



**STRATEGI KOMUNIKASI ORGANISASI DIREKTORAT PELAKSANAAN
ANGGARAN DALAM PELAKSANAAN PROGRAM MONITORING DAN
EVALUASI PELAKSANAAN ANGGARAN TAHUN 2017**

Dwi Harivarman,
Direktorat Pelaksanaan Anggaran Direktorat Jenderal Perbendaharaan

Alamat Korespondensi: doeihem@gmail.com

INFORMASI ARTIKEL

Diterima Pertama
19 September 2017

Dinyatakan Diterima
7 Desember 2017

KATA KUNCI:

Strategi Komunikasi,
Hambatan Komunikasi,
Komunikasi Internal dan
Eksternal Organisasi.

KLASIFIKASI JEL:
Z130

ABSTRAK

This research aims to determine the communication strategies implemented by the Ministry of Finance's Directorate of Budget Execution in Spending Review and Budget Implementation Evaluation Program, and to identify the constraints that occur in the implementation of that strategy. This research uses descriptive approach with qualitative data. The result shows that the internal communication strategies implemented are: (1) The message channel, by using verbal and face-to-face communication as the main method to coordinate and communicate during the program implementation; (2) The specific content of the message, by using the goals of the organization as the main focus in organizational activities; (3) The environment in which communication occurs, by combining formal and informal communication method for coordination. External communication strategies implemented are: (1) to adjust the content of messages and materials with the characteristics and needs of external parties; (2) to utilize various media channels when communicating with external parties. Internal communication barrier encountered was the difference of perception between management and staff about the program, limited information sharing practices from the management to the staff, and leadership style that influential during the program activities. The external communication barrier encountered is the absence of feedback from external parties.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi komunikasi yang diterapkan oleh Direktorat Pelaksanaan Anggaran Kementerian Keuangan dalam kegiatan *Spending Review* dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Kementerian/Lembaga, serta untuk mengidentifikasi hambatan yang terjadi dalam penerapan strategi komunikasi tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif dengan data kualitatif, yaitu data dan informasi penelitian dikumpulkan melalui wawancara mendalam serta observasi terhadap *informan*. Hasil penelitian menunjukkan strategi komunikasi internal yang diimplementasikan oleh Direktorat Pelaksanaan Anggaran adalah: (1) dalam hal pemilihan media, menerapkan komunikasi secara lisan dan tatap muka sebagai metode utama untuk melakukan koordinasi pada saat pelaksanaan kegiatan; (2) dalam hal pemilihan isi pesan, mewujudkan visi dan misi organisasi sebagai fokus utama pelaksanaan kegiatan organisasi; (3) dalam lingkungan tempat terjadinya komunikasi, menggabungkan antara komunikasi formal dan informal untuk koordinasi internal. Strategi komunikasi eksternal yang diterapkan adalah menyesuaikan isi pesan dan materi yang disampaikan dengan karakteristik dan kebutuhan pihak eksternal, serta memanfaatkan sarana media yang beragam dalam berkomunikasi dengan pihak eksternal. Hambatan komunikasi internal yang dihadapi adalah adanya perbedaan persepsi antara pimpinan dan bawahan terhadap pelaksanaan kegiatan, terbatasnya praktik *sharing* informasi dari pihak manajemen kepada pegawai, serta gaya kepemimpinan atasan yang berpengaruh dalam pelaksanaan kegiatan. Hambatan komunikasi eksternal adalah tidak adanya umpan balik dari pihak eksternal.

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sesuai dengan amanat konstitusi, Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) merupakan wujud pengelolaan keuangan negara yang dilaksanakan secara terbuka dan bertanggung jawab serta digunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat. Selama enam tahun terakhir, terjadi peningkatan dalam jumlah belanja pemerintah yang menunjukkan adanya kemauan pemerintah untuk terus meningkatkan kontribusinya terhadap perekonomian (<http://www.djpbn.kemenkeu.go.id/portal/id/berita/131-artikel-ulasan-opini/173-7-cahaya-spending-review.html>, diakses pada tanggal 19 Oktober 2016). Namun, berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik dan laporan hasil Reviu Belanja Pemerintah (*Spending Review*) Tahun 2015 (Direktorat PA, 2015) peningkatan pada pagu belanja pemerintah tersebut ternyata masih belum optimal dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dilihat dari data tiga indikator kesejahteraan masyarakat yaitu Indeks Pembangunan Manusia (IPM), Kemiskinan, dan Rasio Gini. IPM merupakan gambaran kondisi masyarakat dihitung berdasarkan kriteria pendidikan, kesehatan, dan standar hidup. Kemiskinan merupakan kondisi seseorang yang tidak dapat memenuhi kebutuhan dasarnya seperti makanan, pakaian, dan tempat berlindung. Sementara itu, rasio gini digunakan sebagai gambaran untuk melihat distribusi pendapatan masyarakat.

Untuk mengevaluasi peningkatan pagu belanja pemerintah tersebut, diperlukan suatu program monitoring dan evaluasi yang diterapkan secara berkala terhadap pelaksanaan anggaran Kementerian/Lembaga. Mekanisme monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran tersebut dilakukan salah satunya oleh Direktorat PA Ditjen Perbendaharaan Kementerian Keuangan. Direktorat PA memiliki peran yang penting terhadap kualitas pelaksanaan anggaran Kementerian/Lembaga karena memiliki fungsi pembinaan, monitoring, dan evaluasi, serta edukasi terkait pelaksanaan anggaran kepada Kementerian/Lembaga (PMK Kementerian Keuangan, 2015). Program monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran tersebut diwujudkan antara lain dengan pelaksanaan kegiatan *Spending Review* (SR) dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran (EPA) K/L yang telah dirintis oleh Direktorat PA sejak tahun 2013. Rangkaian kegiatan SR dan EPA K/L ini terdiri dari penyusunan laporan *Spending Review* atau Reviu Belanja Pemerintah pada awal tahun yang dilanjutkan dengan penyusunan laporan Evaluasi

Pelaksanaan Anggaran Kementerian/Lembaga pada setiap triwulan tahun anggaran. Hasil laporan tersebut kemudian dikonfirmasi dan disampaikan kepada *stakeholder* Kementerian/Lembaga melalui pertemuan atau rapat rutin bersama, sebagai bentuk evaluasi, pembinaan, dan edukasi terkait pelaksanaan anggaran.

Dalam pelaksanaan program yang telah berjalan hampir lebih dari tiga tahun tersebut, berbagai metode komunikasi telah dilakukan oleh Direktorat PA dalam proses pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L, baik secara internal maupun eksternal organisasi. Direktorat PA telah melakukan beberapa bentuk komunikasi internal (sosialisasi, pengarahan, rapat koordinasi, surat keputusan) yang ternyata masih belum berjalan dengan baik. Masih terdapat unit-unit di Direktorat PA yang belum memahami pentingnya pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L sebagai perwujudan dari program monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran. Hal yang sama juga terjadi pada sisi komunikasi eksternal. Beberapa bentuk komunikasi telah dilakukan oleh Direktorat PA kepada pihak eksternal pada pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L (surat undangan, komunikasi melalui telepon, tatap muka langsung pada saat pelaksanaan kegiatan). Namun, masih terdapat satuan kerja Kementerian/Lembaga yang belum sepenuhnya memahami manfaat dari pelaksanaan kegiatan tersebut.

Peran penting Direktorat PA dalam melakukan evaluasi pelaksanaan anggaran di satu sisi, tetapi masih adanya permasalahan yang timbul dalam strategi komunikasi dalam pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L di sisi lain, memotivasi penulis untuk meneliti lingkup komunikasi organisasi Direktorat PA terkait evaluasi strategi komunikasi dengan mendeskripsikan dan menganalisis strategi komunikasi internal antar anggota organisasi dan komunikasi eksternal dengan *stakeholder* dalam pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L, serta hambatan-hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan strategi komunikasi internal dan eksternal tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai bahan masukan bagi Direktorat PA Kementerian Keuangan serta menambah literatur di bidang komunikasi organisasi khususnya organisasi pemerintahan.

Adapun rumusan masalah yang diteliti adalah: (1) Bagaimanakah implementasi strategi komunikasi internal dalam organisasi dan eksternal dengan *stakeholder* yang selama ini diterapkan oleh Direktorat Pelaksanaan Anggaran dalam kegiatan SR dan EPA K/L; dan (2) Hambatan-hambatan apa saja yang timbul dalam

penerapan strategi komunikasi internal dan eksternal oleh Direktorat Pelaksanaan Anggaran dalam kegiatan SR dan EPA K/L.

2. KERANGKA TEORI

Dalam dimensi komunikasi organisasi, komunikasi internal adalah proses komunikasi yang terjadi antara anggota dalam organisasi, untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan organisasi. Scholes (dalam Welch dan Jackson, 2007) mendefinisikan komunikasi internal dalam organisasi sebagai suatu manajemen interaksi secara profesional yang terjadi di antara semua pihak yang berkepentingan atau memiliki kepentingan dalam organisasi. Selain itu, Kalla (2005) menyampaikan pengertian dari komunikasi internal sebagai semua komunikasi formal dan informal yang berlangsung secara internal pada semua level di dalam organisasi. Berdasarkan aliran informasi yang ada dalam organisasi, terdapat beberapa bentuk jalur komunikasi organisasi yaitu komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas (vertikal), komunikasi horizontal, dan komunikasi lintas saluran (diagonal) (Pace & Faules, 2015). Komunikasi eksternal adalah semua cara yang dilakukan oleh organisasi untuk berkomunikasi dengan publik eksternal yang dijadikan sasaran organisasi. Menurut Ruliana (2014: 91), komunikasi eksternal adalah komunikasi yang dilakukan organisasi pada publik yang dijadikan sasaran organisasi atau segmentasi.

Kurang berhasilnya komunikasi dalam organisasi antara lain karena karakteristik sifat dinamis yang dimiliki oleh organisasi, yaitu organisasi merupakan sebuah sistem terbuka yang terus menerus mengalami perubahan karena selalu menghadapi tantangan baru dari lingkungan sekitar dan perlu menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungan yang selalu berubah tersebut (Muhammad, 2011). Keadaan lingkungan yang dimaksud dapat berasal dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi, dan dapat mempengaruhi proses komunikasi dalam organisasi yang kemudian juga berpengaruh terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu unsur dari lingkungan internal adalah faktor pimpinan organisasi dan gaya kepemimpinan dalam organisasi. Dalam penelitian Sarwani (2015) terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah daerah, diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan dan strategi komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Seorang pimpinan harus memiliki rencana dan strategi yang dapat dikomunikasikan kepada anggota organisasi, untuk dapat mewujudkan kinerja yang efektif. Ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Fiedler dan Garcia

dalam Rivai (2008: 21) bahwa seorang pimpinan akan memperoleh kinerja kelompok yang efektif dengan pertama-tama membuat rencana keputusan dan strategi yang efektif, kemudian mengkomunikasikannya lewat perilaku pengarah yang direktif.

Selain faktor pimpinan, faktor pesan dan cara penyampaian pesan juga mempengaruhi jalannya komunikasi dalam organisasi. Hal ini disampaikan oleh Syasyikirana (2013) yang meneliti tentang strategi komunikasi pasca terjadinya restrukturisasi pada manajemen organisasi. Penggabungan media lisan dan tulisan serta gambar dilakukan agar komunikasi dapat berjalan lebih efektif. Pemilihan pesan juga disesuaikan dengan sasaran penerima pesan pada saat terjadi komunikasi secara tatap muka. Jenis komunikasi ini juga dianggap sebagai komunikasi efektif untuk mengubah sikap, pendapat, dan perilaku seseorang. Faktor lain yang dapat mempengaruhi jalannya komunikasi organisasi adalah keterbatasan informasi yang disampaikan pimpinan serta tidak adanya tanggapan atau *feedback* dari karyawan, karena hal tersebut dapat menjadi hambatan komunikasi ke bawah, dari atasan ke bawahan (Johanna, 2013).

Pemilihan penggunaan media dalam berkomunikasi juga penting dalam metode komunikasi eksternal. Dalam penelitian tentang strategi komunikasi BKKBN Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dalam mensosialisasikan program Generasi Berencana (GenRe), Susanti (2015) menggambarkan bagaimana penggunaan media kampus dan sekolah dalam berkomunikasi dengan publik sasaran informasi program. Kerja sama juga dilakukan dengan media massa televisi dan radio lokal untuk menyampaikan informasi kepada publik yang lebih luas. Penelitian yang dilakukan oleh Susanti (2015) fokus pada komunikasi kepada publik dengan penekanan kepada penggunaan media komunikasi dan sasaran komunikasi adalah kelompok massa yang besar.

