

## Strategi Komunikasi Eksternal Humas PT Len Industri (Persero) dalam Membangun Hubungan Dengan *Stakeholder*

Aurellia Khairunnisa Lahfah<sup>1</sup>, Moch. Armien Syifaa Sutarjo<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Hubungan Masyarakat, Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial, Universitas Telkom , Indonesia, [aurelliaklahfah@student.telkomuniversity.ac.id](mailto:aurelliaklahfah@student.telkomuniversity.ac.id)

<sup>2</sup> Hubungan Masyarakat, Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial, Universitas Telkom , Indonesia, [mocharmiensyifaas@telkomuniversity.ac.id](mailto:mocharmiensyifaas@telkomuniversity.ac.id)

### Abstrak

Penelitian ini membahas strategi humas PT Len Industri (Persero) pada kegiatan komunikasi eksternal dalam membangun hubungan dengan *stakeholder* untuk mencapai target *Top 50 Global Defence Industry*. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan melibatkan wawancara, dokumentasi, dan observasi. Penelitian ini mengacu pada model strategi komunikasi eksternal menurut Smith (2021) yang mencakup empat tahapan strategis yaitu riset formatif, strategi, taktik, dan riset evaluatif. Tahap penyusunan *key message* merupakan tahap utama strategi komunikasi eksternal humas PT Len Industri (Persero). Proses pengolahan tahap strategi komunikasi eksternal humas PT Len Industri (Persero) melibatkan tiga tahap utama yaitu penyusunan *key message* dengan unit *marketing*, pengolahan *key message* oleh bagian publikasi dan dokumentasi, serta pengolahan *key message* oleh bagian protokoler. Meski tujuan utama humas dengan unit *marketing* secara umum berbeda, namun melalui strategi komunikasi yang terintegrasi, humas PT Len Industri (Persero) dapat memaksimalkan interaksi dalam membangun hubungan dengan *stakeholder* melalui penyusunan pesan yang sesuai dengan tujuan perusahaan dan kebutuhan *stakeholder*, sehingga pada gilirannya dapat mencapai tujuan dan target perusahaan sebagai industri pertahanan negara.

**Kata kunci:** Hubungan Masyarakat, *Key Message*, PT Len Industri (Persero), *Stakeholder*, Strategi Komunikasi Eksternal.

### I. PENDAHULUAN

Dalam upaya membangun hubungan dengan stakeholder, PT Len Industri (Persero) mengadakan peluncuran UAV DID 3.11 pada *Bali International Airshow 2024*. Bergabung pada kegiatan *International Airshow* tidak hanya menjadi langkah strategis untuk memperkuat posisi perusahaan di industri pertahanan, namun menjadi momentum penting bagi perusahaan untuk memperkuat komunikasi dan membangun hubungan berkelanjutan dengan berbagai pihak. *Bali International Airshow* merupakan ajang bergengsi untuk menyatukan beragam pemangku kepentingan industri dalam memperjuangkan inovasi di bidang kedirgantaraan di Asia Tenggara dan Indonesia. Melalui kegiatan komunikasi eksternal yang terencana, PT Len Industri (Persero) berhasil menciptakan ruang komunikasi yang optimal dengan hubungan bilateral yang dapat terjalin dengan baik. Meskipun hubungan bilateral umumnya dilaksanakan dalam bentuk formal, PT Len Industri (Persero) mampu mengemas interaksi dalam suasana yang lebih cair dalam kegiatan *airshow* dan berhasil meningkatkan keterlibatan *stakeholder* dalam kontribusi signifikan terhadap keberhasilan perusahaan.

Penghargaan Program Apresiasi Mitra BUMN Champion 2024 mencerminkan strategi komunikasi eksternal PT Len Industri (Persero) telah mampu membangun hubungan yang kuat dengan stakeholder. Keberhasilan komunikasi eksternal diperkuat dengan adanya kerjasama yang terjalin antara PT Len Industri (Persero) dan Thales Group, perusahaan multinasional Prancis di sektor pertahanan dan keamanan. Kerjasama industri tercermin dari ditandatanganinya perjanjian *Joint Venture (JV)* antara Direktur Utama PT Len Industri (Persero) Holding DEFEND ID, Bapak Bobby Rasyidin, dan Wakil Presiden Thales Asia, Bapak Nicolas Bouverot, di Jakarta pada 30 Mei 2024. Melalui komunikasi eksternal yang terencana dan terstruktur, PT Len Industri (Persero) membuka peluang kerjasama antar perusahaan dalam membangun industri di tingkat Nasional maupun Internasional.

Peluncuran UAV DID 3.1.1 serta beragam kegiatan komunikasi eksternal yang dilakukan oleh PT Len Industri (Persero) lainnya, berkaitan dengan “*The Top 50 Global Defence Company*” yang merupakan target PT Len Industri (Persero) Holding DEFEND ID untuk dapat bersaing dengan industri pertahanan kelas dunia. Target tersebut tidak hanya menjadi fokus perusahaan, tetapi juga merupakan target Kementerian Pertahanan yang disampaikan langsung oleh Bapak Harindra selaku Wakil Menteri Pertahanan Republik Indonesia pada rangkaian FGD BUMN Industri Pertahanan. Direktur Utama PT Len Industri (Persero), Bapak Bobby Rasyidin, juga menyampaikan bahwa kebutuhan penyalarsan Alpalhankam (Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan) guna mencapai *Minimum Essential Force* (MEF) memerlukan keterlibatan para stakeholder (PT Len Industri (Persero), 2021). Holding BUMN Indhan memiliki target untuk memperkuat *bargaining position* dengan mitra asing melalui berbagai skema seperti produksi, investasi, pengembangan, pemasaran, operasi, dan skema bisnis lainnya yang menguntungkan (PT Len Industri (Persero), 2022). Dalam konteks yang lebih luas, fenomena globalisasi industri pertahanan yang mencuat pada abad ke-21 mendukung tren kerjasama antar negara-negara maju dalam membangun pertahanan negara melalui produksi persenjataan dengan kolaborasi untuk meningkatkan kualitas industri (Susdarwono dkk., 2020).

Pada buku Kajian Kebijakan Alutsista Pertahanan dan Keamanan RI, disebutkan bahwa salah satu kebutuhan industri pertahanan adalah kerjasama dalam negeri maupun luar negeri pada penelitian dan pengembangan di bidang iptek. Pengembangan industri pertahanan bergantung pada tiga pilar pemangku kebijakan Indhan sebagai pelaku Iptek (Mirdanies dkk., 2013:17). Tiga pilar yang dimaksud dijelaskan pada Buku Putih Pertahanan Kementerian Pertahanan yang berisikan pernyataan dan kebijakan pertahanan negara. Diantaranya adalah Pemerintah (Kementerian Pertahanan, Kementerian BUMN, Kementerian Perindustrian RI, Kementerian Riset dan Teknologi), Pengguna (TNI, Polri, Instansi lain, Luar Negeri/Ekspor), Industri Pertahanan (BUMN, BUMS) (Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, 2015:64). Dapat disimpulkan bahwa aspek kerjasama dalam industri pertahanan dengan stakeholder yang terdiri dari tiga pemangku kebijakan industri pertahanan sangat diperlukan untuk mengembangkan kebutuhan iptek dan pertahanan negara, sehingga target perusahaan yang ditetapkan dapat dicapai untuk bersaing secara global.

