STRATEGI *GOVERNMENT RELATIONS* PT PAL INDONESIA (PERSERO) UNTUK MEMPENGARUHI KOMITE KEBIJAKAN INDUSTRI PERTAHANAN DALAM PENUNJUKAN *LEAD INTEGRATOR* ALUTSISTA MATRA LAUT PADA TAHUN 2012

Oleh : Arni Prabawati (071015009) – BC

Email: arni.prabawati@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini membahas tentang strategi *government relations* yang dilakukan oleh PT PAL Indonesia (Persero) Terhadap Komite Kebijakan Industri Pertahanan dalam penunjukan *lead integrator* alutsista matra laut pada tahun 2012. Penelitian ini menggunakan tinjauan pustaka *public relations* sebagai upaya menjalin hubungan dengan publik, *government relations* sebagai upaya mempengaruhi kebijakan, dan implementasi strategi *government relations* di perusahaan. Metodologi penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT PAL Indonesia (Persero) menerapkan strategi *government relations* yang berorientasi pada kebijakan dengan menyasar langsung pada *decision maker*, yakni melalui *direct lobbying*, audiensi dan *special event.* Hal ini dapat menjadi *best practice* ketika perusahaan memiliki *bargaining power* yang tinggi pada pemerintah, seperti halnya studi kasus ini. Strategi *government relations* ini dilakukan oleh departemen humas, direksi dan divisi-divisi lain di PT PAL Indonesia (Persero).

Kata kunci: *Government Relations*, Komite Kebijakan Industri Pertahanan, *Lead Integrator* Alutsista, Perusahaan Pemerintah.

PENDAHULUAN

Penelitian ini merupakan penelitian mengenai strategi *government relations* yang dilakukan oleh PT PAL Indonesia (Persero) untuk mempengaruhi Komite Kebijakan Industri Pertahanan dalam kasus penunjukan *lead integrator* alutsista matra laut pada tahun 2012. Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2013, Komite Kebijakan Industri Pertahanan atau KKIP merupakan komite yang mewakili pemerintah untuk menyelenggarakan fungsi merumuskan dan mengevaluasi kebijakan mengenai pengembangan dan pemanfaatan industri pertahanan. Komite ini juga mengatur kebijakan-kebijakan terkait pelaksanaan industri pertahanan, termasuk pihak mana yang menjadi produsen alat alat-alat utama persenjataan militer Indonesia, baik untuk area darat, laut, maupun udara. Pihak yang menjadi produsen alat-alat utama persenjataan disebut sebagai pemadu utama atau *lead*

integrator alutsista (alat utama sistem persenjataan), dan untuk area kelautan disebut *lead integrator* alutsista matra laut (Siswo, 2013). Penunjukan *lead integrator* alutsista matra laut ini diputuskan oleh KKIP setelah mengadakan sidang pleno ke-enam di Surabaya pada Mei 2012 (Witjaksono 2012), dan secara resmi tertulis pada Surat Keputusan KKIP pada 17 Desember 2013 (pal.co.id). Penelitian ini merupakan studi kasus untuk mengetahui strategi *government relations* yang dilakukan oleh PT PAL Indonesia (Persero) terhadap KKIP untuk mendapat penunjukan dalam kasus *lead integrator* alutsista matra laut pada tahun 2012.

PT PAL Indonesia (Persero) merupakan perusahaan pemerintah yang bergerak di bidang industri pertahanan, yakni memproduksi kapal perang (pal.co.id). Di perusahaan pemerintah, ada paradigma yang menganggap perusahaan pemerintah merupakan bagian dari instansi pemerintah (Marketeers Juni 2012, p.15). Dimana menurut Kooiman dalam Setyawan (2004), pola penyelenggaraan pemerintahan dewasa ini pada intinya merupakan proses koordinasi (*coordinating*), pengendalian *(steering),* pemengaruhan *(influencing)* dan penyeimbangan *(balancing)* setiap hubungan interaksi tersebut.

