CITACONOMIA : Economic and Business Studies

Volume 5 No.2
ISSN: 2963-492x
The article is published with OpenAccess at:
https://ejournal.citakonsultindo.or.id/index.php/CITACONOMIA/indexdex

DIGITALISASI PROTOKOL NEGARA: KERANGKA KONSEPTUAL UNTUK HUBUNGAN MASYARAKAT PEMERINTAH DI PERUSAHAAN MILIK NEGARA (KASUS PT PERTAMINA PERSERO)

Raeiva Wanti Amalia Putri [1], Rizka Damayanti[2], Pramudya Ibnu Subrata[3]
[1,2,3]Universitas Slamet Riyadi, Surakarta
Email: raeivaputri@gmail.com

Abstrak: *Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena pergeseran paradigma keprotokolan pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) strategis yang dituntut untuk menjaga marwah negara di tengah arus digitalisasi yang masif. PT Pertamina (Persero), sebagai representasi kedaulatan energi nasional, menghadapi tantangan dalam menyinkronkan regulasi protokol yang kaku dengan dinamika komunikasi digital yang instan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi konseptual melalui analisis literatur sistematis dan tinjauan dokumen korporat untuk merumuskan model komunikasi yang adaptif. Hasil penelitian memperkenalkan model "Protokol Adaptif" yang bertumpu pada tiga pilar utama: Digital Etiquette, Virtual Presence, dan Hybrid Ceremonial. Implementasi model ini terbukti mampu meminimalisir deviasi operasional melalui sistem koordinasi real-time dan meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan tingkat tinggi. Kesimpulan dari studi ini menegaskan bahwa reposisi fungsi keprotokolan sebagai aset strategis Government Public Relations (GPR) efektif dalam memitigasi risiko politik dan memperkuat legitimasi institusional. Sinergi antara tradisi birokrasi yang formal dan inovasi teknologi digital menjadi kunci bagi BUMN strategis untuk mempertahankan wibawa institusi di ruang siber. Model ini direkomendasikan sebagai standar operasional baru bagi perusahaan negara lainnya dalam menavigasi kompleksitas diplomasi korporat di era keterbukaan informasi.*

Kata Kunci: *Protokol Adaptif, Government Public Relations, BUMN, Mitigasi Risiko Politik, Digitalisasi.*

PENDAHULUAN

Posisi strategis PT Pertamina (Persero) tidak hanya dipandang sebagai entitas bisnis yang berorientasi pada laba, tetapi juga dikonstruksikan sebagai representasi kedaulatan negara dalam sektor energi nasional. Peran krusial ini diwujudkan melalui tanggung jawab pengelolaan sumber daya strategis yang diamanatkan oleh konstitusi, di mana stabilitas pasokan energi domestik dijadikan sebagai indikator ketahanan nasional (Pemerintah Indonesia, 2024). Sebagai wajah negara, setiap kebijakan operasional dan komunikasi yang dilakukan oleh Pertamina sering kali diinterpretasikan oleh publik maupun mitra internasional sebagai sikap resmi pemerintah. Oleh karena itu, identitas korporat yang melekat pada perusahaan ini diposisikan sebagai instrumen diplomatik dan ekonomi yang signifikan dalam menjaga martabat serta kedaulatan bangsa di kancah global.

Dalam konteks komunikasi publik pemerintah (*Government PR*), fungsi protokoler

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a
Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

di Pertamina dimanfaatkan secara strategis untuk memperkuat legitimasi institusional tersebut. Standar operasional prosedur (SOP) yang ketat dalam setiap seremoni dan interaksi pejabat negara dipandang bukan sekadar formalitas birokrasi, melainkan sebagai mekanisme mitigasi risiko terhadap potensi degradasi citra negara (Moleong, 2021). Hal ini dibuktikan dengan keberhasilan Pertamina dalam meraih penghargaan pada ajang PR Indonesia Awards (PRIA) 2026, di mana integrasi antara data fakta digital dan etiket protokoler tradisional berhasil disinergikan untuk membangun kepercayaan pemangku kepentingan (PR Indonesia, 2026). Melalui pendekatan tersebut, marwah keprotokolan tetap dijaga di tengah arus digitalisasi tanpa mengesampingkan tuntutan transparansi yang menjadi pilar utama tata kelola perusahaan yang baik.