Untuk dapat mengelola dan meminimalisasi permasalahan atau hambatan yang disebabkan oleh keadaan lingkungan internal dan eksternal organisasi dalam proses komunikasi organisasi, diperlukan suatu komunikasi yang efektif. Suatu kegiatan komunikasi dikatakan berjalan secara efektif jika antara lain tujuan dari kegiatan komunikasi tersebut tercapai. Menurut Liliweri (2014: 372), terdapat empat tujuan utama dari komunikasi organisasi, yaitu: (1) menyatakan pikiran, pandangan, dan pendapat; (2) membagi informasi; (3) menyatakan perasaan dan emosi; dan (4) sebagai tindakan koordinasi. Ludlow dan Pantan (1996) menyatakan bahwa ukuran manajemen komunikasi yang efektif adalah bahwa

informasi disampaikan dan hubungan dibangun dari penyampaian informasi tersebut.

Proses komunikasi yang efektif banyak tergantung pada penerapan strategi komunikasi. Suatu strategi dalam komunikasi organisasi penting karena organisasi memiliki karakteristik tertentu, yaitu memiliki struktur, tujuan, saling berhubungan dan tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut (Schein dalam Muhammad, 2009). Suatu strategi pada dasarnya adalah proses perencanaan dan manajemen untuk mencapai suatu tujuan. Middleton (dalam Cangara, 2013) menyatakan bahwa strategi komunikasi adalah kombinasi terbaik dari semua elemen komunikasi mulai dari komunikator, pesan, saluran (media), penerima, sampai pada pengaruh (efek) yang dirancang untuk mencapai tujuan komunikasi yang optimal, dimana syarat untuk merumuskan strategi adalah dengan meningkatkan pemahaman tentang tujuan organisasi (Liliwari, 2011: 239). Smeltzer et al. dalam Humardani (2014: 20) menyampaikan bahwa terdapat empat komponen yang dapat menentukan keberhasilan strategi komunikasi yang terdiri dari *the specific content of the message* (strategi pemilihan isu pesan), *the message's channel* (strategi pemilihan media komunikasi), *the time the communication takes places* (strategi waktu penyampaian pesan); dan *the environment in which it occurs* (strategi lingkungan tempat terjadinya komunikasi).

Dalam pelaksanaan strategi komunikasi, seringkali organisasi menghadapi hambatan-hambatan dalam implementasi strategi tersebut di lapangan. Hambatan tersebut oleh ahli komunikasi biasa disebut sebagai distorsi. Terkait distorsi dalam berkomunikasi, Ron Ludlow dan Fergus Panton (1996: 13) menyampaikan bahwa hambatan atau kendala dalam berkomunikasi akan selalu ada dalam setiap proses komunikasi. Penyebab terjadinya distorsi dalam komunikasi sehingga komunikasi menjadi tidak efektif antara lain adalah *status effect*, *semantic problems*, *perceptual distortion*, *cultural differences*, *physical distraction*, *poor choice of communication channel*, dan *no feedback* (Ludlow & Panton, 1996).

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan data kualitatif yang bermaksud mendeskripsikan hasil penelitian dan berusaha menemukan gambaran menyeluruh mengenai suatu keadaan. Pendekatan deskriptif dengan data kualitatif digunakan untuk memahami dan mempelajari masyarakat dalam kehidupan sehari-harinya, dengan tujuan untuk mengidentifikasi pengalaman dan perilaku mereka dibentuk oleh

konteks kehidupan mereka, seperti kehidupan sosial, ekonomi, budaya, dan konteks fisik dalam kehidupan mereka (Hennik, Hutter, 2011: 9). Penelitian deskriptif diharapkan menjawab secara lebih terperinci mengenai gejala sosial yang dimaksudkan dalam suatu permasalahan penelitian yang bersangkutan (Manasse Malo, 1996: 39). Peneliti mengharapkan tipe penelitian ini akan menghasilkan deskripsi yang akurat mengenai hambatan komunikasi internal organisasi Direktorat PA.

Metode penelitian menggunakan studi kasus karena peneliti membutuhkan jawaban atas pertanyaan "bagaimana" atau "mengapa" suatu fenomena berlangsung, untuk menjawab pertanyaan penelitian berupa apa, kenapa, dan bagaimana (Yin, 2014: 38). Data dan informasi penelitian dikumpulkan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan para informan yang memenuhi kriteria yang ditentukan peneliti berdasarkan kebutuhan penelitian, yaitu: 1) memiliki pengetahuan tentang kegiatan SR dan EPA K/L; dan 2) berperan dalam mengembangkan program monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran K/L. Informan penelitian berdasarkan kriteria tersebut adalah:

- Direktur dan pejabat di level manajerial Direktorat PA yang termasuk dalam tim kegiatan SR dan EPA K/L.
- Pegawai pelaksana yang termasuk dalam tim kegiatan SR dan EPA K/L dan berperan aktif dalam memberikan masukan dan pendapat terhadap program monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran K/L.
- Mitra kerja Direktorat PA yang sudah lama mengikuti kegiatan SR dan EPA K/L serta dapat memberikan masukan dalam pengembangan pelaksanaan program monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran K/L.

Wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara, tetapi tetap fleksibel tergantung pada perkembangan dan situasi dalam wawancara. Selain itu, observasi juga dilakukan terhadap pegawai Direktorat PA dan lingkungan kerja pada proses komunikasi di lingkungan internal organisasi, untuk mencatat hal, perilaku, tindakan, dan lain sebagainya yang terjadi pada saat penelitian. Data tambahan diperoleh dari pengumpulan data sekunder melalui metode *online* maupun *offline* berupa dokumen, literatur, artikel, jurnal, dokumentasi, dan lainnya yang terkait dengan permasalahan penelitian dan mendukung analisis penelitian.

Proses analisis data dilakukan dengan teknik analisis data kualitatif menurut Marshall dan Rossman (1995), yaitu dalam proses menganalisis

penelitian kualitatif terdapat beberapa tahapan yang perlu dilakukan, di antaranya adalah: (1) mengorganisasikan data; (2) mengelompokkan data; dan (3) analisis secara naratif dengan tema hambatan komunikasi dalam lingkup komunikasi organisasi.

4. HASIL PENELITIAN

Dalam mencapai tujuan organisasi, Direktorat PA membutuhkan beberapa faktor pendukung yang harus dimiliki oleh organisasi. Salah satunya adalah proses komunikasi yang efektif, yang dapat menghubungkan setiap unit dan bagian organisasi dalam usahanya untuk mencapai tujuan organisasi, serta memastikan proses pertukaran dan penafsiran pesan oleh setiap individu dalam organisasi dapat berjalan dengan baik. Untuk memperoleh komunikasi yang efektif, diperlukan suatu strategi komunikasi. Untuk melihat komponen strategi komunikasi Direktorat PA, maka perlu dilihat implementasi strategi komunikasi yang dilakukan oleh pegawai Direktorat PA mulai dari level direktur sampai pegawai di tingkat bawah yaitu pelaksana.

4.1. Strategi Komunikasi Internal

Semua pihak yang berkepentingan dalam organisasi terdapat pada berbagai level organisasi, mulai dari pimpinan organisasi sampai dengan pegawai bawahan. Untuk mencapai tujuan organisasi, Direktorat PA menggunakan beberapa strategi komunikasi yang ditujukan untuk internal organisasi yaitu para pegawai Direktorat PA. Ini karena para pegawai tersebut adalah publik internal organisasi yang menurut Ruliana (2014) merupakan sumber daya terbesar dalam organisasi.

Komunikasi secara Lisan Tatap Muka sebagai Metode Utama untuk Koordinasi

Dalam praktiknya, komunikasi secara lisan tatap muka menjadi saluran komunikasi utama yang digunakan oleh Direktorat PA untuk melakukan koordinasi. Praktik penggunaan komunikasi secara lisan tersebut diterapkan dalam tiga jenjang penyampaian pesan dan informasi pentahapan komunikasi oleh Direktorat PA. Jenjang komunikasi pertama adalah dengan para kepala subdit melalui rapat rutin setidaknya dua kali dalam seminggu. Jenjang komunikasi yang kedua adalah dengan para kepala subdit dan kepala seksi melalui media pertemuan rutin *morning call* setiap hari Senin pagi dan yang terakhir adalah komunikasi dengan para pelaksana. Pentahapan komunikasi tersebut merupakan salah satu implikasi dari bentuk struktur organisasi Direktorat PA, yaitu terdapat struktur hierarki jabatan sehingga komunikasi yang dilakukan

adalah berupa komunikasi ke bawah (*downward communication*) dari atasan kepada bawahan yaitu dari direktur kepada kepala subdit, kepala seksi, dan pelaksana. Dalam pentahapan komunikasi tersebut, direktur menyampaikan informasi terkait kebijakan organisasi, arahan, instruksi, serta evaluasi terkait kegiatan organisasi. Menurut Muhammad (2009: 108), komunikasi dari pimpinan kepada bawahan biasanya berhubungan dengan pengarah, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan, dan kebijaksanaan umum. Selain itu, pimpinan juga menyampaikan informasi terkait cara melakukan pekerjaan, dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, kebijakan dan praktik-praktik organisasi, dan informasi mengenai kinerja pegawai (Pace & Faules, 2015).

Saluran komunikasi yang dilakukan dalam komunikasi ke bawah tersebut menggunakan media rapat-rapat internal, yaitu komunikasi secara langsung, lisan, dan tatap muka. Dalam hubungan pekerjaan, Direktur PA lebih menyukai komunikasi secara langsung tatap muka (*face to face*), baik itu melalui rapat atau pertemuan rutin atau secara insidental karena dengan metode tersebut direktur lebih mudah untuk mendapatkan umpan balik (*feedback*) yang merupakan salah satu unsur komunikasi yang efektif. Komunikasi secara tatap muka dipilih karena direktur dapat mengetahui secara langsung respons dan tanggapan kepala subdit atau kepala seksi terhadap suatu topik permasalahan tertentu. Direktur menggunakan saluran komunikasi lain seperti telepon jika memang kondisi untuk melakukan komunikasi secara langsung tidak memungkinkan. Menanggapi metode komunikasi yang dilakukan oleh Direktur PA, salah satu informan yang menjabat sebagai kepala subdit membenarkan pernyataan tersebut, bahwa memang benar direktur sebagai pimpinan organisasi lebih banyak menggunakan komunikasi secara langsung tatap muka dengan memanggil langsung para kepala subdit untuk membahas suatu permasalahannya tertentu. Penggunaan komunikasi langsung tersebut juga dikombinasikan dengan penggunaan media aplikasi *WhatsApp Messenger* melalui telepon genggam.

Dari hasil pengamatan peneliti, penggunaan komunikasi secara lisan tatap muka melalui pelaksanaan kegiatan *morning call* merupakan saluran utama yang penting bagi Direktorat PA dalam melakukan koordinasi antar unit dalam organisasi karena terjadi *sharing* informasi antar unit dalam Direktorat PA. Hasil pengamatan ini dibenarkan oleh pernyataan informan 6 yang menyampaikan bahwa jika sebelumnya permasalahan satu subdit hanya diketahui oleh anggota subdit itu sendiri, dengan adanya *morning*

call permasalahan atau *current issue* di satu unit dapat diketahui oleh unit yang lain sehingga semua unit organisasi memiliki pengetahuan informasi yang sama terkait pelaksanaan anggaran.

Cara komunikasi secara langsung dan tatap muka yang digunakan oleh direktur juga dilakukan oleh pejabat Direktorat PA lainnya di tingkat manajerial seperti kepala subdit untuk melakukan koordinasi dengan bawahan. Informan 2 yang merupakan seorang kepala subdit menggunakan media komunikasi rapat internal dalam melakukan koordinasi dan komunikasi dengan bawahannya. Rapat atau pertemuan tersebut dilakukan di dalam ruang kerja kepala subdit jika koordinasi dilakukan dengan kepala seksi, sedangkan untuk komunikasi kepada kepala seksi dan pelaksana dilakukan di ruangan subdirektorat. Informan juga menyatakan dengan kalimat "*sometimes* saya *deliver* ke kepala seksi...tapi *sometimes* saya menyatukan semuanya" yang menunjukkan bahwa penyampaian informasi dan arahan melalui rapat tersebut tidak dilakukan setiap saat, karena informan merasa perlu ada pemilahan terhadap informasi yang akan disampaikan kepada bawahan terutama untuk topik permasalahan anggaran yang sifatnya kebijakan atau teknis.