Di Indonesia, pola ini salah satunya terlihat dari adanya Peraturan Presiden no.54 tahun 2010 yang mengatur penunjukan langsung terhadap 1 (satu) penyedia barang/pekerjaan konstruksi/jasa. Penunjukan langsung ini berlaku saat ketentuan tertentu, salah satunya terkait dengan pertahanan dan keamanan negara. Seperti halnya dalam penunjukan lead integrator alutsista oleh Komite Kebijakan Industri Pertahanan. Sebagai wakil Komite Kebijakan Industri Pertahanan, Menteri Negara BUMN, Muhammad Said Didu mengemukakan bahwa produksi alat utama persenjataan hanya dapat dilakukan oleh BUMN sebagai *lead integrator* (Kurniawan, 2012). Meskipun terdapat penunjukan langsung kepada perusahaan BUMN sebagai *lead integrator*, perusahaan BUMN yang bergerak di bidang industri pertahanan tidak hanya satu. Berdasarkan data di website resmi Kementerian BUMN (bumn.go.id), perusahaan BUMN yang bergerak di bidang galangan kapal dan mampu memproduksi kapal perang ada empat perusahaan, termasuk PT PAL Indonesia (Persero). Hal ini kemudian memunculkan persaingan antar perusahaan BUMN galangan kapal untuk menjadi *lead integrator* alutsista matra laut.

Adanya persaingan antara perusahaan BUMN galangan kapal diungkapkan oleh Bayu Witjaksono, Kepala Departemen Humas PT PAL Indonesia (Persero), bahwa ada perusahaan

BUMN galangan kapal lain di Jakarta yang juga ingin menjadi *lead integrator*. Bayu juga menambahkan bahwa sempat muncul isu penunjukan BUMN tersebut sebagai *lead integrator* alutsista matra laut oleh Komite Kebijakan Industri Pertahanan. Sehingga adanya persaingan agar bisa ditunjuk sebagai *lead integrator* alutsista matra laut, meningkatkan urgensi pendekatan kepada pemerintah atau *government relations,* agar dapat mempengaruhi peraturan atau kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah (Larsen dan Willey 2011), yang dalam hal ini adalah Komite Kebijakan Industri Pertahanan atau KKIP.

Persaingan antar perusahaan BUMN ini memperlihatkan bahwa saat ini perusahaan BUMN dituntut untuk bertindak sebagai korporasi yang mengejar keuntungan, bukan instansi pemerintahan yang nonprofit. (Marketeers Juni 2012, p.15). Selain itu adanya persaingan antar perusahaan BUMN juga merupakan bentuk penerapan tata kelola perusahaan yang baik melalui prinsip-prinsip *good corporate governance* atau GCG, yakni *transparancy, accountability, responsibility, independency, dan fairness.* Tujuan penerapan GCG ini salah satunya adalah untuk meningkatkan daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional (Salinan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER – 01/MBU/2011). Sehingga secara tidak langsung penerapan GCG ini menuntut perusahaan BUMN untuk secara transparan bersaing layaknya perusahaan-perusahaan lainnya, baik sesama perusahaan BUMN maupun perusahaan swasta.

Penunjukan *lead integrator* alutsista, merupakan salah satu bentuk kebijakan publik, yakni kebijakan pelaksanaan di lingkup nasional yang merupakan bentuk penjabaran dari kebijakan umum (Lembaga Administrasi Negara 1997), yang dalam hal ini penunjukan *lead integrator* merupakan penjabaran dari Undang-Undang no.16 Tahun 2012 mengenai Industri Pertahanan. Kebijakan publik menjadi hal yang utama dalam *government relations*. Hal ini disampaikan oleh Francis (2002, p.30), bahwa "*the public policy agenda is a very important tool for the society's government relations program* [….] *the public policy agenda also covers state issues"*. Hal ini dapat dimaknai bahwa agenda mengenai kebijakan publik, merupakan hal yang penting dalam program *government relations,* selain itu juga bisa merujuk pada isu yang sedang terjadi dalam suatu negara.

Sebagai bentuk kebijakan publik, penunjukan *lead integrator* alutsista, menjadi bukti adanya perhatian pemerintah Indonesia terkait dengan isu di bidang industri pertahanan. Awal dari isu ini adalah arahan dari Presiden untuk melakukan revitalisasi industri pertahanan, yang mengalami kebangkrutan setelah krisis moneter tahun 1998. Pada pemerintahan Kabinet Indonesia Bersatu (KIB) II, revitalisasi industri pertahanan menjadi prioritas (Munawwaroh 2010). Berkaitan dengan revitalisasi ini, semua pihak terkait seperti Kementerian Pertahanan (sebagai pembuat regulasi dan kebijaksanaan pembinaan industri pertahanan), TNI (sebagai pengguna), serta industri pertahanan (sebagai produsen), berusaha merealisasikan revitalisasi industri pertahanan untuk membangkitkan kekuatan industri pertahanan dalam negeri (Sjamsoedin 2012).

