadapi. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi perusahaan BUMN maupun organisasi lain yang memiliki fungsi government relations dalam membangun hubungan strategis dengan pemerintah. Penerapan komunikasi yang terstruktur, transparan, profesional, serta didukung oleh koordinasi yang berkelanjutan dinilai mampu meningkatkan kualitas hubungan kelembagaan, mempercepat proses koordinasi, meminimalkan potensi kesalahpahaman, serta memperkuat kepercayaan antara organisasi dan instansi pemerintah.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam menginterpretasikan hasil temuan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada Divisi Government and Community Relations PT Perusahaan Gas Negara Tbk, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada seluruh perusahaan BUMN maupun perusahaan lain yang memiliki fungsi government relations. Kedua, informan penelitian masih terbatas pada empat perwakilan dari internal perusahaan dan instansi pemerintah, sehingga belum mencakup seluruh stakeholder yang berinteraksi dengan Divisi GCR PT PGN. Ketiga, penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus sehingga hasil penelitian lebih menggambarkan kondisi yang terjadi pada objek penelitian dan tidak bertujuan melakukan generalisasi secara luas. Keempat, penelitian ini berfokus pada pola komunikasi dalam membangun hubungan strategis, sehingga belum membahas secara mendalam mengenai pengaruh pola komunikasi tersebut terhadap kinerja organisasi maupun efektivitas implementasi kebijakan pemerintah secara terukur.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pola komunikasi Divisi Government and Community Relations PT Perusahaan Gas Negara Tbk dalam membangun hubungan strategis dengan instansi pemerintah dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan, diawali dengan koordinasi internal, identifikasi dan pemetaan stakeholder, penyusunan materi komunikasi, hingga pelaksanaan komunikasi melalui berbagai media, serta mencerminkan tiga pendekatan dalam Teori Stakeholder Freeman, yaitu deskriptif, instrumental, dan normatif, sehingga Divisi GCR berfungsi tidak hanya sebagai penghubung, tetapi juga sebagai pengelola hubungan strategis yang membangun kepercayaan jangka panjang dengan pemerintah. Pola komunikasi formal, melalui surat resmi, rapat koordinasi, Focus Group Discussion, audiensi, dan Rapat

Dengar Pendapat, serta pola komunikasi informal, melalui telepon dan WhatsApp, terbukti saling melengkapi, di mana komunikasi formal memberikan kepastian administratif sementara komunikasi informal mempercepat koordinasi dan penyelesaian masalah. Mengingat penelitian ini hanya berfokus pada satu divisi di satu perusahaan BUMN dengan cakupan informan yang masih terbatas, disarankan agar penelitian selanjutnya memperluas objek kajian dengan melibatkan BUMN atau perusahaan swasta lain yang memiliki fungsi government relations, memperbanyak variasi informan dari berbagai kementerian dan lembaga pemerintah, serta mempertimbangkan pendekatan mixed methods untuk mengukur pengaruh pola komunikasi terhadap efektivitas hubungan kelembagaan secara lebih terukur. Bagi PT Perusahaan Gas Negara Tbk, disarankan agar Divisi GCR terus memperkuat komunikasi internal, mengoptimalkan penggunaan media komunikasi formal maupun informal sesuai karakteristik stakeholder, serta mengembangkan kajian pada aspek komunikasi digital, manajemen isu, dan komunikasi krisis agar hubungan strategis dengan instansi pemerintah dapat terus terjaga di tengah dinamika regulasi sektor energi.

REFERENSI

- Agung Hari Setiawan. (2026). *Hasil Wawancara Sr. Expert I, Government and Community Relations PT PGN*.
- Amanda, F. S., & Saragih, M. Y. (2024). Pola Komunikasi Public Relations terhadap Fiksi Penggemar: Alternative Universe (AU) dalam Media Jurnalistik Digital (Media Sosial X). *Jurnal Satwika: Kajian Ilmu Budaya dan Perubahan Sosial*, 8, 233–244.
- Anggrek Kurnianti. (2026). Hasil Wawancara Kepala Bagian Sekretariat Komisi VI DPR RI.
- Appel-Meulenbroek, R., & Danivska, V. (2021). *A Handbook of Theories on Designing Alignment between People and the Office Environment*. Routledge.
- Aqifah, R., Riyadi, I., & Muhtadiah, D. (2025). Analisis Pola Komunikasi Organisasi Karyawan di Divisi Humas PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sulselbar Makassar. *KYBERNOLOGY: Journal of Government Studies*, 5(1).
- Ariany Rizky Emor. (2026). Hasil Wawancara Analyst I, Government and Community Relations PT PGN.
- Ayuningtyas, F., Jusoh, S., Tayibnapis, R. G., Hartanto, Intyaswati, D., & Sabarina, G. (2024). Strengthening Lobbying and Negotiation Skills for Trainees. *JURPIKAT (Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat)*, 5(3), 672–683.
- Cicilawaty, L. (2021). *Komunikasi Public Speaking*. Deepublish.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Efendi, E. (2023). Model-Model Komunikasi Linear. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 5.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Gogot Kurniawan. (2026). Hasil Wawancara Finance Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Gold, J. D. (2021). Cognitive and Sociocultural Perspectives: Approaches and Implications for Learning, Teaching and Assessment. *The European Journal of Social & Behavioural Sciences*, 30(3), 217–235.
- Habibah, A. F., & Irwansyah, I. (2021). Era Masyarakat Informasi sebagai Dampak Media Baru. *Jurnal Teknologi dan Sistem Informasi Bisnis*, 3(2), 350–363.

