

**STRATEGI PENINGKATAN IMPLEMENTASI KEPUTUSAN
MENTERI KEUANGAN NOMOR 222 TAHUN 2023 TENTANG
PEDOMAN PENGELOLAAN KOMUNIKASI KEMENTERIAN
KEUANGAN**

Disusun oleh:

NAMA : ROSYID BAGUS GINANJAR HABIBI
NPM : 2341021079
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2024**

STRATEGI PENINGKATAN IMPLEMENTASI KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN NOMOR 222 TAHUN 2023 TENTANG PEDOMAN PENGELOLAAN KOMUNIKASI DI KEMENTERIAN KEUANGAN

Oleh: Rosyid Bagus Ginanjar Habibi

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat implementasi kebijakan KMK Nomor 222 Tahun 2023 tentang Pedoman Pengelolaan Komunikasi di Kementerian Keuangan dan merumuskan strategi untuk mengatasi faktor penghambat tersebut. Penelitian berfokus pada penerapan pedoman komunikasi yang konsisten dan mengatasi tantangan seperti ketidaksesuaian implementasi, keterbatasan sumber daya, serta minimnya pelatihan dan pengawasan. Penelitian kualitatif ini menghasilkan beberapa strategi untuk mengatasi hambatan implementasi kebijakan KMK Nomor 222 Tahun 2023, termasuk penyusunan panduan, pelatihan, mentoring antarunit, rekrutmen tenaga ahli, investasi teknologi komunikasi, optimalisasi anggaran, program pelatihan berkelanjutan, serta pengembangan pengawasan real-time dan audit berkala. Berdasarkan temuan ini, disarankan agar Kemenkeu meningkatkan dukungan manajemen, menyediakan sumber daya teknologi andal, menginisiasi program orientasi bagi pegawai baru, dan melakukan pengawasan kegiatan secara real-time melalui dashboard. Penelitian selanjutnya diharapkan fokus pada teknologi berbasis sumber daya yang andal, mengingat perkembangan teknologi yang terus berubah.

Kata Kunci: *strategi komunikasi, implementasi pedoman komunikasi, kementerian keuangan*

**STRATEGY FOR ENHANCING THE IMPLEMENTATION OF THE
MINISTER OF FINANCE DECREE NUMBER 222 OF 2023 ON THE
GUIDELINES FOR COMMUNICATION MANAGEMENT AT THE
MINISTRY OF FINANCE**

By: Rosyid Bagus Ginanjar Habibi

Abstract

This study aims to identify factors that hinder the implementation of KMK Regulation No. 222 of 2023 concerning Communication Management Guidelines in the Ministry of Finance and to formulate strategies to address these obstacles. The research focuses on ensuring consistent application of communication guidelines and addressing challenges such as implementation inconsistencies, resource limitations, and lack of training and oversight. This qualitative study proposes several strategies to overcome barriers in implementing KMK No. 222 of 2023, including the development of guidelines, training, inter-unit mentoring, recruitment of experts, investment in communication technology, budget optimization, continuous training programs, as well as the enhancement of real-time monitoring and regular audits. Based on these findings, it is recommended that the Ministry of Finance strengthen management support, provide reliable technology-based resources, initiate orientation programs for new employees, and conduct real-time activity monitoring through a dashboard. Future research is suggested to focus on reliable technology-based resources, given the ever-evolving nature of technology.

Keywords: *communication strategy, implementation of communication guidelines, Ministry of Finance*

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I: PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah.....	15
C. Rumusan permasalahan	16
D. Tujuan Penelitian	16
E. Manfaat Penelitian	16
BAB II: TINJAUAN PUSTAKA.....	18
BAB III: METODOLOGI PENELITIAN	71
BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	77
A. Gambaran lokasi penelitian.....	77
B. Penyajian data dan pembahasan.....	78
BAB V: SIMPULAN DAN SARAN.....	123
A. Simpulan	123
B. Saran	124
DAFTAR PUSTAKA	125
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	133
RIWAYAT HIDUP PENULIS	153

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Identifikasi Informan Penelitian (75)

Tabel 2. Faktor Internal: Ketidaksesuaian Implementasi Pedoman (102)

Tabel 3. Faktor Eksternal: Ketidaksesuaian Implementasi Pedoman (103)

Tabel 4. Faktor Internal: Keterbatasan sumber daya dan teknologi (108)

Tabel 5. Faktor Eksternal: Keterbatasan sumber daya dan teknologi (108)

Tabel 6. Faktor Internal: Pelatihan dan Sosialisasi Masih Minim (112)

Tabel 7. Faktor Eksternal: Pelatihan dan Sosialisasi Masih Minim (113)

Tabel 8. Faktor Internal: Pengawasan dan Evaluasi yang Kurang

Memadai (117)

Tabel 9. Faktor Eksternal: Pengawasan dan Evaluasi yang Kurang Memadai (118)

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1. Permintaan Informasi Publik Kemenkeu (5)
- Gambar 2. Statistik Permintaan Informasi Publik Kemenkeu 2024 (6)
- Gambar 3. Arahkan Menteri Keuangan dalam Komunikasi Efektif (28)
- Gambar 4. Framework Kebijakan Strategi Komunikasi Kemenkeu (34)
- Gambar 5. Orkestrasi Komunikasi Kemenkeu (35)
- Gambar 6. Empat Faktor Kunci Implementasi Menurut Edwards III (50)
- Gambar 7. The quality manajement framework (53)
- Gambar 8. Manajemen Strategi (57)
- Gambar 9. Bagan SWOT (69)
- Gambar 10. Strategi Peningkatan Implementasi KMK 222/2023 (70)
- Gambar 11. Bagan Organisasi Badan Kebijakan Fiskal (78)
- Gambar 12. Proses Pengelolaan Komunikasi Digital (80)
- Gambar 13. Keterbatasan Sumber Daya Pengelola Teknologi (85)
- Gambar 14. Proses Sharing Knowledge Non Digitalisasi (91)
- Gambar 15. Pengawasan Komunikasi perlu ditingkatkan (96)

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 222 Tahun 2023 yang menetapkan pedoman pengelolaan komunikasi di Kementerian Keuangan muncul sebagai respons strategis terhadap dinamika dalam pengelolaan kebijakan fiskal dan komunikasi terkait pendapatan negara. Dalam konteks globalisasi dan perkembangan teknologi informasi yang pesat, tantangan komunikasi semakin kompleks. Keberhasilan komunikasi kebijakan di lingkungan pemerintah tidak hanya penting untuk mendukung penerimaan publik, tetapi juga untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas yang lebih kuat di tengah masyarakat. Kementerian Keuangan, melalui pedoman ini, bertujuan untuk mengatasi hambatan dalam penyampaian kebijakan fiskal yang seringkali dianggap sulit dipahami atau diakses oleh publik.

Namun, meskipun pedoman telah ditetapkan, tantangan dalam implementasinya tidak dapat diabaikan, terutama di Badan Kebijakan Fiskal (BKF) yang memiliki peran sentral dalam merumuskan dan mengkomunikasikan kebijakan fiskal. BKF bertanggung jawab atas pengelolaan kebijakan fiskal, penganggaran, dan berbagai aspek penting dalam manajemen ekonomi nasional, sehingga memiliki posisi strategis yang sangat krusial dalam komunikasi publik. Tantangan utama di BKF terkait dengan komunikasi kebijakan adalah koordinasi yang lemah antara berbagai unit, serta kurangnya integrasi dalam implementasi kebijakan komunikasi lintas unit.