Untuk mewujudkan revitalisasi industri pertahanan Indonesia, pada tahun 2010, Presiden membentuk suatu badan kebijakan industri pertahanan yang disebut Komite Kebijakan Industri Pertahanan, atau disingkat dengan KKIP, melalui Peraturan Presiden Nomor 42 Tahun 2010 (Munawwaroh 2010). Adapun Ketua KKIP adalah Presiden, dan beranggotakan menteri-menteri terkait, yakni Menteri Pertahanan, Menteri BUMN, Menteri Perindustrian, Menristek, Mendikbud, Menkominfo, Menteri Keuangan, Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Ketua Bappenas, Menteri Luar Negeri, serta Panglima TNI, dan Kapolri (Presiden Bentuk Komite Kebijakan Industri Pertahanan 2013).

Tugas KKIP adalah untuk mengkoordinasikan perumusan, pelaksanaan, pengendalian, dan kebijakan nasional industri pertahanan. Komite ini juga berupaya untuk meningkatan kapasitas produksi produsen alutsista (alat utama sistem persenjataan) dan nonalutsista (Munawwaroh 2010). Sebagai bagian dari tugas tersebut, KKIP memiliki otoritas untuk menunjuk *lead integrator* alutsista, yang akan menjadi produsen utama alat-alat persenjataan untuk militer atau TNI dan Kepolisian Republik Indonesia. Penunjukan *lead integrator* alutsista merupakan implementasi Undang-Undang No.46 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan terkait lokasi produksi alat utama persenjataan (KINA 2012), dan tertulis secara resmi dalam surat keputusan yang dikeluarkan oleh KKIP pada Desember 2013 (pal.co.id).

Penunjukan *lead integrator* alutsista, merupakan salah satu upaya pemerintah, dalam hal ini diwakilkan oleh KKIP, untuk terlibat dalam kegiatan bisnis dan ekonomi di industri

pertahanan, yakni melalui fungsi pembuat aturan atau regulator. Hal ini disampaikan oleh Lattimore et al (2010, p.350), bahwa dalam hubungannya dengan bisnis dan ekonomi, pemerintah sekarang memainkan beragam peran; peran sebagai pendorong, wasit, pembuat aturan, perekayasa, pelindung, penyedia (*provider)*, pelanggan, dan pengontrol. Adanya keterlibatan pemerintah dalam kegiatan bisnis perusahaan merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari. "Hampir setiap jalannya bisnis dipengaruhi oleh pemerintah, yang menetapkan dan memaksakan peraturan untuk mengatur bisnis dan menentukan iklim dimana bisnis harus berfungsi" (Moore 2004, p.471).

Upaya yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk menyikapi peran dan keterlibatan pemerintah dalam ekonomi dan bisnis adalah dengan menjalin hubungan baik dengan pemerintah. Hal ini disampaikan pula oleh Litvak (1994) dalam artikel jurnal ilmiah yang berjudul "*Government Intervention and Corporate Government Relations"* bahwa *:*

> *There are many form of government intervention, ranging from exhortation, direct subdisitation, and protection of business, to competition policy, regulation and public ownership. In recent years, the form of government intervention and the instruments employed are more varied, integrated and complex. One response to his phenomenom has been the corporate expansion of the public affairs unit and the emergence of a government relations capability in the large firm* (p.130)

Hal tersebut dapat dimaknai bahwa keterlibatan pemerintah dapat terjadi dalam beberapa hal, mulai dari subsidi langsung, perlindungan bisnis, persaingan bisnis, regulasi, dan kepemilikan publik. Dalam beberapa kurun tahun terakhir, bentuk keterlibatan pemerintah menjadi lebih bervariasi, terintegrasi dan kompleks. Respon untuk menghadapi fenomena ini adalah dengan ekspansi perusahaan pada unit *public affair* dan pengembangan kemampuan dalam *government relations* (Litvak 1994).

Menurut Larsen dan Willey (2011, p.338), *government relations* adalah *term* yang sering disalahpahami, terkadang menjadi hal yang tertutup, serta dipandang dengan ketidakpastian. Namun pada dasarnya, *government relations* adalah kegiatan yang relatif sederhana, berkaitan dengan keinginan organisasi untuk memahami posisi pemerintah tentang sebuah isu, sementara itu juga menunjukkan posisi organisasi terhadap isu tersebut.