Terkait program monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran, subdirektorat lain di Direktorat PA juga melakukan rapat-rapat internal untuk membahas teknis pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L, seperti hasil wawancara dengan informan 3 yang menyatakan bahwa rapat internal dilakukan sebagai sarana untuk mencapai kesepakatan bersama ketika terdapat permasalahan dalam internal subdirektorat. Ketika mendapati adanya ketidakpuasan dari bawahan terkait banyaknya Kementerian/Lembaga yang harus dilakukan evaluasi SR, kepala subdit langsung mengadakan rapat untuk memberikan arahan dan membahas permasalahan tersebut dengan para kepala seksi dan pelaksana. Dengan melakukan komunikasi secara langsung melalui rapat tersebut, maka koordinasi dapat lebih cepat dilaksanakan dan kepala subdit dapat memperoleh berbagai masukan dan pendapat dari kepala seksi serta pelaksana terhadap pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L. Dari diskusi yang dilakukan dalam rapat tersebut, dicapai suatu keputusan yang merupakan hasil kesepakatan bersama dari semua anggota subdirektorat sehingga permasalahan dapat terselesaikan.

Adanya pembahasan atau diskusi bersama tersebut dikonfirmasi oleh informan 8, yang merupakan seorang pelaksana. Dalam wawancaranya, informan menyampaikan bahwa kepala subdit mengakomodasi masukan dan pendapat dari bawahan tentang pelaksanaan

pekerjaan. Hal tersebut ditunjukkan dengan pelaksanaan rapat dan diskusi secara internal untuk membahas tentang jadwal pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L, untuk mencari solusi bersama agar pelaksanaan kegiatan tersebut dalam berjalan dengan lancar. Suasana komunikasi yang interaktif terwujud dalam kegiatan rapat tersebut, dengan kepala subdit langsung mendapatkan masukan dan umpan balik dari bawahan. Masukan dan pendapat dari bawahan tersebut diperoleh melalui metode komunikasi secara lisan tatap muka, yaitu umpan balik lebih mudah dan cepat untuk diperoleh dibandingkan dengan metode komunikasi yang lain.

Metode koordinasi Direktorat PA yang menggunakan komunikasi lisan, langsung, dan tatap muka merupakan salah satu perwujudan dari tujuan komunikasi organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Liliweri (2014: 373) tujuan dari komunikasi organisasi antara lain adalah membagi informasi (*information sharing*), yaitu memberi peluang kepada seluruh anggota organisasi untuk membagi informasi dan memberi makna yang sama atas visi, misi, tugas pokok, fungsi organisasi, individu, unit/bagian maupun kelompok kerja dalam organisasi. Tujuan lain dari komunikasi organisasi adalah sebagai tindakan koordinasi, yaitu mengkoordinasikan sebagian atau seluruh tindakan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi organisasi. Suatu organisasi tanpa koordinasi dan tanpa komunikasi sama dengan organisasi yang menampilkan aspek individual dan bukan menggambarkan aspek kerja sama.

Strategi komunikasi yang dilakukan Direktorat PA tersebut termasuk dalam komponen strategi komunikasi yang disampaikan oleh Smeltzer et al. dalam Humardani (2014: 20) yaitu *the message channel* atau strategi pemilihan media komunikasi. Untuk memastikan komunikasi memahami makna dari pesan yang dikirim oleh komunikator diperlukan suatu strategi dalam memilih media komunikasi yang tepat untuk menyampaikan pesan tersebut. Pemilihan media komunikasi secara lisan dianggap paling tepat oleh pimpinan dan pejabat di level manajerial untuk melakukan komunikasi dan koordinasi dalam kehidupan berorganisasi di Direktorat PA. Dengan melakukan komunikasi secara lisan maka atasan dapat langsung mendapatkan respon dan umpan balik terhadap topik yang sedang dibahas. Selain itu, atasan sebagai komunikator dapat langsung memastikan apakah komunikasi sudah memahami pesan yang disampaikan melalui proses komunikasi tersebut.

Terkait pelaksanaan *morning call*, komunikasi yang berlangsung selama jalannya kegiatan

morning call lebih banyak bersifat *top down* yaitu berupa komunikasi dari atas ke bawah dengan pusat informasi berada di tangan Direktur PA sebagai pimpinan organisasi. Peneliti juga menemukan kegunaan penting dari kegiatan *morning call* yaitu sebagai sarana berbagi informasi antar unit di Direktorat PA. Semua unit dalam organisasi perlu mendapat informasi yang sama dan setara untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan organisasi. Ini senada dengan yang disampaikan Pace dan Faules (2015) bahwa para pegawai di seluruh tingkat dalam organisasi merasa perlu untuk diberi informasi.

Dalam praktiknya, komunikasi lisan tatap muka yang dilakukan dalam kehidupan berorganisasi Direktorat PA dilengkapi dengan penggunaan saluran komunikasi lain. Seorang komunikator dalam memilih media komunikasi tidak terbatas pada satu media saja dan dapat disesuaikan dengan apa yang ingin dicapai oleh komunikator dari penyampaian pesan tersebut. Selain komunikasi secara lisan, pimpinan dan pejabat di level manajerial Direktorat PA juga menggunakan media komunikasi lain seperti adanya grup *chat* dalam aplikasi *WhatsApp Messenger*. Pemanfaatan aplikasi *WhatsApp* tersebut dilakukan ketika atasan ingin membagi informasi tertentu langsung kepada anggota organisasi secara cepat dan tanpa harus mengumpulkan semua anggota secara resmi, misalnya seperti pemberitahuan tentang jadwal rapat atau adanya pembaharuan dalam aplikasi *monev* Direktorat PA. Metode komunikasi yang dilakukan tersebut lebih banyak bersifat satu arah (*one way communication*) dengan tujuan utamanya adalah agar para pegawai mengetahui informasi-informasi terbaru dan terkini terkait kegiatan dan tupoksi Direktorat PA. Komunikasi satu arah tersebut sama dengan model komunikasi linier yang dikemukakan oleh Lasswell, yaitu lebih menekankan efek dan tidak ada *feedback* (umpan balik) dalam komunikasi (Ruliana, 2014).

Mewujudkan Visi dan Misi Organisasi sebagai Fokus Utama Pelaksanaan Kegiatan Organisasi

Dalam melakukan komunikasi secara langsung tatap muka, komunikator memilih pesan yang akan disampaikan kepada komunikan dan dapat menyesuaikan isi pesan tersebut dengan gagasan yang akan disampaikan. Hal yang serupa juga dilakukan oleh direktur dan pejabat di tingkat manajerial Direktorat PA dalam melakukan komunikasi dengan bawahannya, ketika mengadakan rapat atau pertemuan rutin dalam organisasi. Informan 1 menyampaikan bahwa penting bagi seluruh pegawai di Direktorat PA, dari kepala subdit sampai dengan pelaksana, untuk mengetahui dan memahami bahwa Direktorat PA

sebagai bagian dari Kementerian Keuangan memiliki tugas utama dari Menteri Keuangan dan Direktur Jenderal Perbendaharaan untuk menjaga pelaksanaan APBN. Dengan tugas utama tersebut, Direktorat PA memegang peranan yang strategis dalam siklus pelaksanaan anggaran Kementerian/Lembaga yang kemudian dijabarkan dalam visi dan misi organisasi, yaitu strategi untuk mencapai visi dan misi organisasi tersebut di antaranya adalah dengan program monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran yang diwujudkan dalam pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L.

Untuk mencapai pemahaman bersama atas visi dan misi organisasi, direktur mengharapkan seluruh pegawai Direktorat PA harus berkapasitas, berpandangan, dan berpersepsi yang sama mengenai visi dan misi direktorat serta mengetahui strategi yang bisa dilakukan untuk melaksanakan tugas-tugas yang ada di Direktorat PA. Persepsi atau cara pandang yang sama terhadap visi dan misi organisasi oleh anggota organisasi merupakan salah satu faktor utama bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan persepsi yang sama terhadap visi dan misi Direktorat PA, semua pegawai Direktorat PA diharapkan untuk menerapkan dan mewujudkan visi dan misi tersebut dalam pelaksanaan tugas dan operasional direktorat, termasuk di dalamnya untuk kelancaran program monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran. Untuk itulah peran strategi dalam komunikasi organisasi menjadi penting karena komunikasi dalam organisasi menurut Katz dan Kahn (dalam Muhammad, 2009) merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti dalam suatu organisasi. Komunikasi organisasi dapat mengubah dan memperbaiki cara pandang bawahan terhadap pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L. Ini sesuai dengan fungsi khusus dari komunikasi organisasi (Liliweri, 2014: 374) yang antara lain agar karyawan melibatkan diri ke dalam isu-isu organisasi, lalu menerjemahkannya ke dalam tindakan tertentu di bawah sebuah komando.

Pentingnya peran komunikasi untuk menyamakan persepsi terkait visi dan misi organisasi disampaikan oleh informan 3, yang menyatakan bahwa isi pesan yang dikomunikasikan dan disampaikan kepada para pegawai menjadi faktor utama dalam penyamaan persepsi tersebut. Dengan isi pesan bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan pekerjaan yang strategis dan penting bagi pelaksanaan anggaran Kementerian/Lembaga serta APBN, pegawai akan menjadi lebih bersemangat dan memiliki motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Pesan sebagai gagasan yang dinyatakan oleh pengirim kepada orang lain (Liliweri, 2014) harus dapat menjadi informasi yang dapat

mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*) dari anggota organisasi. Selain isi pesan, faktor komunikator yang menyampaikan pesan juga menjadi penting. Komunikator, dalam hal ini adalah pimpinan organisasi, memiliki peran dalam komunikasi organisasi untuk menjelaskan serta menjabarkan visi dan misi organisasi kepada anggota organisasi. Di samping itu, informan 3 juga menyampaikan bahwa seorang pimpinan juga harus memberikan contoh nyata (*leading by example*) kepada bawahan bagaimana menerapkan dan mewujudkan visi dan misi tersebut dalam pelaksanaan dan penyelesaian tugas organisasi. Dengan begitu, para pegawai akan semakin merasa yakin dengan pekerjaan dan tugas yang mereka kerjakan, bahwa itu merupakan suatu hal yang penting dan strategis untuk mencapai tujuan organisasi.

Model komunikasi dua arah yang didapatkan melalui komunikasi lisan secara tatap muka, yaitu interaksi dan hubungan timbal balik antara komunikator dan penerima pesan, sangat tepat untuk memberikan pemahaman dan persepsi baru terhadap suatu topik tertentu. Menurut Wilbur Schramm (dalam Liliweri, 2014: 362) komunikasi merupakan usaha membangun suatu makna yang sama (*commonness*) antara komunikator dan komunikan. Efektivitas komunikasi terjadi karena komunikator dan penerima pesan memahami makna pesan yang sama. Salah satu faktor yang berperan untuk mencapai pemahaman makna yang sama tersebut adalah kesamaan latar belakang pengalaman dan kerangka pemikiran yang dimiliki oleh komunikator dan komunikan (*field of experience and frame of reference*). Semakin besar perbedaan dalam latar belakang dan kerangka pemikiran antara sumber dengan penerima pesan maka akan semakin sedikit pesan yang dapat diinterpretasi secara baik dan benar oleh penerima pesan atau komunikan. Begitu juga sebaliknya, dengan *field of experience* dan *frame of reference* yang semakin mirip antara komunikator dan komunikan, maka pesan yang dikirim komunikator akan dimaknai dengan lebih baik dan benar oleh komunikan.

Strategi komunikasi Direktorat PA, dengan fokus isi pesan yang disampaikan adalah mewujudkan visi dan misi organisasi, sesuai dengan salah satu komponen yang dapat menentukan keberhasilan strategi komunikasi yang disampaikan oleh Smeltzer et al. (dalam Humardani, 2014) yaitu *the spesific content of the message* atau strategi pemilihan isi pesan. Strategi dalam pemilihan isi pesan adalah bagaimana seorang komunikator memilih simbol-simbol untuk menyampaikan pemikirannya kepada komunikan. Menurut Smeltzer et al. sebuah pesan harus memiliki nilai atau makna yang penting tidak

hanya bagi komunikator tetapi juga bagi penerima pesan. Jika penerima pesan merasa bahwa pesan yang disampaikan tersebut penting, maka komunikan akan menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator dan akan berusaha untuk memahami pesan tersebut.