BKF sebagai bagian dari Kementerian Keuangan mengelola berbagai informasi yang sifatnya teknis dan kompleks, khususnya di Pusat Kebijakan Pendapatan Negara (PKPN). PKPN secara khusus bertanggung jawab untuk merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan pendapatan negara, termasuk kebijakan perpajakan dan cukai. Kedua aspek ini sangat vital dalam pembiayaan

negara, sehingga membutuhkan komunikasi yang jelas, transparan, dan tepat sasaran. Namun, di sinilah tantangan implementasi muncul lebih spesifik.

Salah satu tantangan utama di PKPN adalah kurangnya integrasi dalam implementasi kebijakan komunikasi. Meski KMK 222/2023 sudah menetapkan pedoman yang jelas, terdapat kesenjangan antara pelaksanaannya di level teknis. Koordinasi antara unit di PKPN dan dengan unit-unit lain dalam BKF seringkali tidak berjalan maksimal, mengakibatkan komunikasi kebijakan yang tidak konsisten. Inkonsistensi ini sering terlihat dalam cara kebijakan disampaikan kepada publik maupun para pemangku kepentingan. Akibatnya, informasi penting terkait kebijakan perpajakan atau cukai tidak selalu tersampaikan dengan tepat waktu atau dengan penjelasan yang mudah dipahami oleh target audiens.

Selain itu, PKPN menghadapi kendala keterbatasan sumber daya manusia (SDM) dalam pengelolaan komunikasi. Meski PKPN memiliki tim-tim ahli yang berkompeten dalam merumuskan kebijakan pendapatan negara, tidak semua dari mereka memiliki keahlian yang memadai dalam hal komunikasi publik. Dalam hal ini, kemampuan untuk menyampaikan kebijakan teknis yang kompleks dengan cara yang mudah dipahami oleh masyarakat umum merupakan tantangan tersendiri. Keterampilan manajemen komunikasi dan pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung diseminasi kebijakan masih menjadi area yang perlu ditingkatkan.

PKPN juga mengalami keterbatasan dalam pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Di era digital ini, teknologi seharusnya menjadi alat utama dalam menyebarkan informasi kebijakan secara cepat, tepat, dan efisien. Namun, implementasi teknologi untuk mendukung komunikasi kebijakan fiskal di PKPN belum sepenuhnya optimal. Misalnya, pemanfaatan portal-portal informasi dan media sosial untuk diseminasi kebijakan sering kali tidak maksimal, yang menyebabkan ketidakpastian di kalangan masyarakat dan pelaku usaha terkait kebijakan baru yang diterapkan.

Lebih lanjut, kurangnya partisipasi publik dalam proses komunikasi kebijakan juga menjadi masalah yang mencolok di PKPN. Meski KMK 222/2023 menekankan pentingnya keterlibatan publik, dalam praktiknya, partisipasi publik

dalam perumusan atau evaluasi kebijakan masih minim. Rendahnya partisipasi ini berdampak pada kebijakan yang mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan kebutuhan masyarakat. Padahal, kebijakan fiskal yang berdampak langsung pada kehidupan masyarakat seharusnya melibatkan mereka secara aktif untuk meningkatkan akseptabilitas kebijakan tersebut di lapangan.

Salah satu kendala signifikan lainnya adalah kompleksitas bahasa kebijakan yang sering digunakan oleh PKPN dalam menyampaikan kebijakan perpajakan atau cukai. Bahasa teknis yang sering kali sulit dipahami oleh masyarakat umum menjadi hambatan dalam penyebaran informasi yang efektif. Komunikasi kebijakan yang kompleks cenderung menurunkan tingkat pemahaman masyarakat terhadap kebijakan yang diterapkan, sehingga menyebabkan resistensi atau kurangnya kepatuhan di lapangan. Penyederhanaan bahasa dan format komunikasi menjadi sangat penting dalam hal ini agar pesan kebijakan dapat diterima dan dipahami oleh audiens yang lebih luas.

Di sisi lain, budaya organisasi yang ada di lingkungan Kementerian Keuangan, termasuk di PKPN, yang cenderung birokratis dan hierarkis juga dapat menghambat kelancaran komunikasi. Budaya birokratis yang kaku sering kali memperlambat aliran informasi dan respons terhadap perubahan kebijakan yang dinamis. Hal ini menjadi tantangan dalam menyampaikan kebijakan fiskal yang terus berkembang dan memerlukan penjelasan yang cepat serta adaptasi yang responsif terhadap kebutuhan informasi publik.

Tidak kalah pentingnya, PKPN juga menghadapi hambatan dalam penyebaran informasi kebijakan ke daerah-daerah. Dalam banyak kasus, implementasi pedoman komunikasi cenderung berpusat di tingkat pusat, sedangkan wilayah-wilayah yang lebih terpencil, terutama yang memiliki keterbatasan akses teknologi informasi, sering kali tertinggal dalam memperoleh informasi kebijakan secara tepat waktu. Kesenjangan ini dapat berdampak pada implementasi kebijakan yang tidak seragam di seluruh wilayah, terutama dalam kebijakan yang berkaitan dengan penerimaan negara.

Terakhir, kurangnya sistem evaluasi yang sistematis dalam implementasi kebijakan komunikasi juga menjadi kendala yang signifikan. Tanpa evaluasi yang terstruktur dan berkelanjutan, sulit untuk mengukur efektivitas strategi komunikasi yang dijalankan oleh PKPN. Hal ini mengakibatkan kesulitan dalam menentukan apakah pedoman komunikasi telah diterapkan dengan baik dan apa saja yang perlu diperbaiki ke depannya.

Dengan berbagai tantangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menyusun strategi peningkatan implementasi KMK Nomor 222 Tahun 2023 di PKPN, guna memastikan bahwa kebijakan pendapatan negara yang dihasilkan dapat disampaikan secara efektif kepada publik dan pemangku kepentingan.

Pentingnya Pengelolaan Komunikasi dalam Kebijakan Publik

Komunikasi kebijakan publik memiliki peran yang sangat penting, terutama dalam konteks kebijakan fiskal yang seringkali rumit dan teknis. Pengelolaan komunikasi yang efektif bukan hanya mengenai penyampaian informasi, tetapi juga memastikan bahwa informasi tersebut dipahami, diterima, dan dapat memengaruhi tindakan masyarakat secara positif. Komunikasi kebijakan publik yang baik dapat membangun kepercayaan masyarakat, mendorong transparansi, serta memperkuat akuntabilitas pemerintah. Dalam konteks ini, peran Badan Kebijakan Fiskal (BKF) sebagai lembaga yang mengelola kebijakan fiskal sangat vital dalam memastikan kebijakan tersebut dikomunikasikan dengan cara yang efektif.