Defini *government relations* menurut Rhenald Kasali (2000) adalah suatu bagian khusus dari tugas *public relations* yang membangun dan memelihara hubungan dengan pemerintah

terutama untuk kepentingan mempengaruhi peraturan dan perundang-undangan. Kasali (1994, p.118) juga menyebutkan bahwa upaya *government relations* pada umumnya dilakukan dengan tujuan untuk : (1) meningkatkan komunikasi dengan pejabat pemerintah dan lembaga tinggi negara, (2) memantau lembaga pembuat keputusan dan peraturan pada area yang mempengaruhi bidang usaha mereka, (3) mendorong partisipasi pemilih (rakyat) pada setiap lapisan pemerintahan, (4) mempengaruhi undang-undang yang berdampak pada ekonomi rakyat dan pelaksanaannya, (5) meningkatkan kesadaran dan pemahaman para pembuat keputusan. Implementasi strategi *government relations*, dapat dilakukan melalui *direct lobbying, grassroot lobbying, electoral activities, litigation communication,* dan juga melalui aktivitas protokol (Kasali 1994; Lerbinger 2006; Larsen dan Willey 2011).

Upaya organisasi untuk mempengaruhi kebijakan publik atau *government relations*, dapat dilakukan dengan terlibat secara dini dalam pembahasan mengenai isu, regulasi dan legislasi (Lattimore et al 2010 p.350-351). Perlunya keterlibatan organisasi dalam hal terkait regulasi, juga disampaikan oleh Moore (2004, p.471), bahwa perwakilan bisnis harus turut dalam penyusunan peraturan dan mengambil bagian dalam penentuan iklim politik, untuk melindungi kepentingan bisnis dan melayani kepentingan umum. Maka menjadi hal yang penting bagi PT PAL Indonesia (Persero) untuk melakukan *government relations* terhadap KKIP dalam kasus penunjukan *lead integrator* alutsista matra laut, agar kebijakan yang ditetapkan dapat melindungi kepentingan bisnis perusahaan.

Penelitian ini adalah studi kasus untuk mengetahui strategi *government relations* yang dilakukan oleh PT PAL Indonesia (Persero) terhadap Komite Kebijakan Industri Pertahanan untuk mendapat penunjukan dalam kasus *lead integrator* alutsista matra laut pada tahun 2012. Penelitian ini dilakukan secara kualitatif deskriptif, dengan menggunakan metode studi kasus, serta pengumpulan data melalui wawancara mendalam terhadap informan-informan di Departemen Humas PT PAL Indonesia (Persero).

PEMBAHASAN

Menjalin hubungan dengan pemerintahan, menurut Morissan (2008, p.32) merupakan fokus dari *government relations*. Melalui strategi *government relations*, perusahaan dapat memberikan masukan dan wawasan kepada pihak yang mempengaruhi operasional, konsumsi, dan juga keputusan yang mempengaruhi organisasi (Larsen dan Willey 2011, p.339). Dalam hal ini, PT PAL Indonesia (Persero) menjalin hubungan dengan pemerintah, khususnya Komite Kebijakan Industri Pertahanan, agar bisa mempengaruhi kebijakan penunjukan *lead integrator* alutsista matra laut, yang dapat mempengaruhi operasional bisnis organisasi.

Moore (2004, p.471), mengemukakan bahwa perwakilan bisnis harus turut dalam penyusunan peraturan dan mengambil bagian dalam penentuan iklim politik, untuk melindungi kepentingan bisnis dan melayani kepentingan umum. Kepentingan bisnis PT PAL Indonesia (Persero) dalam penunjukan *lead integrator* alutsista matra laut berkaitan dengan keuntungan finansial yang didapat jika berhasil ditunjuk sebagai *lead integrator*.

> *"Ini nilai strategisnya, kalo masalah rupiah ya luar biasa. Ya Mungkin bisa 50 persen anggaran Kementerian Pertahanan masuk ke kita."* (Bayu Witjaksono, Kepala Departemen Humas PT PAL Indonesia (Persero), 24 Maret 2014).

Lebinger (2006, p.18) mengemukakan bahwa dalam melaksanakan strategi *government relations*, ada dua komponen yang perlu diperhatikan dan menjadi dasar dalam pelaksanaan strategi tersebut, pertama adalah bagaimana melihat posisi partisipan lain dalam proses kebijakan publik, apakah akan berjalan sendiri-sendiri, membentuk koalisi, saling menentang, atau bernegosiasi.