Pergeseran paradigma dalam fungsi keprotokolan pada PT Pertamina (Persero) telah ditransformasikan dari sekadar aspek administratif dan seremonial menjadi instrumen strategis dalam kerangka *Government Public Relations* (GPR). Fungsi protokoler tidak lagi dipandang secara sempit sebagai pengatur tata tempat atau tata upacara, melainkan dikonstruksikan sebagai mekanisme komunikasi yang berfungsi untuk membangun serta memelihara relasi kekuasaan antara perusahaan dan pemangku kepentingan tingkat tinggi (*high-level stakeholders*). Melalui standarisasi etiket yang selaras dengan nilai-nilai korporasi, marwah institusi negara dijaga sekaligus dimanfaatkan untuk memperkuat legitimasi kebijakan strategis perusahaan (Theaker, 2020). Fenomena ini menunjukkan bahwa setiap detail protokoler dalam kegiatan resmi korporasi merupakan bagian dari orkestrasi pesan yang bertujuan untuk memitigasi gesekan birokrasi dan meningkatkan kredibilitas entitas di mata publik maupun otoritas pemerintahan (Grunig, 2013).

Kesenjangan penelitian diidentifikasi pada minimnya literatur yang secara spesifik mengkaji dinamika integrasi antara regulasi formal keprotokolan dan tuntutan digitalisasi pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berskala besar. Meskipun landasan hukum keprotokolan telah dipatok secara rigid melalui Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2010, mekanisme sinkronisasinya dengan tren *Digital PR* yang bersifat interaktif, instan, dan partisipatif masih belum dieksplorasi secara mendalam dalam diskursus akademik (Pemerintah Indonesia, 2010). Sebagian besar studi terdahulu cenderung memisahkan antara kajian manajemen protokol yang bersifat konvensional-birokratis dengan strategi komunikasi digital yang bersifat cair, sehingga tercipta ruang kosong dalam pemahaman mengenai bagaimana identitas negara tetap dipertahankan tanpa menghambat fleksibilitas komunikasi di platform media sosial (Verhoeven & Zerfass, 2023).

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

Urgensi untuk menyeimbangkan antara ketaatan hukum keprotokolan dan efektivitas pesan digital diposisikan sebagai problematika tersendiri yang jarang disentuh dalam kerangka konseptual *Government Public Relations* (GPR). Terdapat kebutuhan mendesak untuk merumuskan model komunikasi yang mampu menjembatani karakter protokol yang eksklusif dan kaku dengan ekspektasi publik akan konten digital yang inklusif serta aksesibel (Theaker, 2020). Model "Protokol Adaptif" ditawarkan sebagai kerangka kerja baru untuk mensinergikan pemeliharaan marwah negara dengan tuntutan transparansi publik global pada lingkungan BUMN strategis (Verhoeven & Zerfass, 2023). Kontribusi teoretis dari studi ini diharapkan dapat memperkaya diskursus GPR melalui artikulasi peran protokol sebagai aset strategis yang dinamis, sementara secara praktis, model ini diposisikan sebagai panduan bagi praktisi di PT Pertamina (Persero) dalam menavigasi kompleksitas diplomasi korporat (Theaker, 2020).

KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Government PR & State Identity

Konstruksi teoretis mengenai legitimasi organisasi dalam konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dipahami sebagai kesesuaian antara tindakan korporasi dengan sistem nilai yang diakui oleh masyarakat dan negara. Legitimasi tersebut tidak hanya dicapai melalui performa finansial, namun juga melalui persepsi publik terhadap sejauh mana perusahaan mampu menjalankan mandat negara dalam melindungi kepentingan nasional (Verhoeven & Zerfass, 2023). Dalam kerangka ini, keberadaan PT Pertamina (Persero) diposisikan sebagai representasi otoritas negara, di mana setiap aktivitas operasionalnya dievaluasi berdasarkan kontribusinya terhadap kedaulatan energi. Peran *Government Public Relations* (GPR) dikembangkan secara strategis untuk mengomunikasikan identitas nasional melalui berbagai aktivitas korporat yang melampaui batas-batas komersial. Identitas negara diproyeksikan dalam narasi pembangunan yang disebarluaskan oleh praktisi PR, di mana keberhasilan proyek strategis nasional (PSN) dicitrakan sebagai simbol kekuatan bangsa di kancah global.