Pesan yang disampaikan kepada para pegawai oleh direktur dan pejabat di tingkat manajerial menekankan pada pentingnya visi dan misi yang diemban oleh Direktorat PA dalam proses pelaksanaan anggaran Kementerian/Lembaga dan pelaksanaan APBN, yang kemudian diwujudkan salah satunya melalui program monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran dan dalam praktiknya berupa pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L. Isi pesan tersebut disampaikan oleh pimpinan pada setiap rapat atau pertemuan rutin dalam internal organisasi, yang salah satunya adalah rapat dalam rangka koordinasi pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L serta pada kegiatan *morning call*. Hasil observasi peneliti pada saat mengikuti kegiatan *morning call* menunjukkan bahwa direktur juga menyampaikan pentingnya fungsi dan peranan strategis Direktorat PA dalam siklus pelaksanaan anggaran tersebut kepada para kepala subdit dan kepala seksi ketika menyampaikan informasi terkait *current issue* dan arahan terkait pelaksanaan anggaran. Pentingnya penjabaran visi dan misi dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari organisasi akan semakin dirasakan oleh pegawai jika pimpinan dan atasan mereka juga mencerminkan visi dan misi tersebut dalam penyelesaian pekerjaan. Hal ini disampaikan oleh Gibbs dalam Liliweri (2014: 326) yang mengidentifikasi salah satu dikotomi yang menggambarkan bagaimana pendekatan seorang manajer sehingga dapat menimbulkan reaksi atau respon yang positif dari bawahan, yaitu kepastian dan profesionalisme. Seorang pimpinan atau manajer harus dapat menunjukkan kepastian terhadap apa yang sedang dikerjakan oleh bawahannya, dan mendorong bawahan untuk menampilkan perilaku pekerjaan yang profesional. Dengan begitu para bawahan akan memiliki kepastian dalam bekerja dan sesuai dengan teladan yang diberikan oleh atasan atau pimpinannya.

Penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan tidak hanya memperhatikan pentingnya isi pesan, tetapi juga harus diikuti dengan kejelasan dari isi pesan yang disampaikan. Dengan isi pesan yang jelas maka penerima pesan akan lebih mudah memahami apa yang sebenarnya dimaksud oleh komunikator melalui pesan tersebut. Kejelasan dalam penyampaian isi pesan oleh komunikator juga akan menghindari adanya kemungkinan adanya salah penafsiran atau misinterpretasi oleh penerima pesan. Untuk itu, peran dari pimpinan dan pejabat di tingkat

manajerial pada Direktorat PA menjadi penting, sebagai komunikator yang selalu memberikan informasi yang jelas dan komprehensif kepada para pegawai terkait visi dan misi direktorat. Dengan demikian, semua anggota organisasi akan memiliki pemahaman dan persepsi yang sama mengenai visi dan misi organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

Menggabungkan antara Komunikasi Formal dengan Informal untuk Koordinasi Internal

Hasil observasi selama penelitian menunjukkan bahwa Direktorat PA menggunakan jalur komunikasi secara vertikal (*downward communication* dan *upward communication*) dan horizontal dalam penyelesaian pekerjaan di internal organisasi. Pada jalur komunikasi vertikal dan horizontal tersebut, jaringan komunikasi yang digunakan lebih banyak secara formal, tetapi juga dilengkapi dengan komunikasi secara informal. Komunikasi secara formal yang dilakukan oleh Direktur PA antara lain melalui kegiatan *morning call* yang diadakan rutin satu kali dalam seminggu yaitu setiap hari Senin yang diikuti oleh semua kepala subdit dan kepala seksi. Selain kegiatan *morning call*, direktur juga sering mengadakan rapat rutin khusus dengan para kepala subdit untuk membahas isu-isu pelaksanaan anggaran yang bersifat kebijakan (*policy*) di tingkat Direktorat Jenderal Perbendaharaan dan Kementerian Keuangan serta permasalahan yang sifatnya makro dalam pelaksanaan APBN. Rapat atau pertemuan ini terkadang dilakukan secara insidental menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi dalam melakukan koordinasi. Komunikasi formal tersebut merupakan akibat dari hubungan kerja dan jabatan yang terbentuk dari struktur hierarkis organisasi Direktorat PA dimana masing-masing anggota organisasi memiliki tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan berdasarkan ketentuan atau peraturan tertentu. Fungsi penting dari sistem komunikasi formal disampaikan oleh Liliweri (1997: 294), bahwa komunikasi formal terbentuk sebagai fasilitas untuk mengkoordinasi kegiatan dan pembagian kerja dalam organisasi. Komunikasi formal juga memungkinkan anggota organisasi untuk dapat mengurangi atau menekan waktu yang akan terbuang atau kejenuhan dalam produksi, mengeliminasi ketidakpastian operasi pekerjaan, termasuk tumpang tindihnya tugas dan fungsi, serta pembaharuan menyeluruh yang berdampak pada efektivitas dan efisiensi. Untuk itu, sistem komunikasi formal menekankan pada dukungan yang penuh dan kuat dari kekuasaan melalui struktur dan hierarki, seperti kondisi yang ada di Direktorat PA.

Informasi tentang penggunaan komunikasi secara informal di Direktorat PA salah satunya disampaikan oleh informan 1 dalam wawancaranya, bahwa direktur memanfaatkan komunikasi secara informal dalam melakukan koordinasi dengan bawahannya untuk melengkapi komunikasi formal. Komunikasi secara informal dilakukan direktur dengan cara memanggil dan mendatangi secara langsung kepala subdit atau kepala seksi untuk membahas topik permasalahan tertentu. Direktur menggunakan komunikasi secara informal karena sudah lama mengenal sebagian besar kepala subdit dan kepala seksi yang ada di Direktorat PA serta sudah pernah bekerja dalam satu unit kantor yang sama sebelum di Direktorat PA. Selain karena sudah memiliki hubungan personal, direktur juga melakukan komunikasi secara informal jika topik pekerjaan yang dibahas sifatnya sudah masuk ke level teknis, yaitu dengan langsung memanggil atau mendatangi kepala seksi dan pegawai di level pelaksana yang dapat memberikan penjelasan terkait topik pekerjaan tersebut. Informan 6 menyampaikan bahwa direktur memang lebih menyukai komunikasi secara berjenjang, tapi ada kalanya direktur juga langsung mendatangi kepala seksi untuk meminta informasi atau konfirmasi terkait pekerjaan jika kepala subdit tidak ada di tempat atau sedang bertugas di luar kantor.

Metode memanfaatkan komunikasi secara informal juga dilakukan oleh pejabat di level manajerial seperti kepala subdit dan kepala seksi. Informan 2 dalam pernyataannya menyampaikan bahwa dalam membangun hubungan kerja dengan bawahan diperlukan juga komunikasi secara informal dengan menempatkan diri sebagai teman, bukan sebagai atasan mereka. Untuk semakin meningkatkan rasa kesadaran pelaksana terhadap kegiatan SR dan EPA K/L diperlukan peran dari kepala seksi sebagai atasan langsung pelaksana dalam menyampaikan pesan tersebut, dengan komunikasi secara langsung dan memberi contoh dalam pelaksanaan kegiatan. Sebagai kepala subdit, informan mencoba untuk menempatkan diri sebagai teman dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari, dengan memanggil secara langsung pegawai yang bersangkutan dan kemudian pegawai tersebut diajak berbincang-bincang dalam suasana yang nyaman. Ini dilakukan agar kepala subdit lebih leluasa untuk menyampaikan pesan terkait pelaksanaan kegiatan sehingga pegawai dapat lebih mudah memahami dan memiliki persepsi yang sama tentang pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L.

Penggunaan komunikasi secara formal sesuai dengan karakteristik organisasi Direktorat PA yang merupakan organisasi pemerintah yang terikat dengan aturan dan birokrasi dalam kehidupan

berorganisasi, yaitu pesan dan informasi mengalir melalui jalur resmi yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan. Proses komunikasi pada Direktorat PA mengikuti proses komunikasi organisasi sebagaimana yang disampaikan oleh Liliweri (2014: 371) yaitu mengikuti struktur organisasi dengan garis komando, tanggung jawab, komunikasi yang horizontal dan diagonal untuk mengakomodasi hubungan antara pekerjaan yang secara fungsional memerlukan koordinasi. Dalam kehidupan berorganisasi, Direktorat PA menggunakan komunikasi secara formal dan komunikasi secara informal untuk melengkapi komunikasi formal tersebut. Penggunaan dua metode komunikasi tersebut sejalan dengan yang strategi komunikasi disampaikan oleh Smeltzer et al. (dalam Humardani, 2014) bahwa salah satu komponen keberhasilan strategi komunikasi adalah lingkungan tempat terjadinya komunikasi (*the environment in which it occurs*). Dalam strategi komunikasi tersebut, komunikator harus memperhatikan apakah komunikasi yang terjadi melibatkan situasi formal atau non formal dan bagaimana suasana yang tercipta dalam komunikasi tersebut. Penggunaan komunikasi formal bertujuan untuk mencapai salah satu fungsi utama dari komunikasi yaitu sebagai fungsi informasi, dimana sumber atau pengirim menyebarluaskan informasi agar dapat diketahui penerima (Liliweri, 2014: 364). Fungsi berikutnya adalah fungsi mendidik yaitu sumber menyebarluaskan informasi dalam rangka mendidik atau mengubah struktur pengetahuan penerima, serta fungsi instruksi, yaitu sumber memberikan instruksi agar dilaksanakan penerima pesan.

Di lain pihak, penggunaan komunikasi informal dapat membantu menerjemahkan pengarahan atau instruksi pimpinan ke dalam bahasa yang lebih mudah dipahami oleh karyawan atau anggota organisasi. Menurut Liliweri (2014), terdapat enam fungsi dari jaringan komunikasi informal yaitu memberikan konfirmasi atau penjelasan tambahan, memperluas pesan, mencatat informasi, mempertentangkan informasi, membagi informasi lebih luas, dan melengkapi komunikasi formal. Direktur dan kepala subdit menggunakan komunikasi informal kepada bawahan untuk membahas topik permasalahan tertentu dengan lebih personal. Selain itu, komunikasi informal dapat menciptakan suasana yang lebih nyaman bagi komunikator untuk menyampaikan pesan dan gagasan tertentu kepada penerima pesan.

Suasana yang tercipta dalam proses komunikasi menurut Smeltzer et al. (1991) penting untuk diperhatikan karena situasi yang tercipta

pada saat terjadinya komunikasi akan mempengaruhi penyampaian umpan balik oleh penerima pesan. Dalam suasana formal, seseorang akan cenderung merasa enggan untuk menyampaikan pertanyaan atau ketidaksetujuan kepada komunikator. Sebaliknya, dalam suasana non formal, seseorang akan merasa lebih nyaman untuk menyampaikan pendapatnya. Dengan suasana yang lebih akrab, penerima pesan akan lebih mudah dalam mengekspresikan perasaannya sehingga umpan balik kemungkinan akan lebih banyak diterima oleh komunikator. Pada Direktorat PA, penggunaan komunikasi informal lebih banyak tergantung pada faktor suasana yang tercipta pada saat terjadinya proses komunikasi. Ini karena komunikasi dan koordinasi yang terjadi di Direktorat PA hampir seluruhnya terjadi dalam lingkungan kantor sehingga situasi dan suasana yang timbul pada saat komunikasi menjadi penting untuk mencapai komunikasi yang efektif. Untuk komunikasi yang dilakukan direktur dengan memanggil atau mendatangi bawahan secara langsung, komunikasi tersebut bersifat semi informal karena walaupun komunikasi tersebut dilakukan di luar forum resmi seperti rapat, tetapi suasana yang tercipta tidak sepenuhnya santai dan bebas karena masih berada dalam lingkungan kantor tempat bekerja.

4.2. Strategi Komunikasi Eksternal

Publik eksternal adalah sasaran komunikasi eksternal dari organisasi dengan tujuan untuk menciptakan dan memelihara *goodwill* serta saling pengertian antara organisasi dengan publik melalui komunikasi. Pihak eksternal utama yang dimiliki Direktorat PA dalam program monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran adalah Kementerian/Lembaga yang diwakili oleh pejabat atau pegawai yang hadir pada saat pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L. Hasil penelitian menunjukkan beberapa strategi komunikasi eksternal yang dilakukan oleh Direktorat PA pada program monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran.

Menyesuaikan Isi Pesan dan Materi yang disampaikan dengan Karakteristik dan Kebutuhan Pihak Eksternal

Pesan dalam konteks komunikasi organisasi merupakan unsur yang sangat penting, dimana komunikasi organisasi merupakan suatu pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu (Pace & Faules, 2015: 31). Penafsiran pesan yang terjadi merupakan aktivitas dari setiap individu yang ada di dalam organisasi karena organisasi merupakan komposisi dari sejumlah orang yang menduduki posisi atau peranan tertentu dan di antara individu tersebut

saling terjadi pertukaran pesan dan makna (Muhammad: 2009). Penafsiran isi pesan yang disampaikan dalam komunikasi organisasi tidak hanya terbatas pada komunikasi internal, tetapi juga terjadi pada komunikasi eksternal, yaitu pihak yang berperan sebagai komunikator adalah Direktorat PA dan komunikan adalah perwakilan Kementerian/Lembaga yang hadir pada kegiatan SR dan EPA K/L. Isi pesan dan materi informasi yang disampaikan kepada perwakilan Kementerian/Lembaga pada saat pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L merupakan hal yang penting untuk diperhatikan oleh Direktorat PA sebagai penyelenggara kegiatan.