PT PAL Indonesia (Persero) melihat adanya perusahaan lain sebagai partisipan dalam proses kebijakan ini dengan berjalan sendiri-sendiri kepada pengambil keputusan kebijakan, tidak membentuk koalisi, saling menentang atau bernegosiasi. Peneliti menganalisis bahwa keputusan perusahaan untuk berjalan sendiri kepada pengambil keputusan kebijakan menunjukkan bahwa perusahaan tidak mempertimbangkan posisi perusahaan lain karena merasa memiliki *bargaining power* lebih di mata pemerintah sehingga akan lebih baik dengan mempengaruhi penentu kebijakan secara langsung.

Upaya untuk mempengaruhi penentu kebijakan secara langsung tidak lepas dari adanya negosiasi (Margaretha 2012). Pada upaya negosiasi, *bargaining power* merupakan kemampuan relatif pihak yang terlibat dalam proses negosiasi untuk dibandingkan dengan pihak-pihak lain,

yang dapat berpengaruh pada kemungkinan untuk penjadwalan agenda, *outcome*, dan juga situasi negosiasi ketika proses tawar-menawar terjadi (Lau dan Johnson 2013). *Bargaining power* yang tinggi dapat memberikan keuntungan dalam proses negosiasi. Pada studi kasus ini peneliti menganalisis bahwa PT PAL Indonesia (Persero) memiliki *bargaining power* yang tinggi untuk dapat ditunjuk KKIP sebagi *lead integrator alutsista* matra laut, yakni karena berkedudukan sebagai perusahaan BUMN, memiliki kedekatan dengan KKIP dan juga memiliki kemampuan produksi kapal perang berskala besar.

Sebagai perusahaan BUMN, PT PAL Indonesia (Persero) mendapatkan keuntungan dalam penunjukan *lead integrator* alutsista ini, karena pemerintah secara langsung mengkhususkan kepada perusahaan BUMN bukan BUMS atau perusahaan swasta (Kurniawan 2012). Selain itu PT PAL Indonesia (Persero) memiliki kedekatan dengan Kementerian Pertahanan, yang dalam hal ini termasuk pengurus KKIP yang menunjuk posisi *lead integrator*. PT PAL Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang didirikan oleh pemerintah untuk mendukung perbaikan dan pemeliharaan serta menjadi Pangkalan Angkatan Laut RI, dan diatur oleh Kementerian Pertahanan (pal.co.id).

Kemampuan produksi PT PAL Indonesia (Persero) yang berskala besar, juga memberikan keuntungan bagi perusahaan. Pada studi kasus ini, terdapat dua perusahaan pemerintah yang bersaing untuk mendapatkan posisi sebagai *lead integrator* alutsista matra laut, yakni PT PAL Indonesia (Persero) dan perusahaan BUMN PT Dok dan Perkapalan Kodja Bahari. Wakil Menteri Pertahanan, Sjafrie Sjamsoeddin (2012) mengemukakan bahwa PT PAL Indonesia diandalkan untuk pembuatan kapal perang skala besar, sedangkan PT Dok dan Perkapalan Kodja Bahari membangun kapal berskala ringan dan sedang. Hal ini pula yang membuat PT PAL Indonesia (Persero) memiliki *bargaining power* yang lebih tinggi dalam penunjukan *lead integrator* terkait kompetensi dan skala pembangunan kapal yang lebih baik dibandingkan kompetitor.

> *"Itu kompetitor kita, tapi mereka belum sekompeten kia. PAL berada di grade yang lebih tinggi, sehingga pantas."* (Bayu Witjaksono, Kepala Departemen Humas PT PAL Indonesia (Persero), 24 Maret 2014).

Lerbinger (2006, p.18) mengemukakan bahwa dalam melaksanakan strategi, *government relations* terdapat komponen-komponen yang perlu diperhatikan dan menjadi dasar dalam

pelaksanaan strategi tersebut. Jika komponen pertama adalah mengetahui partisipan lain dalam proses kebijakan publik, dan sudah peneliti jelaskan sebelumnya, komponen kedua adalah taktik apa yang dipilih oleh organisasi dalam melaksanakan strategi *government relations.* Taktik, menurut Austin dan Pinkleton (2006, p.46-47) merupakan sebuah upaya spesifik yang dilakukan untuk mencapai *objective* yang telah dinyatakan sebelumnya. Untuk mencapai *objective* dengan melakukan strategi *government relations,* beberapa ahli mengemukakan terdapat beberapa upaya yang dapat dilakukan, yakni melalui *direct lobbying, grassroot lobbying, electoral activities, litigation communication,* dan juga melalui aktivitas protokol (Kasali 1994; Lerbinger 2006; Larsen dan Willey 2011). Pada penelitian ini, peneliti mendapat hasil bahwa dalam melakukan strategi *government relations* terhadap KKIP dalam penunjukan *lead integrator* alutsista matra laut, pada tahun 2012 PT PAL Indonesia (Persero) melakukan tiga taktik berikut : (1) *direct lobbying* (2) audiensi dan (3) *special events.*