- Herdiani, G., & Harahap, H. (2023). Pola Komunikasi Customer Service dengan Customer di Galeri PT Indosat Ooredoo Supermall Karawaci Tangerang dalam Meningkatkan Penjualan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(9), 419–532.
- Hörisch, J., Schaltegger, S., & Freeman, R. E. (2020). Integrating Stakeholder Theory and Sustainability Accounting: A Conceptual Synthesis. *Journal of Cleaner Production*, 275.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2009). *Encyclopedia of Communication Theory*. SAGE.
- Mahajan, R., Lim, W. M., Sareen, M., Kumar, S., & Panwar, R. (2023). Stakeholder Theory. *Journal of Business Research*, 166.
- Maulana, S., & Afifi, S. (2021). Analisis Peran dan Fungsi Public Relations di Lembaga Pendidikan Islam. *Cantrik*, 1, 147–162.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage Publications.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Mubarak, D. S., & Meltareza, R. (2025). Pola Komunikasi Organisasi di Kehumasan Pusat Survei Geologi Kota Bandung. *Konsensus: Jurnal Ilmu Pertahanan, Hukum dan Ilmu Komunikasi*, 2(6), 24–38.
- Muchtar, K., Permana, A. T., & Marta, R. F. (2024). The Implementation of Government Relations of Mizan Publishing House. *PROfesi Humas*, 8(2), 276.
- Nainggolan, C. B., & Helmi, R. F. (2025). Komunikasi Pemerintah Desa Kerapuh: Strategi Komunikasi dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat dalam Kegiatan Administrasi Kependudukan. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 10(3), 561–578.
- Noerkholiq, S. M. A., & Muslih, M. (2021). Pengaruh Profitabilitas, Leverage dan Stakeholder Engagement terhadap Pengungkapan Sustainability Report Berdasarkan Global Reporting Initiative (GRI) Generasi 4 (G4). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 5(3), 1361–1378.
- Novita, D. D., Sianipar, K., Sikumbang, A. T., Nazwa, W. S., Nasution, A. A. M., Syahdafi, A., & Zulkifli, Z. (2024). Pola Komunikasi Politik terhadap Generasi Z pada Pemilu 2024. *Mandub: Jurnal Politik, Sosial, Hukum dan Humaniora*, 2(3), 106–115.
- Risi, D., Vigneau, L., Bohn, S., & Wickert, C. (2023). Institutional Theory-Based Research on Corporate Social Responsibility: Bringing Values Back In. *International Journal of Management Reviews*, 25(1), 3–23.
- Sakinah, S. K., & Anisa, R. (2023). Program Eksternal Public Relations PT Trueve Mitra Indonesia. *Jurnal Cendekia Ilmiah*, 2(6).
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (5th ed.)*. Alfabeta.
- Tarigan, P. S., Sari, M. M., Purnama, I., & Sumarti, T. (2024). Korelasi dan Implementasi Good Corporate Governance tentang Kinerja Financial dan Dampaknya pada Pelayanan Publik Perusahaan Swasta, Rumah Sakit, Pemerintahan, BUMN serta Perguruan Tinggi. *Jurnal Kajian dan Penalaran Ilmu Manajemen*, 2(2), 10–24.
- Undayah, V. I., Fitriyani, A. R., Maudunnajah, H., & Putri, I. (2025). Peran dan Strategi Public Relation Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Serang dalam Membangun Citra Instansi Daerah. *Konsensus: Jurnal Ilmu Pertahanan, Hukum dan Ilmu Komunikasi*, 2(1), 158–166.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications (6th ed.)*. SAGE.
- Yodiansyah, H., Dewi, S. A. E., Kurniadi, D., & Theo, I. (2025). Peran Humas Pemerintah

Membangun Citra Positif: (Analisis Kasus Gubernur Kalimantan Selatan Tahun 2024).
Jurnal Ilmu Komunikasi UHO: Jurnal Penelitian Kajian Ilmu Komunikasi dan Informasi,
10(1), 259–276.