Dalam wawancara, informan 2 menyatakan bahwa Direktorat PA harus dapat mengemas sedemikian rupa pesan yang disampaikan kepada pihak eksternal, bahwa Direktorat PA memiliki posisi dan kedudukan yang sejajar dengan perwakilan Kementerian/Lembaga serta merupakan *partner* dan rekan kerja yang memiliki kepentingan yang sama untuk pengelolaan anggaran Kementerian/Lembaga yang lebih baik lagi. Dengan isi pesan yang dikemas dengan baik, Direktorat PA ingin mengubah paradigma lama bahwa Direktorat PA sebagai perwakilan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan memiliki kedudukan dan kewenangan di atas Kementerian/Lembaga. Persepsi dari Kementerian/Lembaga diharapkan dapat berubah dengan kesan positif yang diberikan oleh Direktorat PA sehingga pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L akan berjalan lebih lancar. Pihak eksternal akan merasa lebih nyaman dalam melakukan diskusi dengan perwakilan Direktorat PA sehingga tujuan dari pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L yaitu untuk memperoleh informasi-informasi penting terkait permasalahan pelaksanaan anggaran serta mencari solusi bersama atas permasalahan tersebut dapat lebih mudah tercapai.

Selain bagaimana cara mengemas pesan, informan 2 juga menyatakan bahwa cara menyampaikan pesan kepada pihak eksternal juga harus jelas, misalnya melalui kalimat bahwa pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L oleh Direktorat PA ini bertujuan untuk membantu memperbaiki pengelolaan anggaran Kementerian/Lembaga, tidak bermaksud untuk memberikan penilaian yang buruk terhadap pengelolaan anggaran yang telah dilakukan selama ini. Hal yang senada juga disampaikan oleh informan 8, yang menyatakan bahwa kepala subdit ketika membuka kegiatan rapat evaluasi menyampaikan pentingnya pelaksanaan program monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran yang diwujudkan melalui kegiatan SR dan EPA K/L. Pesan yang disampaikan kepala subdit kepada

pihak eksternal tersebut kemudian diulangi lagi oleh kepala seksi ketika menyampaikan materi pendahuluan laporan hasil evaluasi. Pernyataan informan 8 tersebut dibenarkan oleh informan 4 dalam wawancara dengan peneliti, bahwa pelaksanaan rapat evaluasi tersebut diawali dengan kepala seksi menyampaikan informasi kepada perwakilan Kementerian/Lembaga bahwa hasil dari kegiatan SR dan EPA K/L ini akan dijadikan bahan masukan dalam *trilateral meeting* (pertemuan tiga pihak) yang membahas tentang APBN dan APBN-Perubahan, sehingga kegiatan ini memiliki manfaat untuk perbaikan pengelolaan anggaran Kementerian/Lembaga.

Untuk kejelasan materi yang disampaikan pada saat pemaparan hasil laporan evaluasi kepada pihak eksternal, Direktorat PA juga memperhatikan kebutuhan dari pihak eksternal dan menyesuaikan isi laporan dengan karakteristik dari masing-masing Kementerian/Lembaga. Istilah-istilah dan bahasa yang digunakan dalam isi materi bahan presentasi merupakan istilah dan bahasa yang sudah familiar bagi para perwakilan Kementerian/Lembaga karena sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing perwakilan yang diundang yaitu dari unit Biro Perencanaan, Biro Keuangan, dan Inspektorat Jenderal di Kementerian/Lembaga. Hal ini terlihat dari tanggapan informan 9 sebagai pihak eksternal ketika ditanya mengenai materi yang disampaikan oleh pihak Direktorat PA pada saat pelaksanaan kegiatan. Tanggapan informan 9 memperlihatkan bahwa perwakilan Kementerian/Lembaga sudah familiar dengan istilah-istilah yang digunakan dalam isi laporan hasil evaluasi SR dan EPA K/L seperti "inefisiensi yang tinggi", "einmalig", "duplikasi" dan "satker". Penggunaan bahasa dan istilah yang sudah dikenal oleh pihak eksternal akan membuat pelaksanaan kegiatan berjalan dengan lebih lancar karena pihak perwakilan Kementerian/Lembaga memahami data-data yang disampaikan pada saat pemaparan hasil laporan evaluasi, sehingga *feedback* atau umpan balik dapat langsung diberikan kepada pihak Direktorat PA.

Faktor isi pesan dan materi yang disampaikan kepada pihak eksternal juga bergantung pada siapa komunikator yang menyampaikan pesan tersebut. Hal ini disampaikan informan 3, bahwa dalam pelaksanaan rapat atau pertemuan yang dihadiri oleh pejabat eselon dua sebagai perwakilan Kementerian/Lembaga maka direktur akan mengupayakan untuk hadir dalam rapat tersebut. Istilah yang digunakan oleh informan adalah "*nguwongke* atau mengorbankan" perwakilan dari pihak eksternal, dengan tujuan agar pihak eksternal merasa dihargai atas kesediaannya untuk datang dan hadir dalam kegiatan tersebut. Alasan lainnya adalah agar pelaksanaan rapat tersebut

dapat berjalan dengan lancar dan terjadi kesamaan persepsi di antara peserta rapat dalam memahami topik permasalahan yang dibahas, ini karena peserta rapat yang hadir memiliki jabatan dan posisi yang setara sehingga *frame of reference* dan *field of experience* yang dimiliki akan semakin mirip.

Hasil observasi peneliti pada saat mengikuti salah satu kegiatan rapat konfirmasi dan evaluasi hasil SR dan EPA K/L menunjukkan bahwa kepala subdit selalu berusaha untuk dapat menghadiri rapat tersebut. Kepala subdit biasanya berperan untuk menutup acara rapat atau membuka rapat dengan memberikan semacam sambutan sebelum diserahkan kepada masing-masing kepala seksi untuk melanjutkan jalannya rapat tersebut. Setiap membuka dan menutup acara rapat, kepala subdit sering menyelipkan pesan tentang pentingnya program monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran kepada pihak eksternal. Pesan tentang penting dan strategisnya pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L juga disampaikan oleh kepala seksi sebelum memaparkan hasil laporan evaluasi.

Memanfaatkan Sarana Media yang Beragam dalam Berkomunikasi dengan Pihak Eksternal

Direktorat PA dalam penyelenggaraan kegiatan SR dan EPA K/L menggunakan kombinasi beberapa saluran komunikasi yang ditujukan tidak hanya untuk internal organisasi, tetapi juga kepada pihak eksternal. Komunikasi secara langsung dan tatap muka digunakan untuk menyampaikan isi materi hasil laporan SR dan EPA K/L kepada perwakilan Kementerian/Lembaga, yang digabungkan dengan penggunaan media teknologi seperti *slide* presentasi dari aplikasi *PowerPoint*. Dalam rangka komunikasi dan koordinasi dengan pihak eksternal, Direktorat PA juga menggunakan sarana media elektronik seperti telepon, *e-mail*, dan aplikasi *WhatsApp Messenger*.

Dari hasil wawancara dengan informan 3 dapat diketahui informasi terkait komunikasi yang dilakukan pada saat rapat evaluasi pelaksanaan anggaran dengan pihak eksternal. Pertama adalah penggunaan komunikasi secara lisan tatap muka pada saat menyampaikan materi laporan dan diskusi untuk membahas hasil laporan. Metode komunikasi ini efektif untuk mendapatkan respon informasi dari pihak eksternal terhadap hasil laporan SR dan EPA K/L yang telah disusun oleh Direktorat PA. Respon dan *feedback* dari pihak eksternal tersebut disampaikan secara langsung (*direct communication*) kepada pihak Direktorat PA, dengan mengkonfirmasi hasil temuan yang ditampilkan dalam laporan tersebut apakah benar atau tidak. Informasi kedua adalah penggunaan media *slide* presentasi dari aplikasi *PowerPoint* untuk menunjang penjelasan laporan SR dan EPA

K/L yang disampaikan Direktorat PA kepada perwakilan Kementerian/Lembaga. Pihak Direktorat PA menampilkan *snapshot* atau cuplikan dari hasil temuan dan laporan serta norma-norma yang menjadi dasar dalam melakukan evaluasi serta detail dari RKAKL (Rencana Kerja Anggaran Kementerian dan Lembaga) yang telah dievaluasi oleh Direktorat PA. *Snapshot* tersebut digunakan sebagai alat bantu visual dalam menjelaskan hasil temuan dan laporan evaluasi kepada pihak eksternal, dengan tujuan agar pihak eksternal dapat lebih jelas memahami materi yang disampaikan oleh Direktorat PA dibandingkan jika hanya menggunakan komunikasi secara lisan saja. Penggunaan media elektronik seperti *slide* presentasi dalam pertukaran informasi bertujuan untuk mengalihkan pesan tertulis secara tepat, hemat, dan murah (Liliweri, 2014). Ruliana (2014: 172) juga menyampaikan bahwa peranan teknologi informasi dalam organisasi modern antara lain adalah berfungsi sebagai sarana atau media bagi individu organisasi dalam berkomunikasi dan berinteraksi.

Dalam melakukan komunikasi untuk koordinasi pada pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L dengan pihak eksternal, Direktorat PA memanfaatkan beberapa jenis media elektronik lain seperti disampaikan informan 8 yang menyatakan bahwa selain memanfaatkan unit tata usaha persuratan yang ada di kantor untuk mengirim surat undangan pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L, Direktorat PA juga menyampaikan surat undangan tersebut melalui sarana *e-mail* dalam bentuk *softcopy*, kepada salah satu *contact person* Kementerian/Lembaga di unit yang informan kenal dengan baik, seperti Biro Keuangan. Untuk undangan yang ditujukan ke bagian lain yaitu Biro Perencanaan dan Inspektorat Jenderal, informan meminta bantuan Biro Keuangan untuk mengirimkan undangan tersebut. Kemudian untuk konfirmasi kehadiran peserta rapat SR dan EPA K/L, komunikasi dilakukan dengan menggunakan sarana telepon.

Metode koordinasi tersebut dipilih dengan pertimbangan untuk mempercepat proses administrasi surat undangan tersebut di bagian persuratan masing-masing Kementerian/Lembaga dan cara koordinasi ini ternyata juga dilakukan oleh subdit lain di Direktorat PA seperti yang dinyatakan oleh informan 4. Menanggapi penggunaan metode oleh pihak Direktorat PA tersebut, informan 9 yang merupakan perwakilan Kementerian/Lembaga menyampaikan bahwa selain *e-mail* dan telepon, komunikasi untuk koordinasi dengan Direktorat PA juga dilakukan dengan menggunakan aplikasi *WhatsApp Messenger*. Dalam wawancaranya, informan 9 memperlihatkan bahwa pihak eksternal tidak

berkeberatan dengan metode yang digunakan oleh Direktorat PA. Penyampaian undangan melalui *e-mail* dirasa akan mempercepat proses pengurusan administrasi surat tersebut di pihak Kementerian/Lembaga karena informan juga menyampaikan bahwa hanya terdapat jeda waktu satu minggu dari saat undangan diterima sampai dengan pelaksanaan kegiatan. Dengan demikian, lebih baik jika memang undangan tersebut diterima lebih cepat oleh pihak eksternal. Penggunaan aplikasi *WhatsApp Messenger* juga semakin memudahkan bagi pihak eksternal untuk melakukan koordinasi dengan Direktorat PA. Penggunaan berbagai macam kombinasi media komunikasi tersebut di atas bagi Direktorat PA sangat membantu untuk kelancaran jalannya pelaksanaan program monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran dengan pihak eksternal, baik pada tahap koordinasi awal maupun pada saat pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L.