Taktik pertama yang dilakukan PT PAL Indonesia (Persero) adalah *direct lobbying.* Upaya lobi dilakukan oleh PT PAL Indonesia (Persero) untuk mempengaruhi para pengambil keputusan secara langsung, yakni petinggi KKIP, terkait kesiapan sebagai *lead integrator* alutsista matra laut. Upaya lobi dilakukan dengan direksi sebagai pelobi. Pada pelaksanaan lobi, humas berperan sebagai pelaksana teknis, tidak berperan dalam penyusunan perencaaan konsep pelobian, tetapi mengarah pada impelentasi lobi serta pengagendaan lobi. Materi yang disampaikan dalam pelobian ditulis oleh *corporate secretary* beserta *corporate strategic planning*, sebagai divisi yang membawahi Departemen Humas.

Taktik kedua yang dilakukan oleh PT PAL Indonesia (Persero) adalah audiensi. Mengagendakan audiensi atau yang disebut informan sebagai pemaparan antara direksi dan para pengambil keputusan merupakan bentuk upaya PT PAL Indonesia (Persero) untuk mempengaruhi pengambil keputusan dengan cara yang formal, yakni presentasi. Pemaparan ini dilakukan untuk meyakinkan KKIP terkait kemampuan dan kesiapan PT PAL Indonesia (Persero) sebagai tuan rumah sidang pleno ke-enam, dan kesiapan menjadi *lead integrator* alutsista matra laut. Pada pemaparan ini, Wakil Menteri Pertahanan merupakan pejabat pemerintah yang paling sering menerima paparan karena dianggap sebagai *key person* dalam

KKIP. Dalam pelaksaan paparan, humas berperan sebagai fasilitator komunikasi yang mengatur agenda dan sebagai pelaksana teknis yang mengarah pada kegiatan protokoler.

Taktik ketiga yang dilakukan oleh PT PAL Indonesia (Persero) adalah mengagendakan *special event*, yakni sidang pleno ke-enam KKIP di Surabaya. Pada *strategi government relations*, taktik *special event* ini erat kaitannya dengan protokol, karena *special event* yang diadakan mengundang pejabat-pejabat pemerintah (Musnandar 2011). Pelaksanaan sidang ini ditujukan untuk memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk menunjukkan kemampuan dan fasilitas kepada pejabat pemerintah, sekaligus merupakan upaya publikasi kepada masyarakat dengan membuat advertorial dan mengundang media. Sehingga dengan kata lain, diadakannya *special event* ini ingin menunjukkan bahwa PT PAL Indonesia (Persero) pantas dan layak menjadi *lead integrator* alutsista matra laut. Pada pelaksanaan sidang pleno ini, PT PAL Indonesia (Persero) bertindak sebagai sub-panitia, sedangkan KKIP bertindak sebagai panitia pusat. PT PAL Indonesia (Persero) melibatkan Departemen Humas sebagai perencana *event* serta divisi-divisi lain yang mendukung jalannya sidang pleno ini. Selain sebagai perencana *event,* Departemen Humas juga berperan sebagai fasilitator komunikasi, yakni dengan melakukan koordinasi penjadwalan sidang dengan KKIP, menjadi penghubung perusahaan dengan media, serta berperan sebagai pelaksana teknis, yakni menulis *press release* dan turut serta pada hari pelaksanaan sidang sebagai sie akomodasi, penerima tamu dan konsumsi. Pada pelaksanaan sidang pleno ini PT PAL Indonesia (Persero) telah memahami fungsi dan peran humas yang tidak hanya mengarah pada protokoler, namun juga menjalin hubungan dengan media.

Pelaksanaan strategi *government relations* pada studi kasus ini mengarah pada strategi yang *government relations* yang *cooperative, reformer, ongoing relationship, single issue,* dan *multigovernment*, yang mengarah pada strategi *government relations* yang membangun dan tidak menentang pemerintah, dilakukan secara berkelanjutan, serta dilakukan pada berbagai lembaga pemerintahan. Adanya upaya *government relations* oleh PT PAL Indonesia (Persero) menunjukkan urgensi perusahaan pemerintah untuk melakukan strategi *government relations,* yang sebelumnya memiliki kecenderungan keistimewaan kepada pemerintah (Abidin 2010, p.91). Peneliti menganalisis bahwa kesitimewaan ini hilang karena adanya persaingan antarperusahaan pemerintah untuk ditunjuk sebagai *lead integrator* alutsista matra laut.