Berdasarkan data dari Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), negara-negara yang memiliki komunikasi fiskal yang efektif cenderung mendapatkan dukungan publik yang lebih besar terhadap kebijakan ekonomi mereka. Laporan OECD menekankan bahwa keterbukaan dan transparansi dalam komunikasi fiskal dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Kepercayaan ini sangat penting dalam situasi di mana kebijakan yang diambil mungkin melibatkan penyesuaian fiskal yang ketat atau perubahan signifikan dalam pengelolaan pendapatan negara. Sebagai contoh, kebijakan yang berkaitan dengan perpajakan atau subsidi sering memicu reaksi beragam di kalangan masyarakat, sehingga diperlukan pendekatan komunikasi

yang strategis dan efektif untuk menjelaskan manfaat jangka panjang dari kebijakan tersebut.

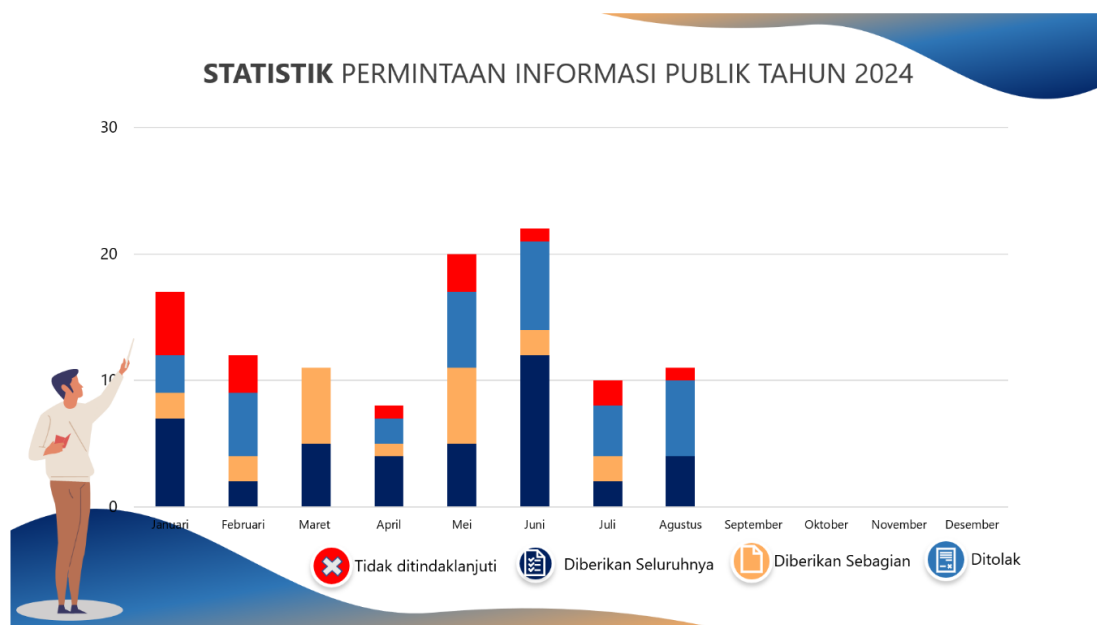


Gambar 1. Permintaan Informasi Publik Kemenkeu (Sumber: Kemenkeu)

Namun, meskipun ada kesadaran tentang pentingnya komunikasi kebijakan publik yang baik, masih banyak tantangan yang dihadapi dalam penerapan pedoman komunikasi di lingkungan pemerintah, termasuk di BKF. Menurut evaluasi internal Kementerian Keuangan, beberapa kendala utama dalam implementasi pedoman komunikasi adalah kurangnya koordinasi antarunit serta keterbatasan dalam pemanfaatan teknologi informasi. Kompleksitas kebijakan fiskal, seperti yang berkaitan dengan pendapatan negara melalui perpajakan dan cukai, menuntut upaya komunikasi yang lebih terkoordinasi dan terstruktur agar informasi kebijakan dapat dipahami oleh semua pihak yang berkepentingan.

Bukti bahwa implementasi Kebijakan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 222 Tahun 2023 terkait Pedoman Pengelolaan Komunikasi Kementerian Keuangan belum optimal terlihat dari beberapa indikasi, termasuk persepsi masyarakat dan hasil evaluasi internal yang menunjukkan kurangnya efektivitas komunikasi kebijakan fiskal ke publik. Masalah ini teridentifikasi melalui beberapa faktor, antara lain keterbatasan aksesibilitas informasi dan rendahnya pemahaman

masyarakat terhadap kebijakan pajak dan fiskal. Sebagaimana dalam Gambar 1, jumlah permintaan informasi publik PPID Kemenkeu selalu diiringi dengan jumlah keberatan tiap tahunnya.



Gambar 2. Statistik Permintaan Informasi Publik Kemenkeu 2024 (Sumber: Kemenkeu)

Menurut data evaluasi Kementerian Keuangan (2023), sebagian besar masyarakat merasa kurang mendapat informasi yang memadai terkait kebijakan fiskal dan pajak yang diterapkan. Sebagai contoh berita yang dimuat DDTC News pada tanggal 11 Januari 2022 yang berjudul "Sri Mulyani Rilis Aturan Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara" bahwa penerapan kebijakan pajak khusus, seperti Pajak Pertambahan Nilai (PPN) di sektor tertentu, masih menghadapi kendala komunikasi yang menyebabkan kebingungan di kalangan pelaku usaha dan masyarakat umum tentang dampak langsung dari kebijakan tersebut. Tantangan ini menandakan bahwa KMK 222/2023 belum sepenuhnya mencapai tujuan utamanya untuk menyediakan informasi yang jelas dan akurat kepada publik mengenai kebijakan fiskal yang sedang berjalan. Evaluasi lebih lanjut juga menunjukkan bahwa kurangnya koordinasi antar-unit dalam Kementerian Keuangan menjadi penghambat tersendiri dalam komunikasi efektif kebijakan fiskal. Upaya untuk mengintegrasikan komunikasi internal dan eksternal agar selaras dengan visi fiskal

nasional masih memerlukan peningkatan, terutama dalam penyediaan informasi yang mudah diakses dan dipahami oleh masyarakat luas.

Tantangan dalam Komunikasi di Badan Kebijakan Fiskal (BKF)

BKF sebagai lembaga yang bertanggung jawab dalam perumusan kebijakan fiskal memainkan peran strategis dalam memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan dapat dikomunikasikan secara efektif. Tantangan terbesar yang dihadapi BKF adalah bagaimana menyampaikan kebijakan yang teknis dan kompleks kepada berbagai audiens yang memiliki tingkat pemahaman ekonomi yang beragam. Koordinasi antarunit di dalam BKF seringkali tidak optimal, terutama ketika kebijakan yang disusun melibatkan berbagai departemen dan unit kerja yang berbeda. Hal ini menciptakan inkonsistensi dalam cara informasi kebijakan disampaikan ke publik, yang pada akhirnya dapat menimbulkan kesalahpahaman atau resistensi dari masyarakat.

Selain itu, meskipun sudah ada pedoman komunikasi, penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) di BKF masih belum sepenuhnya optimal. Banyak dari sistem diseminasi informasi masih bergantung pada metode tradisional seperti konferensi pers atau laporan cetak, yang sering kali tidak dapat menjangkau audiens yang lebih luas secara efisien. Digitalisasi komunikasi kebijakan, seperti melalui media sosial atau platform online, adalah salah satu cara yang dapat membantu BKF meningkatkan penyebaran informasi secara lebih cepat dan tepat sasaran. Beberapa negara telah berhasil menggunakan teknologi digital untuk menyampaikan kebijakan fiskal mereka, yang pada akhirnya meningkatkan tingkat partisipasi dan pemahaman masyarakat.