Keterhubungan antara identitas negara dan aktivitas korporat dianalisis melalui lensa komunikasi organisasi yang menempatkan perusahaan sebagai aktor diplomatik (Grunig, 2013). Nilai-nilai nasionalisme diintegrasikan ke dalam merek korporat melalui pengelolaan pesan yang terstruktur guna memastikan bahwa dukungan publik tetap solid di tengah fluktuasi pasar global (Theaker, 2020). Hal ini selaras dengan tren yang dilaporkan pada

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

awal 2026, di mana integrasi narasi kedaulatan energi dalam laporan keberlanjutan BUMN menjadi indikator utama dalam penilaian transparansi publik global (PR Indonesia, 2026). Pada akhirnya, komunikasi identitas nasional yang dilakukan oleh unit PR pemerintah difungsikan untuk memperkuat kepercayaan konstitusional dari rakyat sebagai pemilik kedaulatan. Legitimasi tidak lagi dianggap sebagai status yang statis, melainkan sebuah proses komunikasi berkelanjutan yang secara aktif dibentuk oleh aktivitas PR yang adaptif terhadap dinamika politik (Moleong, 2021).

Protocol as Strategic Communication

Dekonstruksi terhadap fungsi keprotokolan dilakukan untuk memposisikan peran tersebut sebagai instrumen manajemen reputasi yang signifikan, melampaui sekadar teknis tata upacara fisik. Protokol dikonseptualisasikan sebagai bentuk komunikasi non-verbal yang menyampaikan pesan mengenai profesionalisme, kesiapan, dan rasa hormat terhadap institusi negara. Dalam konteks perusahaan strategis, protokol manajemen yang tertata rapi digunakan secara sengaja untuk memitigasi risiko politik yang muncul dari potensi ketidakharmonisan antara pimpinan korporasi dan pejabat tinggi negara (Pemerintah Indonesia, 2010). Hubungan antara tata krama formal dan kepercayaan *stakeholder* tingkat tinggi dieksplorasi sebagai mekanisme pembangunan relasi yang berbasis pada pengakuan status dan wewenang. Pengaturan tata tempat, tata penghormatan, dan tata upacara dipahami sebagai simbolisasi dari penghormatan terhadap hierarki pemerintahan yang berlaku (Theaker, 2020).

Dalam lingkungan BUMN, protokol dimanfaatkan sebagai garis pertahanan pertama dalam menghadapi situasi krisis yang melibatkan intervensi politik atau hukum. Jalur informasi antara perusahaan dan regulator dijaga agar tetap sinkron dan bebas dari ambiguitas melalui kepatuhan terhadap protokol komunikasi resmi. Fenomena ini tercermin dalam laporan Humas Indonesia (2026), yang menyoroti bahwa efektivitas protokol strategis di Pertamina memberikan kontribusi nyata dalam memuluskan negosiasi kebijakan energi nasional. Transformasi protokol menjadi komunikasi strategis juga diwujudkan melalui adaptasi etiket dalam ruang-ruang pertemuan hibrida dan digital yang semakin dominan. Marwah institusi negara dipastikan tidak terdegradasi oleh perubahan medium komunikasi dengan mengintegrasikan prinsip komunikasi strategis ke dalam unit protokol (Verhoeven & Zerfass, 2023).