Jika diperhatikan, strategi yang digunakan Direktorat PA dengan memanfaatkan gabungan berbagai saluran media dalam berkomunikasi dengan pihak eksternal dalam kegiatan SR dan EPA K/L sesuai dengan komponen-komponen yang dapat menentukan keberhasilan strategi komunikasi sebagaimana yang disampaikan oleh Smeltzer et al. (dalam Humardani, 2014) yaitu *the specific content of the message* (strategi pemilihan isu pesan) dan *the message's channel* (strategi pemilihan saluran/media komunikasi). Strategi komunikasi Direktorat PA yaitu menyesuaikan isi materi dan pesan yang disampaikan dengan karakteristik dan kebutuhan pihak eksternal sejalan dengan strategi pemilihan isi pesan dimana komunikator memilih simbol-simbol tertentu untuk menyampaikan pemikiran dan gagasannya kepada penerima pesan. Hal ini dilakukan Direktorat PA dengan mengemas pesan dan gagasan yang disampaikan kepada pihak eksternal bahwa posisi Direktorat PA sebagai perwakilan dari Kementerian Keuangan adalah sejajar dengan kedudukan dari perwakilan Kementerian/Lembaga, bahwa Direktorat PA dan Kementerian/Lembaga memiliki kepentingan yang sama dalam perbaikan pengelolaan anggaran. Strategi lain yang dilakukan untuk memperlancar pelaksanaan kegiatan adalah dengan mengusahakan para pejabat eselon dua dan tiga untuk dapat hadir dalam rapat konfirmasi hasil laporan evaluasi. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk apresiasi atas kehadiran Kementerian/Lembaga dalam kegiatan SR dan EPA K/L, dan juga untuk memperlihatkan bahwa kegiatan tersebut memang merupakan kegiatan yang penting bagi Direktorat PA dan Kementerian/Lembaga.

Menurut Smeltzer et al. seorang komunikator harus memperhatikan tingkat pentingnya isi suatu

pesan ketika akan menentukan pesan mana yang akan disampaikan kepada penerima pesan. Sebuah pesan harus memiliki nilai atau makna yang penting tidak hanya bagi komunikator tetapi juga bagi penerima pesan. Jika penerima pesan merasa bahwa pesan yang disampaikan tersebut penting, maka penerima pesan akan menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator dan akan berusaha untuk memahami pesan tersebut. Pihak Direktorat PA menerapkan strategi yang disampaikan Smeltzer et al. tersebut dengan menghadirkan pejabat eselon dua dan eselon tiga pada saat pelaksanaan kegiatan, untuk menyampaikan pesan pentingnya pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L ini kepada perwakilan Kementerian/Lembaga. Kepala seksi juga berperan dalam mengkomunikasikan pesan tersebut kepada pihak eksternal melalui cara penyajian materi dengan menyampaikan manfaat dan kegunaan dari hasil laporan SR dan EPA K/L bagi perbaikan pelaksanaan anggaran Kementerian/Lembaga yang bersangkutan.

Selain pentingnya sebuah pesan, faktor lain yang harus diperhatikan oleh komunikator dalam memilih sebuah pesan adalah kejelasan dari pesan yang akan disampaikan. Smeltzer et al. menyatakan dengan isi pesan yang jelas, maka komunikator akan lebih mudah memahami apa yang sebenarnya dimaksud oleh komunikator melalui pesan tersebut. Selain itu, kemungkinan adanya salah penafsiran atau misinterpretasi dapat dihindari dengan penyampaian isi pesan yang jelas. Untuk memperjelas penyampaian hasil laporan SR dan EPA K/L kepada pihak eksternal, Direktorat PA menggunakan metode komunikasi secara lisan tatap muka yang ditunjang dengan penggunaan media *slide* presentasi. Komunikasi secara lisan tatap muka dilakukan agar pihak eksternal dapat langsung memberikan respon umpan balik terhadap informasi yang disampaikan oleh Direktorat PA, termasuk di dalamnya perwakilan Kementerian/Lembaga dapat meminta penjelasan lebih lanjut jika dirasa masih ada pembahasan yang masih belum dipahami. Menggunakan media *slide* presentasi juga membantu perwakilan Kementerian/Lembaga dalam memahami materi yang disampaikan oleh Direktorat PA, yaitu melalui tampilan angka-angka hasil temuan evaluasi, norma-norma yang digunakan dalam melakukan evaluasi serta cuplikan temuan dari lembar kerja anggaran di dalam *slide* presentasi.

Penggunaan media *slide* presentasi oleh Direktorat PA untuk melengkapi komunikasi secara lisan dalam penyampaian materi termasuk dalam strategi pemilihan media komunikasi yang disampaikan Smeltzer et al. (dalam Humardani, 2014), yaitu diperlukan strategi oleh sumber dalam memilih media komunikasi yang tepat untuk

menyampaikan pesan yang diinginkan kepada komunikan. Pemilihan media tersebut dapat dilakukan memanfaatkan media komunikasi yang beragam ketika melakukan koordinasi dengan pihak eksternal, yaitu dengan melakukan penggabungan berbagai macam media komunikasi yang tersedia di Direktorat PA.

Metode komunikasi yang dipilih pertama tentu saja adalah komunikasi secara lisan tatap muka yang diwujudkan dalam setting kegiatan rapat dan diskusi, dimana terjadi interaksi langsung antara Direktorat PA dengan pihak eksternal dan adanya umpan balik yang dapat langsung diterima oleh Direktorat PA terkait pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L. Cara berkomunikasi secara lisan, menurut Liliweri (2014: 376) memudahkan pemahaman bersama antara dua pihak yang sedang berkomunikasi karena antara komunikator dan komunikan dapat langsung merespon informasi secara verbal maupun non verbal. Dua pihak tersebut dapat secara langsung menanyakan kembali pesan, jika pesan yang dikirimkan dan diterima belum dipahami dan dimengerti sepenuhnya

Untuk melakukan koordinasi dengan pihak eksternal, Direktorat PA menggunakan berbagai macam media komunikasi yang tersedia yaitu surat undangan resmi yang dilengkapi dengan pemanfaatan *e-mail*, telepon, dan aplikasi *WhatsApp Messenger* yang akan mempercepat proses komunikasi dan koordinasi antara Direktorat PA dengan pihak eksternal. Apalagi, dengan jadwal pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L tahun ini yang dilaksanakan lebih awal dibandingkan tahun sebelumnya. Semakin beragamnya saluran komunikasi yang dapat dimanfaatkan oleh Direktorat PA sebagai komunikator untuk menyampaikan pesan kepada penerima pesan, sangat membantu kelancaran koordinasi dengan pihak eksternal tersebut.

Menanggapi strategi komunikasi yang telah dilakukan oleh Direktorat PA pada program monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran, informan 9 sebagai salah satu perwakilan Kementerian/Lembaga sebagai pihak eksternal memberikan apresiasi dengan menyatakan bahwa koordinasi dan komunikasi yang telah terjalin selama ini dengan Direktorat PA sudah berjalan dengan baik. Informan dalam wawancaranya juga terlihat sudah cukup memahami materi yang disampaikan oleh Direktorat PA serta memiliki persepsi yang diharapkan oleh Direktorat PA bahwa kegiatan tersebut bermanfaat bagi perbaikan pengelolaan anggaran Kementerian/Lembaga. Informan juga menyatakan program monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran tersebut merupakan hal yang penting dan bahwa

kegiatan SR dan EPA K/L dibutuhkan oleh Kementerian/Lembaga sebagai bahan evaluasi anggaran mereka secara internal.

4.3. Hambatan Komunikasi Internal

Hambatan komunikasi terjadi pada penerapan strategi komunikasi yang dilakukan oleh Direktorat PA dalam pelaksanaan program monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran. Sumber dari hambatan komunikasi tersebut dapat berasal dari internal maupun eksternal organisasi Direktorat PA. Adanya perbedaan pemahaman atau persepsi tentang pelaksanaan kegiatan hingga tidak adanya umpan balik dari pihak eksternal merupakan hambatan-hambatan yang dihadapi oleh Direktorat PA yang dapat mempengaruhi implementasi strategi komunikasi Direktorat PA dalam pelaksanaan program monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran.

Perbedaan Persepsi antara Pimpinan dan Bawahan terhadap Pelaksanaan Kegiatan

Dari hasil observasi di lapangan dan hasil wawancara dengan beberapa informan, peneliti mendapatkan temuan bahwa masih terdapat perbedaan dalam menyikapi pesan yang ingin disampaikan para pimpinan terkait pelaksanaan program monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran sebagai salah satu unsur yang penting untuk mencapai visi dan misi organisasi Direktorat PA. Masih terdapat pelaksana yang memiliki pemahaman yang berbeda dengan pemikiran pimpinan terkait pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L yang merupakan perwujudan dari program monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran, seperti hasil wawancara dengan informan 8. Dalam wawancaranya, informan 8 yang merupakan pegawai pelaksana menyampaikan pandangannya bahwa direktur sebagai pimpinan organisasi memberikan kesan bahwa kegiatan SR dan EPA K/L hanya merupakan kegiatan yang tidak memiliki perbedaan dari kegiatan lain yang ada di Direktorat PA. Selain itu, pemahaman tentang penjabaran visi dan misi organisasi sebagaimana yang dimaksudkan oleh Direktur PA masih belum dimiliki oleh informan tersebut. Hal yang senada juga terlihat dari pernyataan pegawai lain yaitu informan 7 yang menyampaikan bahwa dirinya sebagai pelaksana melihat bahwa pelaksanaan kegiatan SR masih belum memberikan efek yang signifikan dalam proses pelaksanaan anggaran Kementerian/Lembaga karena hasil laporan SR yang belum dimanfaatkan secara maksimal oleh instansi lain yang terkait.

Pernyataan kedua pelaksana di atas bertentangan dengan pernyataan Direktur PA dalam wawancara yang menyatakan bahwa Direktorat PA memiliki peran dan fungsi yang strategis dalam menjaga pelaksanaan APBN yang

diwujudkan salah satunya dengan pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L. Adanya perbedaan persepsi tersebut menandakan pesan direktur tentang pencapaian visi dan misi organisasi tidak sampai kepada bawahan yaitu pelaksana. Faktor lain yang menjadi penyebab adanya perbedaan pandangan terhadap pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L disampaikan oleh informan 4 yang memberikan informasi bahwa dirinya sebagai kepala seksi merasa bahwa pegawai di level pelaksana seharusnya sudah mengetahui pentingnya pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L. Permasalahan yang muncul adalah terdapat pelaksana yang ketika menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan tidak melihat latar belakang dari pekerjaan tersebut, tetapi lebih melihat kepada beban kerja yang harus mereka selesaikan. Ini menyebabkan pelaksana lebih *concern* terhadap bagaimana menyelesaikan pekerjaan mereka, bahwa penyelesaian pekerjaan hanya sebatas untuk memenuhi kewajiban sebagai pegawai, dan kurang memperhatikan apa manfaat dan pentingnya hasil pekerjaan yang dihasilkan. Tidak mengetahui apa pentingnya pekerjaan yang dilakukan juga dapat menurunkan motivasi dari pegawai yang melakukan pekerjaan, seperti pernyataan Herzberg (dalam Ruliana, 2014) terkait faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi dalam organisasi di antaranya adalah tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, dan potensi bagi pertumbuhan pribadi. Bila faktor ini tidak ada di tempat kerja maka karyawan akan kekurangan motivasi, tetapi tidak berarti tidak puas dengan pekerjaan mereka.

Terbatasnya Sharing Informasi dari Pihak Manajemen kepada Bawahan

Pelaksana sebagai pegawai memerlukan informasi dari pimpinan organisasi, seperti yang dinyatakan Pace dan Faules (2015) bahwa para pegawai di seluruh tingkat dalam organisasi merasa perlu untuk diberi informasi. Pada Direktorat PA, penyampaian informasi mengenai arahan-arahan dan kebijakan terkait pelaksanaan anggaran dan tupoksi organisasi lebih sering dilakukan direktur kepada kepala subdit dan kepala seksi sedangkan komunikasi yang dilakukan direktur langsung kepada para pelaksana jarang terjadi karena hanya bersifat insidental. Disinilah peran kepala subdit dan kepala seksi menjadi penting untuk dapat menyampaikan kembali apa saja instruksi, informasi, dan arahan dari direktur kepada pegawai pelaksana. Permasalahan muncul ketika kepala subdit tidak menyampaikan secara utuh informasi tersebut sehingga pelaksana tidak sepenuhnya memahami latar belakang dari kebijakan yang dikeluarkan oleh direktur, seperti yang dinyatakan informan 7 ketika ditanya terkait penjelasan perubahan jadwal pelaksanaan kegiatan

SR dan EPA K/L yang disampaikan oleh kepala subdit. Informan 7 menyampaikan bahwa kepala subdit tidak memberikan penjelasan terkait perubahan jadwal pelaksanaan kegiatan dan hanya langsung menyampaikan jadwal yang baru sesuai nota dinas serta instruksi agar pekerjaan tersebut harus cepat diselesaikan. Tidak adanya penjelasan tersebut membuat pelaksana merasa kalau kegiatan tersebut dilaksanakan secara mendadak sehingga berpengaruh terhadap hasil laporan SR dan EPA K/L yang tidak maksimal. Terbatasnya *sharing* informasi juga dapat terjadi karena adanya dua jenjang komunikasi pada pejabat di level manajerial yang menyebabkan informasi yang bersumber dari direktur sudah melalui dua kali penyaringan terlebih dahulu sebelum sampai kepada pelaksana. Ini menyebabkan pesan atau informasi tersebut memiliki kemungkinan untuk mengalami perubahan makna, baik itu disebabkan oleh penambahan ataupun pengurangan informasi.