Tantangan di Pusat Kebijakan Pendapatan Negara (PKPN)

Pusat Kebijakan Pendapatan Negara (PKPN) sebagai unit di bawah BKF yang berfokus pada perumusan kebijakan pendapatan negara menghadapi tantangan yang lebih spesifik. PKPN bertanggung jawab atas kebijakan perpajakan dan cukai, yang sering kali menjadi subjek perdebatan publik karena langsung berdampak pada ekonomi masyarakat. Kebijakan perpajakan, misalnya, sering dianggap sulit dipahami oleh masyarakat umum karena terminologi yang teknis dan

sifat kebijakan yang kompleks. Salah satu tantangan utama PKPN adalah bahasa kebijakan yang terlalu teknis, yang sering kali tidak dapat dipahami oleh publik secara luas. Hal ini dapat menyebabkan kebijakan tidak sepenuhnya diterima oleh masyarakat, meskipun manfaatnya signifikan bagi pembangunan ekonomi jangka panjang.

PKPN juga menghadapi keterbatasan partisipasi publik dalam proses komunikasi kebijakan. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Center for Fiscal Policy Studies (2021), keterlibatan publik dalam perumusan kebijakan perpajakan dan cukai masih sangat minim. Banyak masyarakat merasa bahwa mereka tidak memiliki cukup informasi atau akses terhadap proses pengambilan keputusan terkait kebijakan yang memengaruhi kehidupan mereka secara langsung. Rendahnya tingkat partisipasi ini berdampak pada rendahnya akseptabilitas kebijakan di lapangan, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi efektivitas kebijakan tersebut dalam mencapai tujuan fiskal yang diinginkan.

Salah satu solusi yang disarankan untuk mengatasi tantangan ini adalah penyederhanaan bahasa kebijakan dan peningkatan keterlibatan publik melalui program-program edukasi fiskal. Edukasi fiskal dapat dilakukan melalui kampanye komunikasi yang menggunakan media sosial atau melalui kerja sama dengan lembaga pendidikan untuk meningkatkan literasi keuangan masyarakat. Dengan meningkatkan pemahaman publik terhadap kebijakan perpajakan dan cukai, PKPN dapat memperkuat dukungan terhadap kebijakan fiskal pemerintah.

Pentingnya Evaluasi dan Transparansi

Tantangan lainnya adalah kurangnya sistem evaluasi yang sistematis terhadap implementasi kebijakan komunikasi. Tanpa evaluasi yang tepat, sulit untuk mengukur sejauh mana pedoman komunikasi yang ditetapkan dalam KMK Nomor 222 Tahun 2023 sudah dilaksanakan secara efektif di BKF dan PKPN. Sistem evaluasi yang sistematis dapat membantu pemerintah mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dalam strategi komunikasi, termasuk dalam hal penyampaian informasi yang lebih cepat dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Transparansi juga merupakan elemen kunci dalam pengelolaan komunikasi kebijakan publik. Menurut World Bank dalam laporan mereka tentang transparansi fiskal, negara-negara yang memiliki tingkat transparansi yang tinggi dalam hal pengelolaan kebijakan fiskal cenderung memiliki tingkat kepercayaan publik yang lebih tinggi. Transparansi memungkinkan masyarakat memahami alasan di balik setiap keputusan fiskal yang diambil pemerintah, yang pada akhirnya dapat meningkatkan akuntabilitas dan legitimasi kebijakan.

Tantangan dalam Implementasi Keputusan Menteri Keuangan Nomor 222 Tahun 2023

Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 222 Tahun 2023 tentang Pedoman Pengelolaan Komunikasi di Kementerian Keuangan merupakan upaya yang dilakukan untuk mengatasi tantangan komunikasi kebijakan publik yang semakin kompleks di era digital. Kebijakan ini bertujuan meningkatkan efektivitas penyampaian kebijakan fiskal kepada publik, memperkuat transparansi, serta mendorong partisipasi masyarakat dalam perumusan kebijakan. Namun, meskipun pedoman telah ditetapkan, pelaksanaan di lapangan tidak selalu sesuai harapan. Berdasarkan temuan awal, tantangan implementasi di Pusat Kebijakan Pendapatan Negara (PKPN) dan unit terkait dalam Badan Kebijakan Fiskal (BKF) mencakup beberapa faktor kunci:

1. Kurangnya Integrasi dalam Implementasi Kebijakan Komunikasi

Salah satu tantangan terbesar dalam implementasi KMK 222/2023 adalah kurangnya integrasi antarunit di lingkungan Kementerian Keuangan. Meskipun pedoman ini mengatur secara jelas proses pengelolaan komunikasi, implementasi di lapangan menunjukkan adanya ketidakselarasan antara berbagai unit di Kementerian Keuangan, termasuk BKF. Data evaluasi internal Kementerian Keuangan tahun 2023 menunjukkan bahwa koordinasi antara unit pengambil kebijakan (seperti PKPN) dengan pelaksana kebijakan di lapangan masih lemah. Hal ini menyebabkan inkonsistensi dalam penyampaian pesan kebijakan kepada publik. Misalnya, pesan yang disampaikan oleh PKPN mengenai kebijakan perpajakan terkadang tidak selaras dengan informasi yang

diterima di tingkat operasional, seperti Direktorat Jenderal Pajak. Kurangnya sinergi ini dapat menyebabkan kebingungan di kalangan pemangku kepentingan dan publik.

Dalam konteks kebijakan perpajakan, OECD (2021) menyoroti pentingnya koordinasi dan integrasi yang kuat antara pembuat kebijakan dan pelaksana untuk memastikan kebijakan yang dihasilkan dapat dipahami dan diterapkan secara konsisten oleh semua pihak yang berkepentingan. Tanpa integrasi yang memadai, upaya untuk menciptakan komunikasi yang efektif dapat gagal.

2. Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Pengelolaan Komunikasi

Tantangan lain yang signifikan adalah keterbatasan SDM, baik dari segi jumlah maupun keterampilan yang relevan. Implementasi kebijakan komunikasi memerlukan keterampilan teknis dan substantif yang tinggi, terutama dalam manajemen komunikasi dan pemanfaatan teknologi informasi. Survei internal Kementerian Keuangan tahun 2023 menunjukkan bahwa hanya sekitar 35% SDM yang terlibat dalam pengelolaan komunikasi di PKPN memiliki keterampilan yang memadai dalam bidang tersebut. Kekurangan ini menjadi hambatan besar dalam penerapan pedoman komunikasi yang efektif.

Studi dari McKinsey (2020) juga menekankan bahwa kurangnya keterampilan SDM dalam mengelola komunikasi publik dapat menyebabkan ketidakefektifan penyampaian pesan kebijakan, yang pada akhirnya mengurangi tingkat kepercayaan publik terhadap pemerintah. Keterampilan SDM yang memadai sangat penting untuk memastikan pesan kebijakan yang disampaikan melalui media digital maupun konvensional dapat dipahami dengan baik oleh berbagai audiens, termasuk masyarakat luas, pelaku usaha, dan pemangku kepentingan lainnya.