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a
Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

METODE PENELITIAN

Artikel ini disusun menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi konseptual yang berfokus pada pengembangan model "Protokol Adaptif" di lingkungan BUMN strategis. Analisis dilakukan melalui teknik tinjauan literatur sistematis terhadap regulasi formal, dokumen korporat, dan teori komunikasi organisasi guna menjembatani rigisitas aturan tradisional dengan fleksibilitas era digital (Verhoeven & Zerfass, 2023). Konstruksi kerangka kerja ini diinisiasi melalui pengintegrasian saluran *Real-time Communication* ke dalam Standar Operasional Prosedur (SOP) protokol guna meminimalisir potensi kesalahan informasi pada aktivitas operasional PT Pertamina (Persero) (Theaker, 2020). Melalui dekonstruksi fungsi keprotokolan, peran tersebut diposisikan kembali sebagai instrumen manajemen reputasi dan fasilitator komunikasi yang lincah dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan digital (Grunig, 2013).

Proses formulasi model difokuskan pada tiga pilar fundamental, yaitu *Digital Etiquette*, *Virtual Presence*, dan *Hybrid Ceremonial*, yang dikembangkan untuk memastikan representasi visual pimpinan tetap mencerminkan wibawa institusional di ruang siber (Verhoeven & Zerfass, 2023). Penggunaan teknologi *augmented reality* (AR) dalam simulasi tata tempat pada Proyek Strategis Nasional (PSN) turut dianalisis sebagai upaya peningkatan akurasi operasional dan efektivitas pesan (Grunig, 2013). Validasi terhadap solusi konseptual ini didasarkan pada data laporan tahunan komunikasi korporat kuartal pertama tahun 2026 yang menunjukkan adanya korelasi positif antara standarisasi konten protokoler di media sosial dengan peningkatan kepercayaan publik terhadap profesionalisme BUMN (PR Indonesia, 2026; Moleong, 2021).

Mitigasi risiko politik melalui kepatuhan protokol dikonseptualisasikan sebagai mekanisme strategis untuk meminimalkan potensi friksi antara manajemen korporasi dan regulator (Pemerintah Indonesia, 2010). Penilaian terhadap efektivitas jalur komunikasi resmi dilakukan dengan meninjau penerapan aturan tata penghormatan yang sah secara konstitusional guna memelihara kepercayaan pemangku kepentingan tingkat tinggi (Theaker, 2020). Fenomena kepatuhan protokol komunikasi resmi pada penanganan isu subsidi energi nasional tahun 2025 dijadikan sebagai basis analisis untuk membuktikan bahwa protokol berfungsi sebagai filter utama dalam menjaga stabilitas politik domestik (Humas Indonesia, 2026). Secara teoretis, keterpautan antara disiplin protokol dan stabilitas organisasi dijelaskan melalui teori manajemen impresi yang menekankan pentingnya penampilan formal dalam mempertahankan legitimasi negara (Verhoeven & Zerfass, 2023).

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

HASIL PENELITIAN

Implementasi Protokol Adaptif dan Mitigasi Risiko

Pengembangan model kerangka kerja protokol adaptif-digital diinisiasi melalui pengintegrasian saluran *Real-time Communication* ke dalam Standar Operasional Prosedur (SOP) protokol tradisional yang selama ini bersifat kaku. Transformasi ini dilakukan dengan mengadopsi sistem koordinasi digital yang memungkinkan pemutakhiran data manifes tamu VVIP dan perubahan jadwal secara instan, sehingga potensi kesalahan informasi dapat diminimalisir secara signifikan (Theaker, 2020). Dalam ekosistem PT Pertamina (Persero), sinkronisasi antara instruksi lapangan dan pusat kendali diwujudkan melalui platform terintegrasi yang memastikan setiap detail teknis tetap selaras dengan marwah kenegaraan.

Pilar utama dalam model ini difokuskan pada tiga komponen fundamental, yaitu *Digital Etiquette*, *Virtual Presence*, dan *Hybrid Ceremonial*. *Digital Etiquette* dikonstruksikan sebagai aturan tata krama dalam interaksi formal di ruang siber, sementara *Virtual Presence* memastikan representasi visual pimpinan tetap mencerminkan wibawa institusional melalui standarisasi latar belakang dan pencahayaan (Verhoeven & Zerfass, 2023). Selain itu, penggunaan teknologi *augmented reality* (AR) mulai diimplementasikan dalam simulasi tata tempat kunjungan pejabat pada Proyek Strategis Nasional (PSN) untuk meningkatkan akurasi operasional dan efisiensi birokrasi (Grunig, 2013).

Keberhasilan integrasi elemen digital ini divalidasi melalui tren peningkatan kepercayaan publik terhadap profesionalisme BUMN pada kuartal pertama tahun 2026. Data dari laporan tahunan komunikasi korporat menunjukkan bahwa standarisasi konten protokoler di media sosial berhasil menciptakan citra yang lebih inklusif namun tetap formal bagi pemangku kepentingan (PR Indonesia, 2026). Mitigasi risiko politik juga dicapai melalui kepatuhan protokol yang ekselen, di mana interaksi formal yang dipandu oleh aturan tata penghormatan digunakan untuk membangun suasana diplomasi yang kondusif antara manajemen dan regulator (Pemerintah Indonesia, 2010; Moleong, 2021).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Modernisasi dan Sinergi Komunikasi Strategis

Modernisasi tata kelola kunjungan pejabat negara di lingkungan PT Pertamina (Persero) dianalisis sebagai langkah krusial dalam meminimalkan deviasi operasional akibat keterlambatan distribusi informasi manual. Melalui platform digital, setiap detail logistik dan mitigasi risiko keamanan dapat diakses secara *real-time* oleh seluruh tim protokol di

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

berbagai lokasi geografis (Theaker, 2020). Analisis terhadap pengelolaan VVIP menunjukkan bahwa penggunaan dasbor pemantauan memungkinkan koordinasi yang lebih presisi, di mana standar penghormatan negara tetap dijaga tanpa mengesampingkan aspek keselamatan kerja yang ketat di industri migas (Verhoeven & Zerfass, 2023).

Sinergi antara data teknis perusahaan dan narasi protokoler dipandang sebagai faktor kunci di balik keberhasilan meraih penghargaan pada ajang PRIA 2026. Kemampuan strategis dalam mengonversi angka produksi energi menjadi pesan publik yang humanis dan bermarwah kenegaraan membuktikan bahwa protokol dapat difungsikan sebagai pembungkus estetis yang meningkatkan nilai jual informasi teknis (Theaker, 2020). Fenomena ini didorong oleh penggunaan sistem analitik data untuk memetakan preferensi informasi publik yang kemudian diselaraskan dengan standar komunikasi pemerintah guna menjaga wibawa institusional (Humas Indonesia, 2026).

Tantangan berupa inersia birokrasi dan resistensi kultural dikelola melalui restrukturisasi unit komunikasi dan pelatihan lintas fungsi bagi personel protokol. Proses perubahan paradigma diupayakan agar protokol digital tidak lagi dipandang sebagai ancaman terhadap tradisi, melainkan sebagai evolusi fungsi yang meningkatkan efisiensi waktu koordinasi sebesar 40% (PT Pertamina, 2026; Grunig, 2013). Penyelarasan visi antara unit protokol dan unit PR digital menjadi keharusan agar tidak terjadi disonansi narasi, sehingga organisasi mampu menciptakan sinergi yang inovatif dan relevan dengan tuntutan zaman (Verhoeven & Zerfass, 2023; Moleong, 2021).

KESIMPULAN

Fungsi keprotokolan direposisi sebagai aset strategis dalam manajemen hubungan masyarakat pemerintahan, di mana peran tersebut tidak lagi dipandang sebagai beban birokrasi melainkan sebagai instrumen navigasi politik yang krusial. Melalui penerapan kerangka kerja yang adaptif, nilai-nilai etiket kenegaraan berhasil diselaraskan dengan dinamika komunikasi modern guna menjaga marwah institusi di tengah tuntutan keterbukaan informasi. Sinergi antara tradisi birokrasi dan inovasi digital disimpulkan sebagai pilar utama dalam memperkuat kedaulatan entitas strategis negara, sekaligus menjadi mekanisme mitigasi risiko terhadap potensi gesekan kelembagaan di level pemerintahan pusat.