Berdasarkan penjelasan mengenai strategi *government relations* yang telah peneliti jabarkan, diperoleh hasil bahwa strategi *government relations* yang menyasar langsung pada *decision maker* dapat menjadi *best practice* ketika perusahaan memiliki *bargaining power* yang tinggi kepada pemerintah seperti pada studi kasus ini, yakni dengan posisinya sebagai perusahaan BUMN, memiliki kedekatan dengan pemerintah, dalam hal ini KKIP, serta memiliki kemampuan produksi kapal perang berskala besar. Strategi ini menjadi *best practice* karena dengan melakukan strategi ini PT PAL Indonesia (Persero) dapat ditunjuk sebagai *lead integrator* alutsista matra laut oleh Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP), setelah pelaksanaan sidang pleno ke-enam di PT PAL Indonesia (Persero) pada Mei 2012 (Witjaksono 2012). Penunjukan sebagai *lead integrator* ini secara resmi tertulis dalam Surat Keputusan Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP), SK No.KEP/12/KKIP/XII/2013, pada 17 Desember 2013 yang menunjuk PT PAL Indonesia (Persero) sebagai *lead integrator* alutsista matra laut. Penunjukan ini juga merupakan implementasi Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2012 mengenai Industri Pertahanan pada pasal yang memuat lokasi produksi alat utama sistem persenjataan (KINA 2012).

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, strategi *government relations* dilakukan PT PAL Indonesia (Persero) dengan berorientasi pada kebijakan pemerintah, yakni penunjukan *lead integrator* alutsista matra laut, dan menyasar langsung pada *decision maker,* yakni menteri-menteri yang menjadi pengurus dan anggota Komite Kebijakan Industri Pertahanan atau KKIP.

Sebagai bentuk implementasi strategi *government relations*, PT PAL Indonesia (Persero) yang diwakili oleh direksi melakukan *direct lobbying* pada petinggi KKIP, serta mengadakan audiensi antara direksi dan petinggi KKIP melalui penyampaian presentasi. Kedua taktik ini (*direct lobbying* dan audiensi) dilakukan secara beriringan dengan tujuan meyakinkan KKIP terkait kesiapan yang dimiliki oleh PT PAL Indonesia (Persero) sebagai tuan rumah sidang pleno KKIP dan kesiapan menjadi *lead integrator* alutsista matra laut. Selain itu, PT PAL Indonesia (Persero) juga menyelenggarakan *special event*, yakni dengan menjadi tuan rumah pelaksanaan Sidang Pleno Ke-enam Komite Kebijakan Industri Pertahanan di Surabaya pada Mei 2012.

Special event ini ditujukan untuk memperlihatkan kemampuan dan fasilitas perusahaan, serta sebagai bentuk publikasi kepada masyarakat bahwa PT PAL Indonesia (Persero) pantas dan layak menjadi *lead integrator* alutsista matra laut.

Strategi *government relations* yang menyasar langsung pada *decision maker* dalam studi kasus ini dapat menjadi *best practice* ketika perusahaan memiliki *bargaining power* yang tinggi kepada pemerintah sebagai pengambil keputusan, yakni dengan posisinya sebagai perusahaan BUMN, memiliki kedekatan dengan pemerintah dan memiliki kemampuan produksi kapal perang berskala besar. Pelaksanaan strategi yang dilakukan merupakan *best practice* karena pada akhirnya PT PAL Indonesia (Persero) ditunjuk sebagai *lead integrator* alutsista matra laut setelah mengadakan sidang pleno ke-enam pada Mei 2012, dan secara resmi tertulis pada Surat Keputusan KKIP pada 17 Desember 2013.

Strategi *government relations* pada studi kasus ini dilakukan oleh Departemen Humas, direksi, dan divisi-divisi lain di PT PAL Indonesia (Persero), seperti *Corporate Secretary* dan *Corporate Strategic Planning*, serta divisi-divisi lain yang terlibat dalam pelaksanaan *special event.* Departemen Humas pada implementasi *government relations* ini tidak terlibat dalam perencanaan strategi *government relations* secara langsung dan menyeluruh, tetapi berperan sebagai fasilitator komunikasi dan pelaksana teknis, yang juga mengarah pada kegiatan protokoler.

DAFTAR PUSTAKA

Abidin, S. Z. 2010, 'Pemberantasan korupsi dan strategi alternatif pengelolaan BUMN', *Jurnal Sekretariat Negara RI*, vol.16, pp.90-106

Clarkson, M. B. E. 1995, 'A stakeholder framework in analyzing and evaluating corporate social performance', *The Acedemy of Management Review*, vol.20, no.1, pp.92-117

Francis, D. 2002, 'Public policy agenda is the key to government relations', *Mechanical Engineering*, vol.124, no.11, pp.30

Kasali, R. 1994, *Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*, Grafiti, Jakarta

Kasali, R. 2000, *Manajemen Public Relations*, Grafiti, Jakarta

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia 2013, *Organisasi, Tata Kerja dan Sekretariat Komite Kebijakan Industri Pertahanan*, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2013.

Kementerian Badan Usaha Milik Negara 2011, *Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) Pada Badan Usaha Milik Negara*, Salinan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER – 01/MBU/2011

Kurniawan, S. 2012, 'Saatnya BUMN Tampil Sebagai Korporasi', *Marketeers*, Mei, p.15

Larsen, J. & Willey, A. M 2011, 'Government Relations', in Gillis, T., *IABC Handbook of Organizational Communication : A Guide to Internal Communication, Public Relations, and Leadership (2nd edition)*, Jossey – Bass, New Jersey, p.337-350

Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S. T. & Toth, E. L. 2010, *Public Relations : Profesi dan Praktik*, Salemba Humanika, Jakarta

Lau, T & Johnson L. 2013, *The Legal and Ethical Environment of Business*, Flat World Knowledge

Lembaga Administrasi Negara RI 1997, *Sistem Administrasi Negara RI Jilid I edisi Ketiga*, Gunung Agung, Jakarta

Lerbinger, O. 2006, *Corporate Public Affair : Interacting with Interest Group, Media and Government*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey

Litvak, I. A. 1994, 'Government intervention and corporate government relations', *Business Quarterly*, vol.58, no.4, pp.130-137

Margaretha, T. I. 2012, 'Strategi komunikasi dalam hubungan pemerintahan (government relations) pada industri minyak dan gas bumi (studi kasus pada PT Mosesa Petroleum', Skripsi, Universitas Indonesia

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Woods, 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*, vol.22, no.4, pp.853-886

Moore, H. F. 2004, *Humas : Membangun Citra dengan Komunikasi*, Rosdakarya Bandung

Morissan 2008, *Manajemen Public Relations : Strategi Menjadi Humas Professional*, Kencana, Jakarta

Munawwaroh, 2010, 'Pemerintah Godok RUU Revitalisasi Industri Pertahanan', *Tempo*, [online], diakses secara online pada tanggal 14 Oktober 2013 dari http://www.tempo.co /read/news /2010/10/07/078283241/Pemerintah-Godok-RUU-Revitalisasi-Industri-Pertahanan

Peraturan Presiden no.54 Tahun 2012

PT PAL Indonesia (Persero) 2013, *Sidang Ke-VI KKIP : Jembatan Menuju Kemandirian Alutsista Bangsa dalam Pemenuhan Alutisista*, Public Relations Program – Forum Humas BUMN

Sari, N. R. 2012, *Dasar-Dasar Public Relations : Membangun Hubungan Dengan Publik*, PT Revka Petra Media, Surabaya

Sjamsoedin, S. 2013, 'Era Kebangkitan Industri Pertahanan', *Kompas*, [online], siakses secara online pada tanggal 24 Oktober 2013 dari http://nasional.kompas.com/read/2012 /11/23/17382762/Era.Kebangkitan.Industri.Pertahanan

Siswo 2013. 'Pengembangan Alutsista Dalam Negeri Menuju Kemandirian Industri Pertahanan', sttal, [online], diakses secara online pada tanggal 14 Juli 2013 dari http://www.sttal.ac.id/komandan-sttal/pengembangan-alutsista-dalam-negeri-menuju-kemandirian-industri-pertahanan/

Taylor, M. 2005, 'Government Relations', In Robert L. Heath, *Encyclopedia of Public Relations*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA

Taylor, M., & Kent M. L. 1999, 'Challenging assumptions of international public relations : when government is the most important public', *Public Relations Review*, vol.25, no.2, pp.31-144

Torrenova, J. C. O. 2012, 'Global defence industry and asia-pacific region', Thesis, Massey University New Zealand. Diakses secara online pada 14 Mei 2014 dari http://muir.massey.ac.nz/bitstream/handle/10179/4704/02_ whole.pdf? sequence=1