3. Kurangnya Pemanfaatan Teknologi dalam Diseminasi Informasi

Seiring dengan perkembangan teknologi informasi, pemanfaatan teknologi dalam komunikasi kebijakan publik menjadi semakin penting. Namun, di PKPN, pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam

mendukung diseminasi kebijakan fiskal masih kurang optimal. Laporan tahunan Kementerian Keuangan 2022 menunjukkan bahwa meskipun berbagai platform digital telah disediakan, seperti portal informasi dan media sosial, informasi yang disampaikan masih sering terlambat dan tidak merata. Hal ini menyebabkan ketidakpastian di kalangan publik dalam memahami kebijakan perpajakan dan cukai yang diterapkan.

Studi dari Harvard Business Review (2022) menunjukkan bahwa penggunaan teknologi informasi yang lebih canggih, seperti Artificial Intelligence (AI) dan analitik data, dapat membantu pemerintah meningkatkan kecepatan dan efisiensi dalam menyebarkan informasi kebijakan. Di banyak negara maju, TIK digunakan secara luas untuk menyampaikan kebijakan fiskal secara real-time kepada masyarakat, sehingga membantu mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan transparansi kebijakan.

4. Kurangnya Partisipasi Publik dalam Proses Komunikasi Kebijakan

KMK 222/2023 juga menekankan pentingnya partisipasi publik dalam perumusan dan evaluasi kebijakan fiskal. Partisipasi publik yang tinggi dapat membantu menciptakan kebijakan yang lebih akomodatif terhadap kebutuhan masyarakat. Namun, di PKPN, partisipasi publik masih minim. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Center for Fiscal Policy Studies (2022), hanya 20% dari kebijakan fiskal yang dirumuskan PKPN melibatkan masukan langsung dari masyarakat. Hal ini disebabkan oleh kurangnya mekanisme yang memungkinkan masyarakat untuk berpartisipasi secara langsung dalam proses perumusan kebijakan.

Menurut World Bank (2021), keterlibatan publik yang rendah dapat berdampak pada rendahnya tingkat akseptabilitas kebijakan. Kebijakan yang tidak mencerminkan aspirasi masyarakat cenderung mendapatkan resistensi lebih tinggi, sehingga mengurangi efektivitas pelaksanaannya. Oleh karena itu, penting bagi PKPN untuk memperkuat mekanisme partisipasi publik, misalnya melalui konsultasi publik yang lebih terbuka dan transparan.

5. Kompleksitas Bahasa Kebijakan yang Sulit Dipahami oleh Publik

Bahasa kebijakan yang teknis dan kompleks juga menjadi tantangan dalam implementasi KMK 222/2023. Kebijakan perpajakan dan cukai yang dikelola oleh PKPN sering kali disusun dengan menggunakan terminologi teknis yang sulit dipahami oleh masyarakat umum. Studi dari McKinsey (2022) menunjukkan bahwa penyederhanaan bahasa kebijakan dapat meningkatkan tingkat kepatuhan dan pemahaman masyarakat terhadap kebijakan yang diterapkan. Namun, di PKPN, proses penyederhanaan bahasa kebijakan masih belum berjalan secara optimal.

Data dari Kementerian Keuangan (2023) menunjukkan bahwa sekitar 40% masyarakat tidak sepenuhnya memahami kebijakan perpajakan yang diterapkan oleh pemerintah. Hal ini menunjukkan pentingnya penyederhanaan bahasa kebijakan agar lebih mudah dipahami oleh masyarakat umum dan pemangku kepentingan lainnya.

Pentingnya Pusat Kebijakan Pendapatan Negara (PKPN) sebagai Lokus Penelitian Pemilihan Pusat Kebijakan Pendapatan Negara (PKPN) sebagai lokus penelitian didasarkan pada peran vitalnya dalam menentukan arah kebijakan fiskal di Indonesia, terutama yang berkaitan dengan pendapatan negara. PKPN merupakan unit eselon II di bawah Badan Kebijakan Fiskal (BKF) yang memiliki tanggung jawab strategis dalam merumuskan kebijakan perpajakan dan kepabeanan cukai. Dua komponen ini merupakan pilar utama dalam struktur pendapatan negara, sehingga kebijakan yang dihasilkan oleh PKPN memiliki dampak yang signifikan terhadap stabilitas fiskal dan kesejahteraan ekonomi negara. Kementerian Keuangan (2022) mencatat bahwa pada tahun 2021, perpajakan berkontribusi sebesar 77,56% terhadap pendapatan negara. Hal ini menunjukkan betapa krusialnya peran PKPN dalam menjaga keberlanjutan fiskal negara.

1. Peran Strategis PKPN dalam Kebijakan Perpajakan dan Cukai

Perpajakan adalah salah satu komponen penting dalam pendapatan negara yang dikelola PKPN. Dengan adanya reformasi perpajakan yang terus berlangsung,

peran PKPN semakin penting dalam merumuskan kebijakan yang tidak hanya berfokus pada optimalisasi penerimaan negara, tetapi juga pada aspek keadilan dan kemudahan kepatuhan wajib pajak. Laporan dari OECD (2021) menekankan bahwa komunikasi yang efektif dalam kebijakan perpajakan berperan penting dalam meningkatkan kepatuhan masyarakat. Oleh karena itu, selain merumuskan kebijakan yang solid, PKPN juga berperan dalam memastikan bahwa kebijakan tersebut dapat diterima dan dipahami oleh wajib pajak melalui strategi komunikasi yang tepat.

2. Tantangan dan Kompleksitas Perumusan Kebijakan di PKPN

Pemilihan PKPN sebagai lokus penelitian juga sangat relevan mengingat tantangan yang dihadapi unit ini dalam perumusan kebijakan pendapatan negara. Kompleksitas kebijakan perpajakan dan cukai tidak hanya terletak pada aspek teknis, tetapi juga pada tantangan komunikasi kepada publik. Komunikasi yang buruk dalam kebijakan fiskal dapat mempengaruhi persepsi publik dan pemangku kepentingan, sehingga menurunkan tingkat kepatuhan dan menghambat pencapaian target penerimaan negara. Laporan dari Bank Dunia (2020) menyebutkan bahwa negara-negara yang memiliki strategi komunikasi fiskal yang baik cenderung mendapatkan dukungan publik lebih tinggi terhadap kebijakan yang diberlakukan.

Kompleksitas lain yang dihadapi PKPN adalah dinamika ekonomi global dan domestik yang terus berubah. Sebagai contoh, dampak pandemi COVID-19 memaksa PKPN untuk merumuskan kebijakan fiskal yang fleksibel dan adaptif, terutama dalam upaya memitigasi risiko terhadap penerimaan negara. Kementerian Keuangan (2021) melaporkan bahwa penerimaan pajak pada tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 19,7% dibandingkan dengan tahun sebelumnya akibat dampak pandemi. Dalam situasi seperti ini, peran PKPN sebagai perumus kebijakan pendapatan negara menjadi sangat penting dalam merancang kebijakan yang dapat mempertahankan stabilitas fiskal di tengah ketidakpastian ekonomi.