Bentuk komunikasi eksternal yang dilakukan dapat berbeda-beda pada setiap perusahaan, bergantung pada strategi dan pola komunikasi yang digunakan oleh humas perusahaan. Strategi komunikasi eksternal menyesuaikan pada jenis *stakeholder*, humas dapat merancang strategi yang dirasa cocok untuk menjalin kerjasama dan menciptakan hubungan baik antara perusahaan dengan pihak eksternal. Kaitannya dengan tujuan membangun hubungan baik dengan *stakeholder*, komunikasi eksternal PT Len Industri (Persero) dilakukan oleh *Corporate Secretary* atau unit *Institutional Relation & Corporate Communication* (IRCC), yang berada di bawah struktur organisasi Direktur Utama Perusahaan (PT Len Industri (Persero), 2024). Unit IRCC juga dapat disebut sebagai unit *Public Relations* (PR) / Hubungan Masyarakat (Humas). Secara langsung maupun tidak langsung, seorang humas memiliki peran strategis sebagai perantara dalam pertukaran informasi antara perusahaan dan publik melalui komunikasi eksternal, sehingga terjalin hubungan dan komunikasi timbal balik. Selain berfungsi sebagai komunikator, humas juga berperan sebagai penerima umpan balik dari informasi yang disampaikan sebelumnya.

Secara lebih lengkap, PT Len Industri (Persero) merupakan salah satu klaster usaha industri manufaktur berbentuk perseroan yang merupakan bagian dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Sebagian besar modal dalam perusahaan BUMN merupakan milik negara, pada PT Len Industri (persero) 100% sahamnya dipegang oleh Negara Republik Indonesia (Undang-Undang No.19 Tahun 2003). Pada tahun 2022, PT Len Industri (Persero) diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia, Bapak Joko Widodo, dan Menteri BUMN RI, Bapak Erick Thohir, serta Menteri Pertahanan Republik Indonesia, Bapak Prabowo Subianto, menjadi Perusahaan  *Holding* di bidang Industri Pertahanan (Indhan) dengan nama DEFEND ID. Perusahaan ini memiliki anak perusahaan antara lain PT Pindad (Persero), PT Dirgantara Indonesia (Persero), PT Dahana (Persero), dan PT PAL Indonesia (Persero) (PT Len Industri (Persero), 2022). Dengan demikian, kebijakan perusahaan jelas diatur oleh pemerintah Republik Indonesia.

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Gandariani (2023) dengan judul “Pendekatan Komunikasi Internal dan Eksternal *Public Relations*: Analisis Strategis dalam Komunikasi Organisasi.” Gandariani menguraikan pengertian komunikasi internal dan eksternal organisasi, jenis dan cara komunikasi, urgensi komunikasi organisasi, serta peran dan fungsi humas dalam mengelola komunikasi sesuai dengan kebutuhan suatu

organisasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil penelitian menyatakan bahwa pendekatan komunikasi internal dan eksternal yang dilakukan organisasi yaitu *the mechanical approach, the human relations approach, the general systems approach, the cultural approach, dan the political approach*.

Penelitian tersebut memberikan gambaran umum mengenai komunikasi internal dan eksternal tanpa mengkhususkan pada salah satunya. Meskipun membahas pendekatan komunikasi, tidak ada analisis mendalam mengenai bentuk komunikasi organisasi dan keberhasilan dari pendekatan komunikasi eksternal dan internal tersebut. Selain itu, karena penelitian ini tidak memfokuskan pada salah satu jenis komunikasi organisasi, maka tidak disebutkan secara terperinci siapa saja *stakeholder* organisasi pada setiap pendekatan komunikasi yang digunakan. Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, yaitu fokus analisis pada strategi komunikasi eksternal yang diterapkan kepada masing-masing *stakeholder* PT Len Industri (Persero).

Penelitian lainnya juga dilakukan oleh Renggo dkk. (2021) dengan judul “Menjalin Komunikasi Publik: Strategi Humas Universitas Tribhuwana Tungadewi dalam Menjaga Relasi Internal dan Eksternal”. Penelitian dilakukan karena pentingnya humas dalam menjaga nama baik dan relasi *stakeholder* perusahaan. Penelitian ini menguraikan konsep manajemen humas melalui upaya peningkatan komunikasi pada *stakeholder* internal dan eksternal. Menggunakan metode deskriptif kualitatif, hasil penelitian menyatakan bahwa komunikasi internal dilakukan melalui peningkatan pelayanan dan penguatan program kehumasan, sehingga menciptakan suasana nyaman dan hubungan baik. Secara eksternal, untuk membangun hubungan baik dengan masyarakat, digunakan media *offline* seperti rapat formal dan informal, serta media online, cetak, dan elektronik dalam komunikasi humas dengan pihak eksternal..

Penelitian tersebut membahas strategi komunikasi yang dilakukan oleh humas secara umum, melibatkan komunikasi internal dan eksternal. Namun, penelitian ini tidak mengidentifikasi secara khusus strategi komunikasi eksternal yang digunakan oleh organisasi. Penelitian ini terbatas pada penyebutan *stakeholder* sebagai masyarakat umum, tanpa mengelompokkan *stakeholder* berdasarkan bentuk dan metode komunikasi yang digunakan. Selain itu, penelitian ini hanya fokus pada saluran komunikasi organisasi, tanpa menganalisis pemakaian dari penggunaan saluran komunikasi tersebut. Berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti, berfokus pada eksplorasi rancangan umpan balik strategi komunikasi eksternal PT Len Industri (Persero).

Keterbatasan penelitian terdahulu pada analisis strategi komunikasi eksternal penggunaan pendekatan komunikasi dan metode komunikasi, mendorong peneliti untuk melakukan analisis mendalam terhadap strategi komunikasi eksternal pada perusahaan dengan *stakeholder* khusus. Oleh karena itu, penelitian ini mengajak pembaca untuk melihat strategi komunikasi eksternal yang dilakukan oleh humas PT Len Industri (Persero) terhadap *stakeholdernya* dalam mencapai target di era persaingan kerjasama industri pertahanan. Penelitian ini akan mengeksplorasi tahapan strategi komunikasi eksternal, serta menganalisis pemilihan strategi yang berperan besar pada tercapainya tujuan PT Len Industri (Persero). Maka dari itu penelitian dilakukan dengan judul “Strategi Komunikasi Eksternal Humas PT Len Industri (Persero) dalam Membangun Hubungan dengan Stakeholder”.