Secara teoritis, studi ini memberikan kontribusi signifikan melalui pengenalan konsep "Protokol Adaptif" dalam diskursus komunikasi organisasi dan hubungan

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a
Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

masyarakat pemerintah. Dibuktikan bahwa kepatuhan terhadap regulasi formal keprotokolan tetap dapat dipertahankan secara beriringan dengan fleksibilitas media digital tanpa menimbulkan disonansi citra. Legitimasi organisasi diperkuat melalui orkestrasi simbol-simbol kenegaraan yang dikemas secara profesional, sehingga kredibilitas perusahaan di mata pemangku kepentingan tingkat tinggi dapat ditingkatkan melalui integrasi data teknis dan narasi protokoler yang humanis.

Untuk penelitian mendatang, disarankan adanya validasi empiris melalui studi lapangan dan wawancara mendalam dengan praktisi guna menguji model ini pada berbagai karakteristik industri BUMN yang berbeda. Keterbatasan studi yang masih bersifat konseptual dapat dikembangkan lebih lanjut dengan mengeksplorasi penggunaan teknologi mutakhir seperti kecerdasan buatan atau *blockchain* dalam meningkatkan keamanan data keprotokolan yang bersifat sensitif. Selain itu, riset di masa depan diharapkan mampu mengukur dampak langsung efektivitas protokol terhadap reputasi jangka panjang korporasi melalui studi komparatif di tingkat regional guna memberikan perspektif etiket global yang lebih luas.

Secara implikatif, temuan penelitian ini membuka peluang signifikan bagi pengembangan kebijakan komunikasi pada BUMN strategis di masa mendatang. Model "Protokol Adaptif" yang dihasilkan dapat dijadikan acuan dalam penyusunan regulasi internal terkait standar komunikasi digital di lingkungan pemerintahan, khususnya dalam menghadapi percepatan transformasi digital nasional. Bagi praktisi *Government Public Relations*, model ini berimplikasi pada kebutuhan peningkatan kompetensi lintas fungsi antara protokol tradisional dan literasi digital, sehingga institusi negara mampu mempertahankan marwah dan kredibilitasnya di ruang publik yang semakin terhubung secara virtual. Ke depan, penerapan model ini secara melembaga di seluruh ekosistem BUMN strategis diharapkan dapat menjadi katalisator terbentuknya standar baru tata kelola komunikasi pemerintahan yang adaptif, transparan, dan berwibawa di era keterbukaan informasi global.

DAFTAR PUSTAKA

Coombs, W. T. (2023). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 31*(1), 45–58.

Grunig, J. E. (2013). *Excellence in public relations and communication management*.

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.

Routledge.

Humas Indonesia. (2026, Februari 12). *Laporan kompetensi humas BUMN: Efektivitas protokol dalam mitigasi risiko politik*. Humas Indonesia Online.

Kementerian BUMN. (2026, Januari 20). *Arahan transformasi layanan VVIP di bawah Danantara*. Biro Humas Kementerian BUMN.

Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.

Pemerintah Indonesia. (2010). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2010 tentang Keprotokolan*. Sekretariat Negara.

PR Indonesia. (2026, Maret 5). *Pemenang PRIA 2026: Sinergi identitas nasional dan transparansi digital Pertamina*. PR Indonesia Magazine.

PT Pertamina (Persero). (2025a). *Annual report 2024: Energizing the nation and securing state sovereignty*. Laporan Tahunan Resmi PT Pertamina.

PT Pertamina (Persero). (2025b). *Sustainability report 2024: Bridging governance and public trust*. Pertamina Official Report.

PT Pertamina (Persero). (2026a). *Annual communication strategy report 2025: Modernizing heritage*. Laporan Internal Perusahaan.

PT Pertamina (Persero). (2026b). *Corporate transformation: Bridging national interest and global transparency*. Laporan Strategis Transformasi Komunikasi.

Theaker, A. (2020). *The public relations handbook* (6th ed.). Routledge.

Verhoeven, P., & Zerfass, A. (2023). Strategic communication and public relations: Global perspectives and future directions. *International Journal of Strategic Communication, 17*(2), 125–142.

Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic communication: Defining the field and its core concepts. *International Journal of Strategic Communication, 12*(4), 487–505.

Copyright at authors some right reserved this work is licensedUnder a Creative Commons Attribuation-ShareAlike 4.0 International License.