3. Peran PKPN dalam Membangun Kepercayaan Publik terhadap Kebijakan Fiskal

Selain berperan dalam merumuskan kebijakan, PKPN juga memiliki tanggung jawab untuk membangun kepercayaan publik terhadap kebijakan fiskal. Kepercayaan publik adalah elemen kunci dalam memastikan kebijakan fiskal diterima dan diimplementasikan dengan baik. OECD (2021) dalam laporannya mengenai kepercayaan publik terhadap kebijakan fiskal menyebutkan bahwa komunikasi yang terbuka, transparan, dan konsisten sangat penting dalam menjaga dukungan masyarakat terhadap kebijakan pemerintah. Dalam konteks ini, PKPN berperan sebagai jembatan antara pemerintah dan masyarakat, serta pemangku kepentingan lainnya seperti pelaku usaha dan investor.

Pentingnya komunikasi fiskal yang efektif semakin terlihat dalam kebijakan perpajakan dan cukai, di mana masyarakat harus memahami manfaat dari kebijakan tersebut untuk mendapatkan dukungan penuh. Laporan dari McKinsey (2022) menunjukkan bahwa kebijakan yang disampaikan secara jelas dan dalam bahasa yang mudah dipahami cenderung lebih diterima oleh masyarakat. PKPN harus memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan dapat dipahami oleh berbagai lapisan masyarakat, mulai dari masyarakat umum hingga pelaku usaha besar.

4. Relevansi Penelitian terhadap Pengembangan Kebijakan Pendapatan Negara

Penelitian mengenai strategi peningkatan komunikasi kebijakan di PKPN sangat relevan, mengingat peran unit ini sebagai penggerak utama kebijakan pendapatan negara. Dalam era digital dan globalisasi, cara pemerintah berkomunikasi dengan masyarakat telah berubah secara drastis. Penggunaan media digital, keterbukaan informasi, serta ekspektasi masyarakat terhadap kebijakan yang partisipatif telah menambah tantangan bagi PKPN dalam menyampaikan kebijakan dengan cara yang mudah dipahami dan tepat sasaran. Data dari Kementerian Komunikasi dan Informatika (2022) menyebutkan bahwa 73% penduduk Indonesia aktif menggunakan internet, dan media sosial telah menjadi salah satu platform utama untuk menyampaikan informasi

kebijakan. Namun, pemanfaatan teknologi ini masih belum optimal di berbagai unit pemerintah, termasuk di PKPN.

Dengan perannya yang sangat strategis, PKPN harus mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) secara efektif untuk menyebarkan informasi kebijakan fiskal. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memahami bagaimana strategi komunikasi yang lebih baik dapat mendukung penerapan kebijakan perpajakan dan cukai di masa mendatang, serta meningkatkan partisipasi publik dalam perumusan kebijakan tersebut.

PKPN merupakan unit strategis dalam struktur Kementerian Keuangan yang memainkan peran kunci dalam perumusan kebijakan pendapatan negara. Pemilihan PKPN sebagai lokus penelitian sangat relevan mengingat peran pentingnya dalam merumuskan kebijakan perpajakan dan cukai, dua komponen utama dalam struktur pendapatan negara. Dengan menghadapi tantangan komunikasi kebijakan yang kompleks, terutama dalam hal koordinasi antarunit, keterbatasan SDM, dan pemanfaatan teknologi, PKPN harus terus beradaptasi untuk memenuhi tuntutan era digital. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang signifikan untuk meningkatkan strategi komunikasi kebijakan di PKPN, sehingga kebijakan yang dihasilkan dapat diterima dan diimplementasikan dengan baik oleh seluruh pemangku kepentingan.

B. Identifikasi Masalah

Penelitian dengan judul "Strategi Peningkatan Implementasi Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 222 Tahun 2023 tentang Pedoman Pengelolaan Komunikasi di Kementerian Keuangan " khususnya di Pusat Keuangan Negara (PKPN) Badan Kebijakan Fiskal (BKF), berikut adalah empat masalah yang dapat diidentifikasi:

1. Ketidaksesuaian Implementasi Pedoman
2. Sumber Daya dan Teknologi Terbatas

3. Pelatihan dan Sosialisasi Belum Maksimal
4. Pengawasan dan Evaluasi Masih Kurang

C. Rumusan permasalahan

Dari empat masalah yang diidentifikasi, berikut adalah dua rumusan masalah yang dapat dirumuskan:

1. Mengapa implementasi kebijakan KMK Nomor 222 Tahun 2023 tentang Pedoman Pengelolaan Komunikasi Kementerian Keuangan belum optimal?
2. Bagaimana strategi untuk mengatasi faktor penghambat implementasi kebijakan KMK Nomor 222 Tahun 2023 tentang Pedoman Pengelolaan Komunikasi di Kementerian Keuangan?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi yang dapat meningkatkan efektivitas implementasi KMK Nomor 222 Tahun 2023 di PKPN BKF. Dengan melakukan analisis mendalam terhadap kondisi saat ini, penelitian ini berusaha untuk:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat implementasi kebijakan KMK Nomor 222 Tahun 2023 tentang Pedoman Pengelolaan Komunikasi di Kementerian Keuangan.
2. Merumuskan strategi untuk mengatasi faktor penghambat implementasi kebijakan KMK Nomor 222 Tahun 2023 tentang Pedoman Pengelolaan Komunikasi di Kementerian Keuangan?

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memberikan manfaat yang signifikan bagi PKPN, BKF dan Kemenkeu secara umum. Dengan menilai sejauh mana pedoman komunikasi KMK Nomor 222 Tahun 2023 diterapkan dan mengidentifikasi masalah ketidaksesuaian, penelitian ini membantu memastikan bahwa pedoman tersebut diikuti dengan konsisten. Penelitian ini akan mengidentifikasi faktor yang menghambat penerapan pedoman komunikasi dan mengevaluasi keterbatasan sumber daya dan teknologi serta menilai kebutuhan pelatihan. Dengan implementasi pedoman komunikasi

yang lebih baik dan penanganan masalah yang lebih efektif, organisasi akan dapat berfungsi dengan lebih efisien. Ini akan meningkatkan koordinasi internal, memperbaiki alur informasi, dan mempercepat penyampaian pesan penting kepada pihak terkait, sehingga mendukung pencapaian tujuan strategis Kementerian Keuangan.



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada Bab IV dapat disimpulkan dan sekaligus menjawab dua pertanyaan dalam rumusan masalah yaitu:

1. Mengapa implementasi kebijakan KMK Nomor 222 Tahun 2023 tentang Pedoman Pengelolaan Komunikasi di Kementerian Keuangan belum optimal? Adanya faktor penghambat sebagai berikut:
 - a. Ketidaksesuaian Implementasi Pedoman: Faktor yang menyebabkan kendala ini yaitu pemahaman pegawai yang beragam terhadap pedoman, sosialisasi belum merata, serta kompleksitas teknis pedoman, terutama bagi pegawai yang tidak memiliki latar belakang di bidang komunikasi dan teknologi.
 - b. Keterbatasan Sumber Daya dan Teknologi: Tantangan meliputi keterbatasan SDM yang berkompeten di bidang komunikasi strategis serta keterbatasan teknologi, terutama di unit-unit daerah.
 - c. Pelatihan dan Sosialisasi Masih Minim: Keterbatasan anggaran, sumber daya, serta kurangnya kesadaran manajerial terutama di kantor vertikal

yang jauh dari pusat menyebabkan ketidakkonsistenan pemahaman dan penerapan pedoman.