Dari hasil wawancara dengan informan 8 diketahui terdapat kemungkinan adanya perubahan makna pesan atau informasi dari direktur ketika pesan tersebut disampaikan oleh kepala subdit kepada kepala seksi, dan dari kepala seksi kepada pelaksana. Dalam proses jalannya informasi dari atas ke bawah tersebut, dapat terjadi miskomunikasi di antara pejabat di level manajerial yang menyebabkan pelaksana dalam satu unit yang sama dapat menerima instruksi yang berbeda sehingga membuat hasil pekerjaan yang dihasilkan juga berbeda. Kemungkinan terjadinya perbedaan informasi tersebut menjadi semakin besar jika terdapat perbedaan juga dalam memaknai pesan tersebut oleh para pejabat di level manajerial. Proses mengalirnya informasi dari pimpinan kepada bawahan merupakan aktivitas yang sulit dan berkesinambungan. Pace dan Faules (2015: 186) menyampaikan bahwa pemilihan cara menyediakan informasi tidak hanya mencakup pengeluaran sumber daya langsung keuangan, tetapi juga sumber daya psikis dan emosional.

Gaya Kepemimpinan Atasan dalam Pelaksanaan Kegiatan

Faktor lain yang dapat menjadi kendala dalam pelaksanaan strategi komunikasi Direktorat PA adalah gaya kepemimpinan dari atasan kepada bawahan dalam organisasi. Hal tersebut terlihat dari pernyataan yang disampaikan informan 8 yaitu terdapat pendapat dari pelaksana bahwa sosok Direktur PA merupakan pimpinan yang otoriter dan kurang dapat mengakomodasi pendapat dari bawahan, terutama dari pelaksana, terkait suatu pekerjaan atau pelaksanaan kegiatan. Anggapan tersebut muncul di antaranya ketika pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L mengalami perubahan jadwal, dimana perubahan jadwal

pelaksanaan kegiatan tersebut dirasakan informan 8 sangat mendadak dan tanpa adanya diskusi dahulu dengan pegawai di masing-masing Subdit Pelaksanaan Anggaran sehingga dapat membuat semangat bawahan menjadi menurun dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pendapat yang senada juga disampaikan oleh informan 6 dalam wawancaranya, bahwa Direktur PA dalam melakukan komunikasi dapat menjadi sangat disiplin dan terkadang sangat keras ketika menyampaikan arahan. Keras dalam artian nada intonasi yang meninggi pada saat menyampaikan arahan kepada bawahan seperti kepala subdit dan kepala seksi. Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan tersebut di atas diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh direktur tersebut membuat bawahan merasa kurang nyaman dalam melaksanakan kegiatan atau menyelesaikan pekerjaan. Pelaksana melaksanakan tugasnya dengan dibayangi rasa khawatir yang membuat pelaksana menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan, tetapi kualitas hasil pekerjaan kurang maksimal, seperti yang disampaikan oleh informan 8 dalam wawancaranya dengan peneliti.

Gaya kepemimpinan yang kurang sesuai dengan preferensi pelaksana tidak hanya ditunjukkan oleh direktur, tetapi juga oleh pejabat di level manajerial seperti kepala subdit. Terdapat kepala subdit yang memfilter informasi yang berasal dari direktur ketika disampaikan kepada bawahan di unitnya masing-masing. Terkait pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L, informasi latar belakang perubahan jadwal pelaksanaan kegiatan tidak disampaikan oleh kepala subdit kepada bawahan. Hal ini mengakibatkan motivasi bawahan khususnya pelaksana dalam melaksanakan kegiatan hanya sekedar untuk memenuhi perintah yang disampaikan oleh atasan, tanpa ada pemahaman mengenai pentingnya jadwal pelaksanaan kegiatan tersebut harus dimajukan dari rencana sebelumnya. Temuan ini disampaikan oleh informan 7, yang menyatakan bahwa pekerjaan diselesaikan karena memang itu adalah perintah atasan, tanpa memahami sepenuhnya pentingnya pengajuan jadwal pelaksanaan kegiatan tersebut.

Hambatan atau kendala dalam komunikasi secara internal yang dialami Direktorat PA sesuai dengan hambatan dalam berkomunikasi yang disampaikan oleh Ron Ludlow dan Fergus Panton (1996: 13). Adanya perbedaan persepsi antara atasan dan bawahan disebabkan oleh *perceptual distortion* yaitu perbedaan dalam cara pandang dan cara berpikir antara komunikator dan komunikan pada saat proses komunikasi. Hal ini terlihat dari perbedaan pernyataan yang diberikan oleh

pegawai di level pelaksana dengan pernyataan direktur terkait pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L. Kendala berupa pembatasan dalam informasi yang disampaikan oleh atasan kepada pelaksana serta gaya kepemimpinan atasan yang tidak sesuai dengan preferensi bawahan merupakan distorsi yang disebabkan adanya *status effect* yaitu adanya perbedaan status sosial di antara anggota organisasi yang memiliki status yang lebih tinggi dalam jenjang hierarki atau struktur organisasi dibandingkan dengan anggota yang lain. Direktur sebagai pimpinan tertinggi organisasi Direktorat PA telah menentukan pola komunikasi dengan bawahan melalui penjenjangan informasi yang ternyata menyebabkan informasi yang mengalir ke bawah terutama ke level pegawai pelaksana menjadi tidak utuh. Hal tersebut disebabkan adanya kepala subdit yang tidak sepenuhnya menyampaikan informasi terkait pekerjaan kepada bawahan. Tidak utuhnya informasi tersebut berperan salah satunya dalam membuat hasil pekerjaan dari bawahan menjadi tidak maksimal.

Pengaruh *status effect* juga terlihat dari gaya kepemimpinan direktur dalam memimpin bawahan yang dianggap bawahan terkesan otoriter. Direktur juga dianggap kurang dapat mengakomodasi pendapat yang disampaikan oleh bawahan, di sisi lain, mengharapkan bawahan menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan maksimal, tanpa memberikan penjelasan yang memadai terkait pelaksanaan kegiatan. Gaya kepemimpinan atasan yang terkesan otoriter serta cara atasan dalam memberikan informasi kepada bawahan juga disebabkan adanya *cultural differences* antara atasan dan bawahan, yaitu perbedaan dalam budaya, lingkungan, dan pengalaman sosial yang membuat atasan memiliki perbedaan dengan pelaksana dalam penyampaian informasi serta dalam bersosialisasi dalam organisasi. Sosok direktur dan kepala subdit sebagai atasan memiliki pengalaman kerja yang lebih lama daripada para bawahan serta telah berada di lingkungan kerja yang beragam selama menjadi pegawai. Pengalaman yang dimiliki tersebut berkontribusi dalam bagaimana cara direktur dan kepala subdit menjalankan perannya sebagai atasan yang ternyata menjadikan adanya perbedaan dalam cara atasan menyampaikan informasi kepada bawahan serta dalam gaya kepemimpinan ketika menjalankan pekerjaan.

Hambatan dalam organisasi tersebut juga sesuai dengan gangguan komunikasi yang sering muncul dalam komunikasi organisasi menurut Warren R. Plunket dan Raymond F. Atner (dalam Ruliana, 2014) yaitu gangguan komunikasi di tingkatan manajemen (*management level*), bahwa di dalam tingkatan manajemen organisasi dapat terjadi penyampaian pesan atau informasi yang

tidak sepenuhnya berlangsung dengan lancar, baik ditinjau dari arah atau aliran informasi atau pola komunikasi, baik secara *top down* maupun *bottom up*. Hambatan komunikasi lainnya yang kerap muncul adalah berupa *manager interpretation* (interpretasi manajer), yaitu masing-masing manajer memiliki pola pikir, pola berhubungan dan penafsiran yang berbeda-beda ketika berinteraksi dengan bawahan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pejabat di level manajerial Direktorat PA yang memaknai informasi yang disampaikan oleh direktur dan atau kepala subdit dengan cara yang berbeda. Perbedaan tersebut membuat informasi yang disampaikan kepada pegawai pelaksana menjadi berbeda sehingga dapat menyebabkan ketidakseragaman dalam hasil pekerjaan.

Dari hasil pengamatan dan wawancara yang dilakukan peneliti, telah ada upaya dari Direktorat PA untuk meminimalkan hambatan komunikasi internal tersebut. Untuk hambatan berupa perbedaan persepsi tentang visi dan misi organisasi, Direktur PA menyampaikan bahwa ada dua hal yang harus diperhatikan dan perlu diperbaiki yaitu dari sisi manajemen organisasi dan sumber daya manusia. Sisi manajemen dari organisasi menjadi perhatian dari Direktur PA karena kepala subdit dan kepala seksi di masing-masing subdirektorat merupakan pejabat di level manajerial yang berhubungan langsung dengan para pegawai pelaksana. Ini membuat peran kepala subdit dan kepala seksi menjadi sangat penting untuk menyamakan persepsi terkait visi dan misi organisasi kepada para pegawai. Selain dari sisi manajemen, menurut Direktur PA, kapasitas sumber daya manusia dari pegawai itu sendiri juga penting untuk diperbaiki dan ditingkatkan. Pegawai pelaksana harus memiliki kemampuan dan kapasitas untuk memahami informasi yang disampaikan oleh pihak manajemen, termasuk terkait visi dan misi organisasi, sehingga usaha manajemen dalam menyamakan persepsi tersebut akan lebih mudah dan lancar. Usaha untuk mengatasi hambatan internal tersebut juga dilakukan oleh pejabat di level manajemen, seperti yang disampaikan oleh informan 4. Sebagai seorang kepala seksi, salah satu upaya yang dilakukan informan adalah dengan memotivasi semangat para pegawai pelaksana yang ada di unit kerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal tersebut dilakukan antara lain dengan memberikan saran-saran untuk menghadapi beban kerja yang banyak dengan cara membagi waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, kepala seksi juga ikut serta dalam menyelesaikan tugas dengan ikut membantu mengerjakan laporan evaluasi agar beban kerja pegawai pelaksana tidak terlalu berat dan target pekerjaan dapat tercapai.

4.4. Hambatan Komunikasi Eksternal

Umpan balik merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam proses komunikasi, baik itu pada komunikasi internal maupun eksternal. Untuk mencapai tujuan komunikasi eksternal yaitu menciptakan saling pengertian antara organisasi dengan publik, adanya umpan balik dari komunikasi kepada komunikator menjadi sangat penting. Hal yang sama juga berlaku untuk komunikasi eksternal yang terjadi pada pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L yaitu umpan balik dari perwakilan Kementerian/ Lembaga sangat diharapkan oleh Direktorat PA untuk pelaksanaan program monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran yang lebih baik di masa mendatang. Dalam pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L, terdapat perwakilan Kementerian/ Lembaga yang datang mengikuti kegiatan tersebut, tetapi tidak memenuhi kriteria yang diharapkan oleh Direktorat PA.

Informan 3 menyatakan bahwa pihak eksternal yang diundang untuk datang menghadiri kegiatan SR dan EPA K/L adalah perwakilan dari tiga unit yang ada di Kementerian/Lembaga yaitu dari Biro Perencanaan, Biro Keuangan, dan Inspektorat Jenderal. Komunikasi yang efektif menjadi sulit untuk dilakukan ketika perwakilan yang datang ternyata tidak berkompeten dalam membahas tentang tema pelaksanaan anggaran serta tidak memiliki kewenangan dalam bidang tersebut. Tujuan dari pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L adalah melakukan evaluasi atas pelaksanaan anggaran Kementerian/Lembaga serta diskusi bersama untuk mencari solusi atas permasalahan pelaksanaan anggaran yang dialami oleh Kementerian/Lembaga. Jika perwakilan yang datang ternyata tidak dapat memberikan masukan yang diharapkan maka tujuan dari pelaksanaan kegiatan tersebut menjadi tidak tercapai.

Permasalahan terkait perwakilan Kementerian/Lembaga yang tidak sesuai harapan juga dinyatakan oleh informan 4 dan 8. Informan menyampaikan bahwa salah satu kendala dalam komunikasi ketika pelaksanaan kegiatan adalah ketika orang yang hadir pada kegiatan tersebut ternyata kurang sesuai dengan kriteria yang diharapkan sehingga akan membuat komunikasi menjadi tidak efektif karena umpan balik yang diharapkan tidak tercapai. Hal ini memang diakui informan merupakan kendala yang tidak bisa dikendalikan oleh Direktorat PA karena walaupun di surat undangan sudah disebutkan kriteria perwakilan yang diharapkan untuk datang, keputusan akhir penunjukan perwakilan tersebut berada di pihak eksternal yaitu pimpinan unit atau biro di masing-masing Kementerian/Lembaga. Hambatan dalam komunikasi eksternal Direktorat PA tersebut termasuk dalam hambatan komunikasi berupa *no feedback* (Ludlow & Panton, 1996).

Tidak adanya umpan balik dan tanggapan dari komunikator setelah menerima pesan dari komunikator dapat menimbulkan distorsi dalam komunikasi, sehingga yang terjadi adalah komunikasi satu arah sedangkan yang diharapkan adalah komunikasi dua arah. Hasil komunikasi dua arah lebih baik karena dapat menolong pengirim maupun penerima pesan untuk mengukur tingkat pemahaman mereka dan juga memperbaiki komitmen dalam saling memahami suatu pesan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan komponen strategi komunikasi internal dan eksternal yang diimplementasikan oleh Direktorat PA pada pelaksanaan Program Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran. Komponen strategi internal yang pertama adalah dalam hal pemilihan media (*the message channel*) dengan Direktorat PA yang menerapkan komunikasi secara lisan dan tatap muka sebagai metode utama untuk melakukan koordinasi pada saat pelaksanaan kegiatan. Dalam praktiknya, metode komunikasi tersebut dilengkapi dengan penggunaan media komunikasi lain seperti grup *chat* melalui aplikasi *WhatsApp Messenger*.

Strategi selanjutnya adalah dalam hal pemilihan isi pesan (*the specific content of the message*) dengan memperhatikan pentingnya isi pesan dan kejelasan dari isi pesan yang ingin disampaikan kepada para pegawai, yaitu mewujudkan visi dan misi organisasi sebagai fokus utama dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Peran direktur dan pejabat di level manajerial menjadi penting dalam pelaksanaan strategi ini karena mereka bertindak sebagai komunikator yang menyampaikan informasi terkait visi dan misi organisasi kepada bawahan.

Selain menyampaikan informasi, atasan juga harus memberikan contoh nyata (*leading by example*) penjabaran visi dan misi organisasi tersebut dalam penyelesaian pekerjaan agar bawahan merasa yakin dan pasti dengan tugas dan pekerjaannya, sesuai dengan teladan yang diberikan oleh atasan atau pimpinan organisasi.

Strategi internal yang ketiga adalah dalam lingkungan tempat terjadinya komunikasi (*the environment in which it occurs*) dengan menggabungkan antara komunikasi formal dan informal untuk koordinasi internal. Komunikasi formal digunakan karena sesuai dengan struktur organisasi yang dimiliki oleh Direktorat PA yang merupakan organisasi pemerintahan, sedangkan komunikasi secara informal digunakan oleh atasan kepada bawahan untuk membahas suatu topik permasalahan dengan lebih personal dan agar

atasan lebih mudah mendapatkan umpan balik dari bawahan.

Untuk komunikasi secara eksternal, strategi yang digunakan oleh Direktorat PA adalah menyesuaikan isi pesan dan materi yang disampaikan pada saat kegiatan SR dan EPA K/L dengan karakteristik dan kebutuhan pihak eksternal. Strategi tersebut diimplementasikan dengan menyampaikan pesan kepada pihak eksternal bahwa posisi Direktorat PA sebagai perwakilan Kementerian Keuangan adalah sejajar dengan kedudukan Kementerian/Lembaga dan memiliki kepentingan yang sama dalam perbaikan pengelolaan anggaran. Selain itu, isi materi yang disampaikan juga disesuaikan dengan bidang keahlian dari perwakilan Kementerian/Lembaga serta disampaikan oleh komunikator yang memiliki kompetensi di bidang pelaksanaan anggaran.

Strategi komunikasi eksternal berikutnya adalah dengan memanfaatkan sarana media yang beragam dalam berkomunikasi dengan pihak eksternal pada saat pelaksanaan kegiatan maupun ketika melakukan koordinasi pada tahap persiapan. Media komunikasi utama yang digunakan adalah komunikasi secara lisan dan tatap muka pada saat pelaksanaan kegiatan, *slide* presentasi dari aplikasi *PowerPoint*. Untuk koordinasi, Direktorat PA menggunakan sarana surat undangan resmi, penyampaian *softcopy* undangan melalui *e-mail*, serta konfirmasi kehadiran melalui telepon dan aplikasi *WhatsApp*.

Dalam implementasi strategi komunikasi tersebut, Direktorat PA menemui beberapa hambatan. Hambatan komunikasi internal yang dihadapi adalah adanya perbedaan persepsi antara pimpinan dan bawahan terhadap pelaksanaan kegiatan dan program yang termasuk dalam *perceptual distortion*, terbatasnya praktik *sharing* informasi dari pihak manajemen kepada pegawai pelaksana dan pengaruh gaya kepemimpinan atasan dalam pelaksanaan kegiatan yang disebabkan adanya *status effect* dan *cultural differences* dalam organisasi Direktorat PA. Sementara itu, hambatan komunikasi eksternal yang ditemui adalah tidak adanya umpan balik (*no feedback*) dari pihak eksternal yang disebabkan perwakilan Kementerian/Lembaga yang datang pada saat pelaksanaan kegiatan tidak sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Implementasi strategi komunikasi yang dilakukan oleh Direktorat PA pada pelaksanaan Program Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran, terutama pada saat kegiatan SR dan EPA K/L sudah memperhatikan komponen-komponen utama dari strategi komunikasi seperti tujuan dari strategi komunikasi, saluran atau media

komunikasi yang digunakan, dan isi pesan yang akan disampaikan. Strategi komunikasi yang digunakan juga menyesuaikan dengan karakteristik Direktorat PA sebagai organisasi pemerintahan. Meskipun begitu, strategi tersebut tidak dapat sepenuhnya mengatasi hambatan-hambatan yang ditemui dalam implementasi strategi komunikasi tersebut di lapangan sehingga diperlukan adanya upaya perbaikan dan peningkatan oleh Direktorat PA untuk meminimalisir hambatan-hambatan tersebut serta untuk meningkatkan kualitas hasil pelaksanaan kegiatan di masa yang akan datang.

Saran dan masukan yang dapat diberikan peneliti kepada Direktorat Pelaksanaan Anggaran untuk meminimalkan hambatan komunikasi yang dihadapi antara lain adalah:

- a. Pimpinan dan pejabat di tingkat manajerial Direktorat PA perlu lebih aktif dalam menanamkan gagasan visi dan misi organisasi kepada para pegawai pelaksana.
- b. Dalam rangka menyamakan persepsi terkait visi dan misi organisasi, perlu ditingkatkan kapasitas sumber daya manusia dari pegawai (internalisasi dari pihak manajemen, pelatihan, dan beasiswa pendidikan).
- c. Direktorat PA perlu menciptakan mekanisme berbagi informasi dan pengetahuan (*information and knowledge sharing*) hingga sampai ke level pelaksana. Ini untuk meminimalkan hambatan komunikasi terkait pegawai pelaksana yang tidak menerima informasi secara utuh dan lengkap.
- d. Untuk meningkatkan penerimaan umpan balik, Direktorat PA harus terus menghimbau pihak eksternal agar selalu mengirimkan perwakilan yang kompeten dalam pelaksanaan kegiatan SR dan EPA K/L.

6. IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Hasil dari penelitian ini diperoleh dengan beberapa keterbatasan antara lain data hanya diperoleh dari satu institusi pemerintah saja dan bersifat data kualitatif. Untuk meningkatkan reliabilitas hasil penelitian, jumlah sampel data perlu diperbanyak dengan menambah subyek penelitian yaitu beberapa institusi pemerintah. Selain itu, data secara kuantitatif juga perlu diperoleh untuk menambah kekayaan hasil penelitian. Penelitian dan kajian lebih lanjut dapat dilakukan untuk mengetahui budaya berbagi informasi dan pengetahuan (*information and knowledge sharing culture*) dalam organisasi pemerintahan.

DAFTAR PUSTAKA (REFERENCES)

Cangara, Hafied. (2013). *Perencanaan dan Strategi*

Komunikasi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

In-text reference: (Cangara, 2013)

Direktorat Pelaksanaan Anggaran. (2015). *Cahaya Spending Review*. Diperoleh dari (<http://www.djpbk.kemkeu.go.id/portal/id/berita/131-artikel-ulasanopini/1737-cahaya-spending-review.html>).

In-text reference: (Direktorat PA, 2015)

Humardani, Dani. (2015). *Analisis Strategi Komunikasi Direktur pada Direktorat Sabhara Kepolisian Daerah Kalimantan Selatan*. Tesis. Surabaya: Universitas Airlangga.

In-text reference: (Humardani, 2015)

Johanna, Pricillia. (2013). *Hambatan Downward Communication antara Pimpinan dan Karyawan PT Makmur Jaya*. Jurnal E-Komunikasi. Volume 2. Hlm. 25-37.

In-text reference: (Johanna, 2013)

Kalla, H. A. (2005). *Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective*. Corporate Communications: An International Journal. Volume 10. Number 4. pp. 302-14.

In-text reference: (Kalla, 2005)

Laporan *Spending Review* Tahun 2015. (2015). Jakarta: Direktorat Pelaksanaan Anggaran Kementerian Keuangan.

In-text reference: (Direktorat PA, 2015)

Liliwari, Alo. (1997). *Sosiologi Organisasi*. Bandung: PT Citra Aditya Bhakti.

In-text reference: (Liliwari, 1997)

-----, 2011. *Komunikasi: Serba Ada Serba Makna*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

In-text reference: (Liliwari, 2011)

-----, 2014. *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi* (Editor: Restu Damayanti, Fandy Hutari). Jakarta: PT Bumi Aksara.

In-text reference: (Liliwari, 2014)

Ludlow, R. & Panton, F. (1996). *The Essence of Effective Communication (Komunikasi Efektif) (terjemahan Dedy Jacobus)*. Yogyakarta: Andi.

In-text reference: (Ludlow & Panton, 1996)

Malo, M. & Trisnaningtias, S. (1996). *Metode Penelitian Masyarakat*. Universitas Indonesia: Pusat Antar Universitas Ilmu-ilmu Sosial.

In-text reference: (Malo & Trisnaningtias, 1996)

Marshall, C. & Rossman, G. B. (1995). *Designing Qualitative Research*. California USA: SAGE Publications.

In-text reference: (Malo & Rossman, 1995)

Muhammad, Arni. (2011). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

In-text reference: (Muhammad, 2011)

- Monique, H., Hutter, I., & Bailey, A. (2011). *Qualitative Research Methods*. USA: Sage Publications.
In-text reference: (Monique, Hutter & Bailey, 2011)
- Pace, R. W. & Faules, D. F. (2015). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Editor: Deddy Mulyana)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
In-text reference: (Pace & Faules, 2015)
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 234 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan. (2015). Jakarta: Kementerian Keuangan.
In-text reference: (Kementerian Keuangan, 2015)
- Rivai, Veithzal. (2008). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
In-text reference: (Rivai, 2008)
- Ruliana, Poppy. (2014). *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
In-text reference: (Ruliana, 2014)
- Smeltzer, L.R., J. Waltman & D. Leonard. (1991). *Managerial Communication: A Strategic Approach*. MA, USA: Ginn Press.
In-text reference: (Smeltzer et al., 1991)
- Sarwani. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Strategi Komunikasi Sekda terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Selatan*. Jurnal Penelitian Pers dan Komunikasi Pembangunan. Volume 19. Nomor 1. Hlm. 35-46.
In-text reference: (Sarwani, 2015)
- Susanti, Herdiana Ayu. (2015). *Strategi Komunikasi Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana (BKKBN)*. Jurnal Komunikasi ASPIKOM. Volume 2. Nomor 4. Hal. 243-254.
In-text reference: (Susanti, 2015)
- Syasyikirana, Wisyesa. (2013). *Strategi Komunikasi Organisasi antara Atasan dan Bawahan Pasca Restrukturisasi Manajemen (Studi Kasus pada DetEksi Jawa Pos)*. Jurnal Media Commonline. Volume 2. Nomor 1.
In-text reference: (Syasyikirana, 2013)
- Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). *Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach*. Corporate Communications: An International Journal. Volume 12. No. 2. pp. 177-198. Emerald Group Publishing Limited
In-text reference: (Welch & Jackson, 2007)
- Yin, K. Robert. (2014). *Studi Kasus Desain dan Metode*. Jakarta: Rajawali Pers.
In-text reference: (Yin, 2014)