## II. TINJAUAN LITERATUR

### A. Strategi Komunikasi Humas

Menurut Smith (2021:81) dalam bukunya *Strategic Planning for Public Relations* merumuskan strategi komunikasi melalui empat tahap utama. Tahap riset formatif, melibatkan analisis situasi, organisasi (lingkungan internal, persepsi publik, eksternal), dan publik berdasarkan kebutuhan, minat, serta harapan. Tahap strategi, mencakup penetapan tujuan komunikasi, pengembangan strategi tindakan (proaktif dan reaktif), serta penyusunan strategi pesan melalui pemilihan komunikator, isi, gaya, dan pesan yang sesuai. Tahap ketiga, taktik, meliputi pemilihan alat komunikasi dan penerapan rencana strategis dengan pengemasan program komunikasi. Tahap riset evaluatif, mengevaluasi keberhasilan taktik yang telah diterapkan dengan mengukur efektivitas rencana strategis dalam mencapai tujuan komunikasi.

B. Komunikasi Organisasi

Siregar dkk. (2021) membagi komunikasi organisasi menjadi dua jenis utama yaitu komunikasi internal dan eksternal. Komunikasi internal mencakup interaksi antar anggota organisasi, baik secara personal maupun kelompok, yang dapat berbentuk komunikasi vertikal (antara atasan dan bawahan) atau horizontal (antar rekan sejawat). Sementara itu, komunikasi eksternal dilakukan organisasi dengan pihak luar untuk membangun hubungan baik dan saling pengertian, melalui komunikasi informatif (dari organisasi ke publik) atau responsif (dari publik ke organisasi). Sinergi, kepercayaan, dan hubungan positif antara organisasi dan publik tercipta melalui komunikasi organisasi yang aktif dan melibatkan semua stakeholder (Julythiawati & Ardiana, 2023).

C. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal perusahaan bertujuan menjaga hubungan dengan pelanggan, membangun citra organisasi, dan menanggapi kebutuhan stakeholder secara efektif melalui pendekatan timbal balik sebagaimana diungkapkan oleh Ruliana (2014) dan Silviani (2020). Dasar komunikasi yang efektif menurut Adler (1996) meliputi prinsip komunikasi REACH yang mencakup menghormati (*respect*), empati (*empathy*), dapat didengar (*audible*), kejelasan (*clarity*), dan rendah hati (*humble*).

D. *Integrated Marketing Communication* (IMC)

Duncan (2002) dalam Percy (2014:6) menekankan bahwa IMC adalah proses untuk mengelola hubungan dengan pelanggan dan pemangku kepentingan dengan cara yang strategis, yang mencakup pengendalian semua pesan yang dikirimkan kepada kelompok tersebut. Dengan memahami karakteristik dan kebutuhan masing-masing *stakeholder*, perusahaan dapat menyusun dan mengimplementasikan strategi pesan yang sesuai, sehingga dapat membangun hubungan yang kuat dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Moriarty dan Schultz (2012) dalam Percy (2014:5) menyatakan bahwa IMC harus didasarkan pada proses perencanaan yang ketat untuk mengidentifikasi publik yang tepat, menetapkan tujuan komunikasi spesifik, dan mengembangkan komunikasi pemasaran yang konsisten.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam strategi komunikasi eksternal humas PT Len Industri (Persero) dalam membangun hubungan dengan stakeholder. Menggunakan metode deskriptif murut Creswell dalam Mawuru (2023), menyajikan deskripsi naratif fenomena sosial secara alami tanpa manipulasi data. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, kemudian dianalisis dan direduksi untuk memastikan validitas dan keandalan hasil penelitian, sehingga memberikan gambaran mendalam mengenai langkah startegis humas PT Len Industri (Persero) dalam membangun hubungan dengan *stakeholder*.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa humas PT Len Industri (Persero) memiliki peran sentral dalam melaksanakan komunikasi eksternal melalui Institutional Relations & Corporate Communication, bertugas sebagai penghubung utama antara perusahaan dan stakeholder untuk menciptakan pemahaman serta hubungan harmonis. Strategi komunikasi yang diterapkan PT Len Industri (Persero) melibatkan empat tahap yaitu riset formatif, strategi, taktik, dan riset evaluatif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Konggoro dkk. (2022) yang menegaskan bahwa hubungan masyarakat adalah fungsi manajemen kunci dalam pengembangan komunikasi eksternal yang efektif dan berkelanjutan, mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan dan membangun citra positif.

A. Strategi komunikasi eksternal humas PT Len Industri (Persero)

Tabel 2. Strategi komunikasi eksternal humas PT Len Industri (Persero)

No	Penerapan Strategi
1	Penyusunan <i>key message</i>
2	Pengolahan strategi komunikasi oleh bagian publikasi dan dokumentasi
3	Rancangan strategi kegiatan komunikasi eksternal oleh bagian protokoler
4	Rancangan strategi pengelolaan isu pada kegiatan berskala besar

Sumber: Olahan Peneliti

Sejalan dengan konsep atau teori peran humas menurut menurut Dozier dan Broom (2000) dalam Mukarom & Muhibudin (2015:56) yang menyatakan bahwa humas berperan sebagai pelaksana teknis komunikasi (*journalist in residence*) dengan menyediakan layanan komunikasi, dalam perannya humas perlu memahami berbagai alat komunikasi dan mengikuti perkembangan teknologi komunikasi untuk memaksimalkan penyampaian pesan kepada khalayaknya. Cornelissen (2020:89,154) yang menyatakan bahwa manajer dan praktisi komunikasi harus mulai dengan mengidentifikasi dan menganalisis stakeholder serta menentukan pesan inti berdasarkan tujuan komunikasi yang telah diidentifikasi. Selain itu, menurut Bachtiar (2024), strategi komunikasi yang tepat memungkinkan perusahaan untuk menyampaikan nilai-nilai, visi, dan komitmen mereka, serta mendengarkan dan merespons kebutuhan serta kekhawatiran stakeholder. Dalam konteks komunikasi korporat, transparansi dan konsistensi pesan menjadi elemen kunci untuk membangun kepercayaan dan memastikan bahwa perusahaan dipandang sebagai mitra yang dapat diandalkan. Strategi komunikasi eksternal yang dilakukan oleh humas PT Len Industri (Persero) diterapkan dengan terintegrasi.

*Key message* merupakan pesan kunci yang ingin disampaikan kepada *stakeholder*, humas PT Len Industri (Persero) mengembangkan *key message* berdasarkan *communication objective* serta riset mendalam pada tahap mendefinisikan masalah atau riset formatif. *Key message* ini dibagi sesuai dengan kategori *stakeholder* PT Len Industri (Persero), yaitu industri (BUMN/BUMS), masyarakat, pengguna, dan pemerintah. Humas bertanggung jawab untuk memastikan bahwa *key message* tetap konsisten dalam seluruh kegiatan komunikasi eksternal, baik melalui publikasi media maupun kegiatan kehumasan. Pada masyarakat dan industri lain, *key message* menekankan bahwa PT Len Industri (Persero) merupakan perusahaan teknologi yang terus berupaya untuk mewujudkan kemandirian teknologi yang berdaya saing, dengan tujuan utama *key message* ini adalah untuk menjalin kerjasama bisnis. Pada pengguna, *key message* mengagaskan bahwa keamanan dan pertahanan Indonesia dapat dijaga dengan kuat melalui karya anak bangsa, dengan tujuan *key message* ini untuk meningkatkan penjualan produk PT Len Industri (Persero). Sementara itu pada pemerintah, *key message* menyampaikan bahwa pemerintah perlu mendukung kebutuhan alat pertahanan dan keamanan dalam negeri, tujuan *key message* ini adalah agar pemerintah dapat membuat regulasi yang menguntungkan industri. Dengan demikian, penyampaian *key message* sesuai dengan kebutuhan *stakeholder* dengan hasil diskusi dengan *marketing* mampu mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara optimal karena telah mencakup seluruh kebutuhan tiga pemangku kebijakan industri pertahanan Indonesia sebagai pelaku utama pengembangan industri.

Pengembangan *key message* oleh humas PT Len Industri (Persero) menunjukkan bahwa perusahaan mengintegrasikan fungsi humas dan *marketing*, meskipun keduanya memiliki tujuan yang berbeda. Penelitian terdahulu menjelaskan bahwa tujuan humas adalah menciptakan dan mempertahankan citra positif suatu organisasi melalui komunikasi dua arah yang optimal, sehingga publik memahami pesan yang disampaikan dan membangun kepercayaan terhadap entitas tersebut (Salsabila dkk., 2023). Di sisi lain, tujuan *marketing* adalah untuk menginformasikan, membujuk, dan mengingatkan konsumen tentang produk dan merek yang dijual, serta mengembangkan strategi komunikasi pemasaran yang efektif untuk meningkatkan profit dan mencapai tujuan perusahaan (Puspitasari & Arkansyah, 2024). Meskipun humas dan *marketing* memiliki fokus yang berbeda yaitu humas lebih pada citra dan reputasi, sedangkan *marketing* pada penjualan dan profit, namun kedua hal tersebut pada kegiatan komunikasi eksternal PT Len Industri (Persero) bersatu dalam penyusunan *key message*. Humas PT Len mengembangkan *key message* berdasarkan *communication objective* yang kemudian disesuaikan dengan kategori *stakeholder*. Hal tersebut menunjukkan bahwa PT Len Industri (Persero) memahami pentingnya integrasi antara humas dan *marketing* untuk mencapai tujuan yang lebih besar. PT Len Industri (Persero) tidak hanya mengandalkan fungsi humas dan *marketing* secara terpisah, tetapi menggabungkan keduanya untuk menciptakan pesan yang konsisten dan relevan dengan kebutuhan *stakeholder*. Adanya integrasi ini menciptakan sinergi yang memungkinkan PT Len Industri (Persero) untuk memanfaatkan peluang dan meminimalkan kelemahan di pasar, serta memastikan bahwa semua pesan yang disampaikan mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara optimal. Penyusunan strategi komunikasi eksternal PT Len Industri (Persero) menunjukkan kolaborasi antara kedua tujuan humas dan *marketing* menjadi kunci dalam membangun hubungan yang kuat dengan stakeholder untuk mencapai keberhasilan di industri pertahanan.

Integrasi antara humas dengan *marketing* dalam komunikasi eksternal PT Len Industri (Persero) sejalan dengan model hubungan humas dominan terhadap pemasaran menurut Kotler & Mindak dalam Grunig & Grunig (1998:142) yang menjelaskan bahwa dalam model tersebut kelola hubungan dengan publik kunci perusahaan atau publik pemasaran menjadi bagian dari fungsi humas (Priandono, 2023). Model hubungan masyarakat dominan terhadap pemasaran dapat terjadi pada perusahaan B2B seperti PT Len Industri (Persero) karena *stakeholder*-nya dalam lingkup

pasar yang kecil dan mudah ditangani. Dapat dilihat bahwa *stakeholder* PT Len Industri (Persero) telah didefinisikan pada tiga pilar pemangku kebijakan industri pertahanan menurut Kementerian Pertahanan RI yang terdiri dari pengguna, industri pertahanan, dan pemerintah. *Stakeholder* perusahaan yang telah dipetakan dan bersifat pasti pada industri pertahanan, dapat memberikan kemudahan bagi humas PT Len Industri (Persero) untuk mendominasi dalam membangun hubungan dengan *stakeholder*, sehingga seluruh kegiatan komunikasi eksternal berjalan dengan satu pintu melalui humas. Model hubungan humas dominan terhadap pemasaran menurut Kotler & Mindak dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Sejalan dengan teori *Integrated Marketing Communication* (IMC) yang dibahas oleh Larry Percy (2014:21) dalam bukunya *Strategic Integrated Marketing Communication*, bahwa integrasi humas dan *marketing* PT Len Industri (Persero) dalam membangun hubungan dengan *stakeholder* relevan dengan konsep *customer relationship*. Humas PT Len Industri (Persero) mengintegrasikan dan mengkoordinasikan berbagai saluran komunikasi untuk menyampaikan pesan yang jelas dan konsisten kepada *stakeholder*, termasuk pengguna, industri pertahanan, dan pemerintah. Humas tidak hanya memastikan bahwa informasi yang disampaikan sejalan dengan citra dan reputasi perusahaan, tetapi juga menciptakan keseimbangan antara informasi organisasi dan produk yang ditawarkan. Selain itu, IMC yang strategis memerlukan individu yang mampu memberikan pengaruh dalam membangun hubungan, baik dalam konteks perdagangan maupun citra korporat, di mana dalam hal ini humas PT Len Industri (Persero) sebagai pelaku utama kegiatan komunikasi eksternal perusahaan. Dengan demikian, PT Len Industri (Persero) tidak hanya fokus pada upaya membangun reputasi yang kuat di industri pertahanan, namun juga memiliki tujuan yang jelas untuk keuntungan perusahaan yang pada gilirannya mendukung pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Diperkuat oleh pernyataan informan ahli bahwa sinergi antara humas dan unit marketing diperlukan, karena ketika *awareness* terbentuk melalui penyampaian pesan yang baik, hubungan yang berkelanjutan dengan *stakeholder* akan lebih mudah terjalin. Humas PT Len Industri (Persero) mempertimbangkan *key message* yang disusun mampu membantu mencapai tujuan utama perusahaan dengan mempertimbangkan pesan yang disampaikan, *awareness* yang ingin dibentuk, dan citra yang ingin diberikan agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara maksimal.

Pada humas PT Len Industri (Persero) terdapat bagian publikasi yang berperan penting dalam membentuk citra perusahaan melalui pengembangan konten media. Bagian publikasi bertanggung jawab untuk merancang konten yang sesuai dengan tujuan edukasi, promosi, hiburan, dan emosional, sehingga *key message* yang telah ditentukan dapat disampaikan dengan lebih optimal. Konten publikasi melalui tahapan pengolahan pesan, dengan menyederhanakan informasi kompleks dan teknis menjadi lebih mudah dipahami oleh masyarakat umum, serta mempertimbangkan regulasi dan validitas informasi yang disampaikan. Memperhatikan validitas pesan yang akan disampaikan pada media penting dilakukan untuk menjaga citra perusahaan dan membangun hubungan yang baik dengan *stakeholder*. Informasi yang diberikan pada media harus dapat dipercaya agar *stakeholder* merasa yakin terhadap perusahaan. Dengan demikian, pengembangan konten yang dilakukan oleh bagian publikasi tidak hanya mendukung pencapaian tujuan perusahaan, tetapi berkontribusi pada reputasi positif PT Len Industri (Persero) di mata publik.

Menurut Larry Percy (2014:69), corporate identity yaitu identitas perusahaan yang dijelaskan sebagai simbol dan kata yang digunakan untuk mengidentifikasi perusahaan kepada target audiensnya. Dalam konteks *Integrated Marketing Communication* (IMC), identitas perusahaan melibatkan berbagai hal yang diproyeksikan, seperti identitas aktif, identitas yang dikomunikasikan, identitas yang dipahami, identitas ideal, dan identitas yang diinginkan. IMC berperan dalam mengelola semua aspek identitas yang beragam tersebut, sehingga membantu perusahaan dalam membangun hubungan yang kuat dengan *stakeholder*. PT Len Industri (Persero) mengolah *key message* yang telah ditentukan dengan unit *marketing* melalui peran bagian publikasi yang sangat penting dalam membentuk citra perusahaan. Bagian publikasi & dokumentasi bertanggung jawab untuk mengembangkan konten media yang sesuai dengan tujuan edukasi, promosi, hiburan, dan emosional. Dalam hal ini, publikasi kegiatan seremonial berperan besar dalam menciptakan momen yang dapat meningkatkan visibilitas dan citra perusahaan. Kegiatan seremonial, seperti peresmian atau acara penghargaan, tidak hanya menarik perhatian media tetapi juga memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk menunjukkan komitmennya terhadap industri dan hubungan baik dengan *stakeholder*.

Proses pengolahan pesan yang dilakukan oleh bagian publikasi menyederhanakan informasi kompleks dan teknis menjadi lebih mudah dipahami oleh masyarakat umum, dengan tetap mempertimbangkan regulasi dan validitas informasi sesuai dengan *key message* yang telah ditentukan. *Marketing* PT Len Industri (Persero) juga mencatat bahwa diskusi antara humas dan marketing menghasilkan feedback yang signifikan, tidak hanya pada *corporate identity* tetapi juga dalam menciptakan *word of mouth* yang positif. Hubungan baik dan kerjasama dengan *stakeholder* semakin terjalin, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai melalui upaya komunikasi yang optimal dan terintegrasi. Dengan

menyediakan informasi yang dapat dipercaya, bagian publikasi berkontribusi pada reputasi positif PT Len Industri (Persero) di mata publik, sekaligus mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian, pengembangan konten yang dilakukan oleh bagian publikasi tidak hanya memperkuat identitas perusahaan, tetapi juga memperkuat posisi PT Len Industri (Persero) dalam mencapai berbagai target perusahaan.

Humas PT Len Industri (Persero) memiliki bagian protokoler yang bertugas menjalankan komunikasi perusahaan melalui pengelolaan kegiatan secara langsung. Bagian protokoler mempersiapkan kegiatan dengan mempertimbangkan waktu, bentuk kegiatan, protokol, tujuan komunikasi, dan pelayanan. Protokoler bertanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap kegiatan yang dirancang sesuai dengan kebutuhan *stakeholder*. Koordinasi antara bagian protokoler perusahaan dan protokoler *stakeholder* sangat penting untuk menjamin kelancaran pelaksanaan komunikasi eksternal. Strategi yang diterapkan oleh bagian protokoler dapat berfungsi untuk meminimalisir risiko kesalahpahaman dan memastikan keselarasan kegiatan dengan tujuan utama perusahaan, sehingga kegiatan komunikasi yang dilakukan dapat membangun citra positif dan memperkuat hubungan dengan *stakeholder*. Humas PT Len Industri (Persero) juga mengembangkan strategi pengelolaan isu untuk menghadapi kemungkinan masalah yang dapat muncul dalam kegiatan komunikasi berskala besar. Strategi ini mencakup pemilihan satu juru bicara yang berwenang dalam menyampaikan informasi sesuai dengan rancangan FAQ (*Frequently Asked Questions*) yang telah disusun sebagai buku saku bagi juru bicara, sehingga juru bicara dapat menemukan jawaban yang tepat atas pertanyaan-pertanyaan krusial dan informasi yang disampaikan memungkinkan perusahaan untuk mengatasi masalah dengan cepat dan mencegah timbulnya isu yang lebih besar.

Salah satu peran IMC menurut Larry Percy (2014:69) adalah memastikan bahwa reputasi perusahaan dikaitkan secara positif dalam benak masyarakat dengan nilai-nilai yang sesuai, yang akan mempengaruhi bagaimana informasi baru mengenai perusahaan diterima dan diproses. Dalam konteks ini, humas PT Len Industri (Persero) memiliki bagian protokoler yang bertugas menjalankan komunikasi perusahaan melalui pengelolaan kegiatan komunikasi eksternal kehumasan. Bagian protokoler mempersiapkan kegiatan dengan mempertimbangkan waktu, bentuk kegiatan, protokol, tujuan komunikasi, dan pelayanan, sehingga setiap kegiatan yang dirancang sesuai dengan kebutuhan *stakeholder*. Koordinasi antara bagian protokoler perusahaan dan unit lain dalam kegiatan komunikasi sangat penting untuk menjamin kelancaran pelaksanaan komunikasi eksternal dan memaksimalkan pesan yang disampaikan telah disampaikan dengan lengkap dan baik.

Jika ditarik dalam praktiknya, humas dan *marketing* PT Len memiliki peran yang berbeda namun saling melengkapi. Humas berfokus pada pengelolaan citra serta reputasi perusahaan dalam kegiatan komunikasi eksternal, sementara *marketing* lebih terarah pada strategi penjualan dan promosi produk. Keduanya bersatu dalam menyusun *key message* yang konsisten, sehingga bagian protokoler dapat mengelola rancangan kegiatan komunikasi eksternal lebih optimal dalam membangun hubungan yang kuat dengan *stakeholder*. Pada peluncuran produk, humas dan *marketing* bekerja sama untuk memastikan bahwa pesan yang disampaikan kepada publik tidak hanya menarik tetapi juga mencerminkan nilai perusahaan. Dengan strategi komunikasi yang terintegrasi, PT Len Industri (Persero) dapat memaksimalkan interaksi dengan *stakeholder* dan memastikan adanya hubungan baik dengan *stakeholder* yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

## B. Riset formatif komunikasi humas PT Len Industri (Persero)

Tabel 1. Penerapan tahap riset formatif strategi komunikasi eksternal humas PT Len Industri (Persero)

No	Penerapan Strategi
1	<i>Communication Objective</i> dengan riset data pendukung pesan.
2	Analisis SWOT
3	Analisis Target Audiens
4	Pemetaan <i>Channel</i> komunikasi dengan Metode PESO

Sumber: Olahan Peneliti

Humas PT Len Industri (Persero) melakukan penyusunan *communication objective* membantu menggambarkan tujuan komunikasi perusahaan dan menciptakan citra positif, *awareness*, dan kepercayaan *stakeholder*. Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi perusahaan, sehingga humas dapat merencanakan strategi komunikasi yang baik dengan mempertimbangkan situasi perusahaan. Identifikasi target audiens memungkinkan humas menyesuaikan pesan dan strategi komunikasi agar lebih relevan dan

menarik bagi *stakeholder*. Pemetaan channel komunikasi menggunakan metode PESO membantu humas mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki dan membantu dalam memilih media yang tepat untuk menjangkau seluruh *stakeholder*. Melalui riset formatif ini, PT Len Industri (Persero) dapat meningkatkan strategi komunikasi eksternal perusahaan.

#### C. Taktik strategi komunikasi eksternal humas PT Len Industri (Persero)

Tabel 3. Taktik komunikasi eksternal humas PT Len Industri (Persero)

No	Penerapan Strategi
1	Taktik komunikasi eksternal melalui kegiatan formal
2	Taktik komunikasi eksternal melalui kegiatan informal

Sumber: Olahan Peneliti

Pada tahap taktik atau implementasi strategi, dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi eksternal humas PT Len Industri (Persero) dalam pelaksanaan komunikasi eksternal dibagi menjadi dua kategori yaitu kegiatan formal dan informal. Taktik dilakukan tanpa membedakan perlakuan terhadap seluruh *stakeholder* perusahaan. Kegiatan formal mempertimbangkan aspek diungkapkan oleh Adler (1996) yang mencakup lima elemen utama REACH (*Respect, Empathy, Audible, Clarity, Humble*). Sementara itu, kegiatan informal seperti olahraga bersama dilakukan oleh PT Len Industri (Persero) dalam menciptakan wadah interaksi yang berkelanjutan dengan pola kegiatan yang rutin dilaksanakan. Kegiatan informal menunjukkan komitmen PT Len Industri (Persero) untuk menciptakan hubungan saling menguntungkan dan berkelanjutan, serta menekankan pentingnya komunikasi yang optimal dalam membangun kepercayaan. Seperti yang disampaikan oleh Ruliana (2014:108) dan Silviani (2020:141), komunikasi eksternal merupakan segala cara yang dilakukan oleh perusahaan untuk berkomunikasi dengan publik sasarannya, dengan tujuan untuk saling membentuk dan memelihara niat baik. Humas PT Len Industri (Persero) mengupayakan tujuan perusahaan melalui upaya membangun hubungan dengan kegiatan formal dan informal, hal ini relevan dengan penelitian terdahulu yang disampaikan oleh Siregar dkk. (2021) yang menyatakan bahwa komunikasi eksternal bertujuan membentuk serta memelihara niat baik dan saling pengertian antara organisasi dengan khalayaknya, baik dalam komunikasi informatif maupun upaya membangun kedekatan.

#### D. Riset evaluatif komunikasi eksternal humas PT Len Industri (Persero)

Tabel 2. Riset evaluatif strategi komunikasi eksternal humas PT Len Industri (Persero)

No	Penerapan Strategi
1	Survei kepuasan kegiatan komunikasi eksternal
2	Testimoni <i>stakeholder</i>
3	<i>Scoring</i> oleh Kementerian BUMN dan analisis <i>engagement</i> media
4	Penilaian pada <i>feedback</i> yang diterima oleh unit <i>marketing</i> (awareness dan keberlanjutan kerjasama bisnis)

Sumber: Olahan Peneliti

Tahap riset evaluatif humas PT Len Industri (Persero) merupakan langkah untuk menilai keberhasilan strategi komunikasi eksternal yang telah dilaksanakan dan mengidentifikasi aspek yang perlu diperbaiki. Melalui metode survei kepuasan, humas memperoleh penilaian dari *stakeholder* mengenai kegiatan komunikasi yang telah dilakukan, termasuk kejelasan informasi dan kendala yang dihadapi. Selain itu, komunikasi langsung melalui testimoni *stakeholder* akan memberikan tambahan informasi terkait persepsi dan harapan *stakeholder* terhadap perusahaan. Tahap evaluasi juga melibatkan *scoring* oleh Kementerian BUMN dan analisis *engagement* media, dalam hal ini memungkinkan humas untuk mengukur komunikasi eksternal yang optimal melalui media dan mendapatkan umpan balik yang membangun. Kemudian, indikator keberhasilan unit *marketing* juga menjadi penilaian strategi komunikasi eksternal humas PT Len Industri (Persero), diantaranya seperti kerjasama bisnis, peningkatan *awareness*, yang dalam hal ini berkontribusi pada pencapaian tujuan komunikasi dan penguatan strategi komunikasi eksternal humas PT Len Industri (Persero) di masa mendatang. Hal ini selaras dengan penelitian terdahulu oleh Julythiawati & Ardiana (2023)

yang menjelaskan bahwa terjadinya sinergi, terciptanya kepercayaan, dan hubungan baik tidak lain karena adanya komunikasi organisasi yang aktif, melibatkan seluruh *stakeholder* perusahaan, terutama pada publik eksternal.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

Humas PT Len Industri (Persero) memainkan peran yang sangat penting dalam penyusunan dan pengolahan *key message* yang optimal dalam kegiatan komunikasi eksternal untuk membangun hubungan dengan *stakeholder*. Proses pengolahan pesan melibatkan tiga tahap utama yaitu penyusunan *key message* dengan unit *marketing*, pengolahan *key message* oleh bagian publikasi dan dokumentasi, serta pengolahan *key message* oleh bagian protokoler. Humas bekerja sama dengan unit *marketing* untuk merumuskan *key message* yang konsisten dan mencerminkan tujuan perusahaan dengan memastikan bahwa pesan yang disampaikan tidak hanya menarik tetapi juga relevan dengan nilai perusahaan. Bagian publikasi bertanggung jawab untuk mengembangkan konten yang sesuai dengan tujuan edukasi, promosi, hiburan, emosional, dan mempertimbangkan regulasi serta validitas informasi yang disampaikan, sehingga memastikan bahwa informasi yang diberikan dapat dipercaya dan mendukung reputasi positif perusahaan. Bagian protokoler mengelola kegiatan komunikasi eksternal dengan mempertimbangkan reputasi perusahaan melalui rancangan bentuk kegiatan, dan tujuan komunikasi. Dalam penyusunan strategi komunikasi eksternal, humas PT Len Industri (Persero) juga menerapkan tahapan strategis yaitu riset formatif untuk mendefinisikan masalah komunikasi yang dihadapi dengan penyusunan *communication objective*, analisis SWOT, analisis target audiens dan penggunaan metode PESO. Diikuti dengan tahap taktik untuk implementasi strategi kegiatan formal yang mempertimbangkan pelayanan, kegiatan informal futsal dan *mini soccer* sebagai wadah interaksi berkelanjutan. Serta tahap riset evaluatif melalui survei, testimoni, penilaian *engagement media*, *scoring* publikasi, dan *feedback* unit *marketing* untuk menilai keberhasilan strategi yang telah dilaksanakan. Meski humas dan *marketing* memiliki tujuan berbeda secara umum, namun dengan strategi komunikasi yang terintegrasi dan penyusunan strategi yang sistematis, humas PT Len Industri (Persero) dapat memaksimalkan interaksi dalam membangun hubungan dengan *stakeholder* yang pada gilirannya dapat mencapai tujuan dan target perusahaan sebagai industri pertahanan negara.

Penelitian ini memberikan rekomendasi kepada penelitian selanjutnya bahwa perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk mengembangkan model strategi komunikasi eksternal yang lebih spesifik untuk Industri Pertahanan. Perlu adanya analisis komparatif antara strategi komunikasi eksternal perusahaan Industri Pertahanan dan non-Pertahanan untuk menilai efektivitas kegiatan komunikasi. Serta perlu adanya penelitian dengan metode riset campuran (kualitatif dan kuantitatif) untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai persepsi *stakeholder* terhadap komunikasi eksternal yang dilakukan oleh humas PT Len Industri (Persero). Kemudian, saran praktis yang dapat diberikan oleh peneliti adalah praktisi humas secara umum adalah memastikan strategi komunikasi eksternal disesuaikan dengan visi dan misi perusahaan. Melibatkan unit internal perusahaan yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan perusahaan untuk ikut serta dalam merancang strategi komunikasi eksternal. Kemudian, perlu adanya implementasikan kegiatan informal untuk memperkuat hubungan dengan *stakeholder*. Serta saran bagi Humas PT Len Industri (Persero) sebagai berikut:

1. Memahami lebih spesifik karakteristik, kebutuhan, dan preferensi masing-masing kelompok *stakeholder* agar implementasi kegiatan komunikasi eksternal dapat menyesuaikan pendekatan yang diinginkan *stakeholder* sehingga komunikasi dapat lebih interaktif dan kolaboratif.
2. Membangun hubungan dengan *stakeholder* melalui media memerlukan interaksi yang aktif dengan audiens, sehingga hubungan dua arah dapat terjalin tidak hanya melalui kegiatan kehumasan langsung, tetapi juga melalui platform komunikasi yang lebih luas dan beragam.

## REFERENSI

- Adhimah, S. (2020). Peran Orang Tua dalam Menghilangkan Rasa Canggung Anak Usia Dini (Studi Kasus di Desa Karangbong RT.06 RW.02 Gedangan-Sidoarjo). *Jurnal Pendidikan Anak*, 9(1), 57–62. <https://doi.org/10.21831/jpa.v9i1.31618>
- Alipi. (2019). Komunikasi Eksternal Efektif Sebagai Kunci Keberhasilan Hubungan Masyarakat. *Ibriez: Jurnal Kependidikan Dasar Islam Berbasis Sains*, 4(1), 17–25. <https://doi.org/https://doi.org/10.21154/ibriez.v4i1.59>

- Bachtiar, A., Barizki, R. N., Misnan & Pranawukir, I. (2024). Strategi Komunikasi Efektif Dalam Menjalin Hubungan Baik dengan Stakeholder Korporat dan Politik. *Publisitas: Journal of Social Sciences and Politics*, 11(1), 96-112.
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Crumley, E. T., Grandy, K., Sundararajan, B., & Roy, J. (2022). Media Interviews as Strategic External Communication to Maintain Legitimacy for Sustainability Activities. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(1), 148–166. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2021-0053>
- Fairuzi, A., Tutupoho, R. R., & Mustofa, A. (2020). ANALISIS STRATEGI KOMUNIKASI PUBLIC RELATIONS DALAM MEMBANGUN DAN MEMPERTAHANKAN POLA HUBUNGAN MASYARAKAT. *Epigram*, 17, 43–50. <https://doi.org/https://doi.org/10.32722/epi.v17i1.3351>
- Gandariani, T. (2023). Pendekatan Komunikasi Internal dan Eksternal Public Relations: Analisis Strategis dalam Komunikasi Organisasi. *Jurnal Penelitian Sosial Ilmu Komunikasi*, 7(2), 91–100. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/apik>
- Google Maps. (2024). *Maps PT Len Industri (Persero)*. <https://maps.app.goo.gl/ZR5GbmocQJrn1PNZ8>
- Hanyfah, S., Fernandes, G. R., & Budiarmo, I. (2022). PENERAPAN METODE KUALITATIF DESKRIPTIF UNTUK APLIKASI PENGOLAHAN DATA PELANGGAN PADA CAR WASH. *Seminar Nasional Riset Dan Inovasi Teknologi (SEMNAS RISTEK)*, 339–344. <https://doi.org/https://doi.org/10.30998/semnasristek.v6i1.5697>
- Julythiawati, N. P. M., & Ardiana, P. A. (2023). Pengaruh Pelibatan Pemangku Kepentingan dan Tanggung Jawab Sosial Pada Reputasi Perusahaan. *Public Service And Governance Journal*, 4(2), 239–246.
- Jungblut, M., & Jungblut, J. (2021). Do organizational differences matter for the use of social media by public organizations? A computational analysis of the way the German police use Twitter for external communication. *Public Administration*, 4, 1–20. <https://doi.org/10.1111/padm.12747>
- Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. (2015). *BUKU-PUTIH (Kemhan)* (3rd ed.). Kementerian Pertahanan Republik Indonesia.
- Konggoro, D., Valentine, F., & Destriani. (2022). Strategi Humas dan Protokol Pemerintah Daerah Bengkulu Tengah dalam Menyampaikan Informasi kepada Masyarakat. *Jurnal Dakwah Dan Komunikasi*, 7, 29–44. <https://journal.moestopo.ac.id/index.php/pustakom/article/view/1050>.
- Marcha, A. R., & Wijaya, L. S. (2024). Komunikasi Eksternal Public Relations ‘Generation Girl’ dalam Mempromosikan Program-Program Organisasi. *Jurnal Pustaka Komunikasi*, 7(2), 267–279. <https://doi.org/10.32509/pustakom.v7i2.3517>
- Mawuru, M. (2023). Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 2896–2910. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jptam.v7i1.6187>
- Mekarisce, A. A. (2020). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data pada Penelitian Kualitatif di Bidang Kesehatan Masyarakat. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat*, 12(3), 145–151. <https://doi.org/https://doi.org/10.52022/jikm.v12i3.102>
- Mirdanies, M., Saputra, H. M., Subekti, R. A., Susanti, V., Nugraha, A. S., Rijanto, E., & Hartanto, A. (2013). *Kajian Kebijakan Alutsista pertahanan dan Keamanan Republik Indonesia*. Lembaga Ilmu Pengatahuan Indonesia. <https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/home/catalog/id/209601/slug/komunikasi-organisasi.html>
- Mukarom, Z., & Muhibudin Wijaya Laksana. (2015). *Manajemen Public Relations: Panduan Efektif Pengelolaan Hubungan Masyarakat*. Pustaka Setia.
- Nidin, S. Bin, Simanjuntak, F., & Deak, V. (2022). Komunikasi dalam Manajemen POSDCORB dan Hubungannya dengan Pertumbuhan Gereja. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(2). <https://doi.org/10.7777/jiemar>
- Nurdin, N., & Pettalongi, S. S. (2022). Menggunakan paradigma studi kasus kualitatif interpretatif online dan offline untuk memahami efektivitas penerapan e-procurement. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(2). <https://doi.org/10.1234/coopetition.v13i2.5678>
- Nurfajriani, W. V., Ilhami, M. W., Mahenda, A., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2024). Triangulasi Data Dalam Analisis Data Kualitatif. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(17), 826–833. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13929272>

- Palamarchuk, H., & Polishchuk, K. (2023). External communication of international organisations: theoretical and practical aspects in the context of public diplomacy. *Eastern Journal of European Studies*, 14(1), 244–260. <https://doi.org/10.47743/ejes-2023-0112>
- Patel, M., & Patel, N. (2019). Exploring Research Methodology. *International Journal of Research and Review*, 6(3), 48–55.
- Percy, Larry. (2014). *Strategic Integrated Marketing Communications*. Routledge: New York.
- Prawiyogi, A. G., Sadiyah, T. L., Purwanugraha, A., & Elisa, P. N. (2021). Penggunaan Media Big Book untuk Menumbuhkan Minat Baca Siswa di Sekolah Dasar. *JURNAL BASICEDU*, 5(1), 446–452. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v5i1.787>
- PT Len Industri (Persero). (2021).  *Holding Industri Pertahanan Bidik Top 50 Defence Global Company di 2024*. Www.Len.Co.Id.
- PT Len Industri (Persero). (2022). *DEFEND ID: TRANSFORMASI TINGKATKAN KONTRIBUSI INDUSTRI PERTAHANAN KEPADA NEGARA*. Www.Len.Co.Id. <https://www.len.co.id/defend-id-transformasi-tingkatkan-kontribusi-industri-pertahanan-kepada-negara/>
- PT Len Industri (Persero). (2024a). *Struktur Organisasi*. Www.Len.Co.Id. <https://www.len.co.id/len/struktur-organisasi/>
- PT Len Industri (Persero). (2024b, October 11). *Penghargaan Program Apresiasi Mitra BUMN Champion 2024*. Instagram: @lenindustri. [https://www.instagram.com/p/DA-Cz-Hy9CG/?img\\_index=1](https://www.instagram.com/p/DA-Cz-Hy9CG/?img_index=1)
- Purba, B., Banjarnahor, A. R., Kurniullah, A. Z., Handiman, U. T., Setiawan, Y. B., Hastuti, P., Ismail, M., Tanjung, R., Hana, K. F., Fachruddin, S., & Jamaludin. (2021). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Yayasan Kita Menulis. <https://www.researchgate.net/publication/362530820>
- Puspitasari, E. D., & Arkansyah, M. (2024). Strategi komunikasi pemasaran penjualan besi baja pada PT Sarana Suksestama Sejahtera. *Digicom: Jurnal Komunikasi dan Media*, 4(2), 133–146. <https://doi.org/10.37826/digicom.v4i2.814>
- Renggo, L. B., Najih, A., & Qorib, F. (2021). Menjalinkan Komunikasi Publik: Strategi Humas Universitas Tribhuwana Tungadewi dalam Menjaga Relasi Internal dan Eksternal. *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 10, 95–100.
- Republik Indonesia. (2003). *Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara*. Republik Indonesia. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/43919/uu-no-19-tahun-2003>
- Ruliana, P. (2014). *Komunikasi Organisasi (Teori dan Studi Kasus)*. PT RajaGrafindo Persada.
- Rusandi, & Rusli, M. (2021). Merancang Penelitian Kualitatif Dasar/Deskriptif dan Studi Kasus. *Al-Ubudiyah: Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*, 2(1), 48–60. <https://doi.org/https://doi.org/10.55623/au.v2i1.18>
- Šakytė-Statnickė, G., Budrytė-Ausiejienė, L., Luka, I., & Drozdova, V. (2023). Internal and External Communication between Employees of Different Generations: Emerging Problems in Lithuanian, Latvian, and Swedish Tourism Organizations. *Journal of Tourism and Services*, 14(26), 1–24. <https://doi.org/10.29036/jots.v14i26.427>
- Salsabila, J., Juliadrianti, M., Luqyana, K., Al Kadri, H., & Setiawati, M. (2023). Urgensi komunikasi efektif dalam public relations. *Jurnal Common*, 7(2). <https://doi.org/10.34010/common.v7i2.11492>
- Silviani, I. (2020). *Komunikasi Organisasi*. PT Scopindo Media Pustaka.
- Siregar, R. T., Enas, U., Putri, D. E., Hasbi, I., Ummah, A. H., Arifudin, O., Hanika, I. M., Zusrony, E., Chairunnisah, R., Ismaniar, H., Syamsuriansyah, Bairizki, A., Lestari, A. S., & Utami, M. M. (2021). *Komunikasi Organisasi. Widina Bhakti Persada Bandung*. <https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/home/catalog/id/209601/slug/komunikasi-organisasi.html>
- Smith, R. D. (2021). *Strategic Planning for Public Relations*. Taylor & Francis. <http://www.routledge.com>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. ALFABETA.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif (Untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif)*. ALFABETA.
- Sulistiani, T. N. A., & Wijaya, L. S. (2021). Strategi Komunikasi Eksternal Public Relations Pemerintah Kota Salatiga di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal PIKMA: Publikasi Media Dan Cinema*, 4(1), 25–39.
- Suranto Aw. (2018). *Komunikasi Organisasi (Prinsip Komunikasi untuk Peningkatan Kinerja Organisasi) - Dr. Suranto Aw., M.Pd., M.Si*. PT Remaja Rosdakarya.

- Susdarwono, E. T., Setiawan, A., & Husna, Y. N. (2020). KEBIJAKAN NEGARA TERKAIT PERKEMBANGAN DAN REVITALISASI INDUSTRI PERTAHANAN INDONESIA DARI MASA KE MASA. *Jurnal USM Law Review*, 3(1).
- Thales Group. (2024). *PT Len and Thales Sign JV Agreement to Strengthen Indonesian Defence*. PT Len and Thales Sign JV Agreement to Strengthen Indonesian Defence
- Thomas, A., & Oktavianti, R. (2021). *Komunikasi Eksternal Marketing Public Relations dalam Membangun Citra Positif Perusahaan (Studi Kasus pada PT Sasa Inti)*. 5(2), 362–368.
- Tornes, M. J., & Kramer, M. W. (2021). A Multi-Level Analysis of Role Negotiation: A Bona Fide Group Approach to Work Team Socialization. *Management Communication Quarterly*, 0(0), 1–27. <https://doi.org/10.1177/08933189211034583>
- Ulfa, M. S., & Nasryah, C. E. (2020). PENGEMBANGAN MEDIA PEMBELAJARAN POP-UP BOOK UNTUK MENINGKATKAN MOTIVASI BELAJAR SISWA KELAS IV SD. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 1, 10–16.
- Williams, C. (2017). Research Methods. *Environmental Science and Engineering*, 5(3), 81–82.