- d. Pengawasan dan Evaluasi yang Kurang Memadai: Ketiadaan mekanisme pemantauan yang jelas, indikator kinerja spesifik, dan dukungan teknologi untuk evaluasi menyebabkan kesulitan dalam memastikan konsistensi penerapan pedoman di berbagai unit kerja.
2. Apa strategi untuk mengatasi faktor penghambat implementasi kebijakan KMK Nomor 222 Tahun 2023 tentang Pedoman Pengelolaan Komunikasi Kemenkeu?
- a. Strategi untuk mengatasi ketidaksesuaian implementasi pedoman:
 - 1) Penyusunan buku panduan dan skenario praktis
 - 2) Pelaksanaan pelatihan dan workshop tatap muka
 - 3) Program mentoring antarunit
 - b. Strategi untuk mengatasi keterbatasan sumber daya dan teknologi:
 - 1) Rekrutmen dan pelatihan tenaga ahli
 - 2) Investasi teknologi komunikasi terintegrasi
 - 3) Optimalisasi anggaran dan pembagian sumber daya
 - c. Strategi untuk mengatasi kurangnya pelatihan dan sosialisasi:
 - 1) Program pelatihan berkelanjutan
 - 2) Sosialisasi pedoman melalui media digital
 - 3) Program sosialisasi berjenjang
 - d. Strategi untuk mengatasi pengawasan dan evaluasi yang tidak memadai:
 - 1) Pengembangan sistem pengawasan real-time
 - 2) Audit implementasi berkala
 - 3) Mekanisme feedback dan tindak lanjut

B. Saran

Berdasarkan temuan dan analisis pada penelitian ini, berikut adalah saran untuk meningkatkan implementasi kebijakan KMK Nomor 222 Tahun 2023:

1. Kemenkeu perlu mengoptimalkan dukungan manajemen dan pimpinan.
2. Kemenkeu perlu menyediakan sumber daya berbasis teknologi yang andal.

3. Kemenkeu perlu menginisiasi program orientasi untuk pegawai baru.
4. Kemenkeu perlu mengawasi kegiatan secara realtime melalui dashboard yang melaporkan progress kegiatan terkait.
5. Untuk penelitian selanjutnya, penulis memberikan saran agar penelitian lebih berfokus pada penyediaan sumber daya berbasis teknologi yang andal mengingat teknologi selalu dinamis seiring perubahan zaman.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku dan Jurnal

- Agus Subianto, 2012, Kebijakan Publik, Brilliant an Imprint of Mic Publishing.
- Ahmad, Manajemen Strategi, (Makasar: Nas Media Pustaka, 2020).
- AG, Subarsono, 2021, Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori, dan Aplikasi, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Aprilia, I. (2022). Peran Komunikasi Pemerintah Untuk Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. *Communication*, 13(1).
- Arsandi, S. A. A., & Nyarwi, A. (2022). Kebijakan Inklusi Kesadaran Pajak dan Strategi Komunikasi DJP: Studi Kasus Program Pajak Bertutur. *Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 5(1).
- Bank Dunia. (2020). *Fiscal Policy in the Time of Crisis*.
- Baumol, W. J., & Blinder, A. S. (1986). *Economics: Principles and Policy*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Budi Winarno. 2007, Kebijakan Publik Teori dan Proses. Media Presindo.

- Chotijah, S. (2021). Relasi Media Mandalika Sebagai Destinasi Superprioritas Dalam Pemberitaan Kesiapan Pelaksanaan Event MotoGP 2021. *JCommsci - Journal of Media and Communication Science*, 4(1).
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Effective Public Relations* (10th ed.). Pearson.
- Dennis F. Kehoe, *The Fundamentals of Quality Management*, Department of Industrial Studies University of Liverpool, UK.
- Dwidjowijoto, Riant Nugroho 2006, *Kebijakan Publik Untuk Negara-Negara Berkembang*, PT. Elek Media Komputindo Kelompok Gramedia Jakarta.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- George III Edward (1980). *Implementing public policy*, 1980.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart, and Winston.
- Haravrd Business Review (2022). "How Technology Can Enhance Public Policy."
- Kementerian Keuangan (2023). "Laporan Tahunan Kementerian Keuangan 2022."
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). *Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2023*.
- Kementerian Komunikasi dan Informatika. (2022). *Digital Economy and Society Report*.
- Keynes, J. M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. London: Macmillan.
- Mankiw, N. G. (2019). *Macroeconomics* (10th ed.). Worth Publishers.
- McKinsey & Company (2022). "Improving Public Policy Communication."
- McKinsey & Company. (2022). *The Future of Public Policy Communication*.

- Menjadikan Komunikasi Publik Salah Satu Instrumen Pengambilan Kebijakan. Retrieved from
[<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13975/Menjadikan-Komunikasi-Publik-Salah-Satu-Instrumen-Pengambilan-Kebijakan.html>]
- Mengulik Strategi Kebijakan Fiskal 2024 - Media Keuangan. Retrieved from
[<https://mediakeuangan.kemenkeu.go.id/article/show/mengulik-strategi-kebijakan-fiskal-2024>]
- Musgrave, R. A., & Musgrave, P. B. (1989). *Public Finance in Theory and Practice*. McGraw-Hill.
- Nugroho, Riant (2003). *Kebijakan Publik. Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. PT. Elek Media Komputindo Kelompok Gramedia Jakarta.
- OECD. (2021). *Public Governance Review of Indonesia*.
- Peta Strategi Tahun 2023 Kementerian Keuangan Direktur Jenderal. Retrieved from [<https://anggaran.kemenkeu.go.id/api/Medias/e98f2dbc-4354-494e-b692-b77de9136b6f>]
- Peta Strategi Tahun 2023 Kementerian Keuangan Kepala Biro Komunikasi. Retrieved from [<https://setjen.kemenkeu.go.id/api/Medias/2adf3056-fdfd-4fb7-9675-922bdc6e269a>]
- Qadir, A., Khumaedi, A., & Teddy. (2022). *Model Komunikasi Pembangunan Dalam Program Strategis Pembangunan Ekonomi Dan Kelembagaan Kampung*. At Tawasul, 2(1).
- Riant Nugroho, *Perencanaan Strategis in Action*, 2010, IKAPI, Jakarta.
- Rosilawati, P. R. A., & Yeni. (2020). *Komunikasi Strategis Pemerintah Kota Yogyakarta dalam Mensosialisasikan Kawasan Pedestrian di Malioboro*. Jurnal Audiens, 2(1).
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2009). *Economics* (19th ed.). McGraw-Hill Education.
- Said Zainal Abidin, 2016, *Kebijakan Publik* (edisi 3), Jakarta : Penerbit Salemba Humanika.

- Sinengkeian, A., Rares, J. A., Rampi, J. J., & Gustaf, B. (2022). Komunikasi Pemerintah Dalam Meningkatkan Kesadaran Masyarakat Membayar Pajak Bumi Dan Bangunan Di Kelurahan Talikuran Kecamatan Kawangkoan Utara Kabupaten Minahasa. *Jurnal Administrasi*, 8(115).
- Siri, R., Hasniaty, R., Mariana, H., & Lina. (2022). Strategi Kebijakan Fiskal Menangani Dampak Pandemi COVID-19. *Ekonomika*, 6.
- Sulistiyowati, & Fadjarini. (2021). Strategi Komunikasi Pemerintah Indonesia dalam Penanganan COVID-19. *Jurnal Riset Komunikasi*, 4(2).
- Taufiqurokhman (2013). Kebijakan Publik pendelegasian tanggungjawab Negara kepada presiden selaku penyelenggaran pemerintahan.
- The Fundamentals of Quality Management Dennis F. Kehoe Department of Industrial Studies University of Liverpool, UK.
- The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework Donald S. Van Meter and Carl E. Van Horn, 1975.
- Dwidjowijoto, Riant Nugroho. (2006). Kebijakan Publik Untuk Negara-Negara Berkembang. PT. Elek Media Komputindo Kelompok Gramedia Jakarta.
- Eko Hadoyo. (2012). Kebijakan Publik.
- Efektivitas Pelaksanaan Kebijakan Program Kartu Kusuka Pada Kementerian Kelautan Dan Perikanan. Dida Daniarsyah, Kementerian Kelautan dan Perikanan, *Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies (JIPAGS)*, 2019.
- Evaluasi Pelaksanaan Program Rehabilitasi Rumah Tidak Layak Huni Di Desa Pringgabaya Utara. Moh. Juhad, Stia Muhammadiyah Selong, *Jurnal Mentari Publika*, Volume 02, No 01 (2021) E-ISSN: 2723-102X.
- Evaluasi Pencatatan dan Pelaporan Arsip (Kegiatan Bulanan) Di UPTD Karang Asam Samarinda. Windi Indah Saputri, Erwin Purwaningsih, *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat Nusantara (JPkMN)* e-ISSN : 2745 4053, Vol. 5 No. 2, 2024.

- Farah Faadillah Herindraningrum, Indrawati Yuhertiana. (2021). Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Di Indonesia : Literature Review. Jurnal Akuntansi (E-Journal) Volume 12, No. 2.
- Fatmawati, T. R. P. I. (2022). Komunikasi Pemerintah Dalam Penanganan Covid-19 Melalui Tes PCR (Polymerase Chain Reaction) Sebagai Syarat Perjalanan Udara. Nusantara, Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial, 9(1).
- Friedman, M. (1962). Capitalism and Freedom. Chicago: University of Chicago Press.
- George III Edward. (1980). Implementing Public Policy.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). Managing Public Relations. Holt, Rinehart, and Winston.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2023.
- Kementerian Keuangan. (2021). Laporan Tahunan Kementerian Keuangan 2021.
- Kementerian Keuangan (2023). "Laporan Tahunan Kementerian Keuangan 2022."
- Kementerian Komunikasi dan Informatika. (2022). Digital Economy and Society Report.
- Keynes, J. M. (1936). The General Theory of Employment, Interest, and Money. London: Macmillan.
- Mankiw, N. G. (2019). Macroeconomics (10th ed.). Worth Publishers.
- McKinsey & Company. (2022). The Future of Public Policy Communication.
- McKinsey & Company. (2022). Improving Public Policy Communication.
- Mengulik Strategi Kebijakan Fiskal 2024 - Media Keuangan. Retrieved from [<https://mediakeuangan.kemenkeu.go.id/article/show/mengulik-strategi-kebijakan-fiskal-2024>].

- Menjadikan Komunikasi Publik Salah Satu Instrumen Pengambilan Kebijakan. Retrieved from [https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13975/Menjadikan-Komunikasi-Publik-Salah-Satu-Instrumen-Pengambilan-Kebijakan.html].
- Musgrave, R. A., & Musgrave, P. B. (1989). *Public Finance in Theory and Practice*. McGraw-Hill.
- Nugroho, Riant. (2003). *Kebijakan Publik. Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. PT. Elek Media Komputindo Kelompok Gramedia Jakarta.
- Peta Strategi Tahun 2023 Kementerian Keuangan Direktur Jenderal. Retrieved from [https://anggaran.kemenkeu.go.id/api/Medias/e98f2dbc-4354-494e-b692-b77de9136b6f].
- Peta Strategi TAHUN 2023 Kementerian Keuangan Kepala Biro Komunikasi. Retrieved from [https://setjen.kemenkeu.go.id/api/Medias/2adf3056-fdfd-4fb7-9675-922bdc6e269a].
- Qadir, A., Khumaedi, A., & Teddy. (2022). Model Komunikasi Pembangunan Dalam Program Strategis Pembangunan Ekonomi Dan Kelembagaan Kampung. *At Tawasul*, 2(1).
- Retina Sri Sedjati. *Manajemen Strategis*. (Yogyakarta: Deepublish, 2019).
- Riant Nugroho. (2010). *Perencanaan Strategis in Action*. IKAPI, Jakarta.
- Rosilawati, P. R. A., & Yeni. (2020). Komunikasi Strategis Pemerintah Kota Yogyakarta dalam Mensosialisasikan Kawasan Pedestrian di Malioboro. *Jurnal Audiens*, 2(1).
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2009). *Economics* (19th ed.). McGraw-Hill Education.
- Said Zainal Abidin. (2016). *Kebijakan Publik* (edisi 3). Jakarta: Penerbit Salemba Humanika.
- Sinengkeian, A., Rares, J. A., Rampi, J. J., & Gustaf, B. (2022). Komunikasi Pemerintah Dalam Meningkatkan Kesadaran Masyarakat Membayar

- Pajak Bumi Dan Bangunan Di Kelurahan Talikuran Kecamatan Kawangkoan Utara Kabupaten Minahasa. *Jurnal Administrasi*, 8(115).
- Siri, R., Hasniaty, R., Mariana, H., & Lina. (2022). Strategi Kebijakan Fiskal Menangani Dampak Pandemi COVID-19. *Ekonomika*, 6.
- Sulistiyowati, & Fadjarini. (2021). Strategi Komunikasi Pemerintah Indonesia dalam Penanganan COVID-19. *Jurnal Riset Komunikasi*, 4(2).
- Supratman, L., & Pujasari, L. (2018). Pola Komunikasi Organisasi Kepemimpinan Strategis di PT TelkomSel. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 16(1).
- Taufiqurokhman. (2013). Kebijakan Publik Pendelegasian Tanggungjawab Negara Kepada Presiden Selaku Penyelenggaran Pemerintahan.
- The Fundamentals of Quality Management. Dennis F. Kehoe, Department of Industrial Studies, University of Liverpool, UK.
- The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. Donald S. Van Meter and Carl E. Van Horn. (1975).
- Wayne Parsons. (2008). Public Policy; Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan.

B. Kebijakan pustaka

- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 222 Tahun 2023 tentang Pedoman Pengelolaan Komunikasi Kementerian Keuangan
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 527 Tahun 2022 tentang Pedoman Pembentukan Peraturan dan Keputusan di Lingkungan Kementerian Keuangan
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara