

# EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI BIAYA UANG HARIAN PERJALANAN DINAS DALAM NEGERI

## *Effectiveness and Efficiency of Domestic Official Travel Cost Standard*

**Mahfudin, Andrie Mulya Febrianto, Niken Ajeng Lestari, Nurrochmah Adha K.**

Direktorat Jenderal Anggaran, Jakarta, afud.bageur@gmail.com

### **Abstract**

This study aims to obtain an efficient and effective daily fund formula for domestic official travel. Effective means achieving the program goals as they have been planned without sacrificing input for other activities, while efficient means using state expenditure as economically as possible in achieving the government's program objectives without reducing the enthusiasm of the official travel executive. The study was carried out by indepth interviews of parties related to the preparation of standard policies on official travel costs and employees who had taken official trips by purposive sampling technique. The analytical method used is descriptive analysis and qualitative analysis. The results of the study show that the formulation of daily fund on official travel in the country is ideally adjusted for the type of official travel because of variations in transportation costs and risk costs in carrying out official travel activities.

**Keywords :** Cost Standard, Domestic Official Travel, Effectiveness, Efficiency

**JEL Classification :** D24, G18, H59

### **Abstrak**

Kajian ini bertujuan untuk memperoleh rumusan uang harian perjalanan dinas dalam negeri yang efisien dan efektif. Efektif artinya mencapai sasaran program sebagaimana yang telah ditetapkan/direncanakan tanpa mengorbankan input untuk kegiatan lain, sedangkan efisien artinya: menggunakan belanja negara sehemat mungkin dalam pencapaian sasaran program pemerintah tanpa mengurangi semangat kerja pelaksana perjalanan dinas. Kajian dilakukan dengan *indepth interview* wawancara pihak-pihak yang berkaitan dengan penyusunan kebijakan standar biaya perjalanan dinas serta pegawai yang pernah melakukan perjalanan dinas yang diambil dengan teknik *purposive sampling*. Metode analisis yang digunakan yaitu analisis deskriptif dan analisis kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rumusan uang harian perjalanan dinas dalam negeri idealnya disesuaikan dengan jenis/bentuk perjalanan dinas karena adanya variasi biaya transportasi dan biaya resiko dalam pelaksanaan kegiatan perjalanan dinas.

**Kata Kunci:** Efektivitas, Efisiensi, Perjalanan Dinas Dalam Negeri, Standar Biaya

## **1. Pendahuluan**

Kegiatan perjalanan dinas saat ini masih menjadi sasaran kebijakan pemerintah dalam penghematan anggaran. Alokasi perjalanan dinas yang telah direncanakan oleh Kementerian/Lembaga Negara (K/L) seringkali dipangkas saat tahun anggaran berjalan. Hal ini dirasa sangat wajar mengingat frekuensi pelaksanaan perjalanan dinas yang begitu banyak. Budaya birokrasi yang begitu mudah dalam melaksanakan perjalanan dinas baik dalam kota

maupun luar kota dipandang menjadi sumber pemborosan. Kemudian muncul pertanyaan, apakah prinsip-prinsip perjalanan dinas yang terdiri dari empat prinsip sudah dipraktikkan secara benar oleh pengguna anggaran/kuasa pengguna anggaran sehingga perjalanan dinas yang memang tidak diperlukan tentu tidak akan direncanakan dan dilaksanakan. Prinsip pertama adalah selektif dimana perjalanan dinas hanya untuk kepentingan yang sangat tinggi dan prioritas serta berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan. Prinsip kedua adalah ketersediaan anggaran dan kesesuaian dengan pencapaian kinerja K/L. Prinsip ketiga yaitu efisiensi penggunaan belanja negara. Prinsip keempat adalah akuntabilitas pemberian perintah pelaksanaan perjalanan dinas dan pembebanan biaya perjalanan dinas. Jika prinsip-prinsip ini dipedomani dengan benar, maka pemangkasan perjalanan dinas mungkin akan menjadi minimal.

Setiap perjalanan dinas baik yang dilakukan oleh ASN (aparatur sipil negara) maupun non-ASN membutuhkan pembiayaan. Pembiayaan ini pada dasarnya diberikan kepada pelaksana perjalanan dinas yang ditujukan untuk membiayai segala kebutuhan kegiatan perjalanan dinas tersebut seperti tiket pesawat, transport, penginapan, dan uang harian. Standar dari biaya perjalanan dinas ini sudah ditentukan dan diatur di dalam peraturan khusus. Jika sumber pembiayaan diperoleh dari APBN atau dengan kata lain adalah kegiatan perjalanan dinas Kementerian Negara/Lembaga (K/L) maka standar biaya perjalanan dinas ini mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan (PMK) tentang Standar Biaya Masukan (SBM) yang terbit setiap tahun. Lain halnya dengan sumber pembiayaan dari APBD, pemerintah daerah mempunyai kewenangan tersendiri dalam mengelola kegiatan di daerahnya masing-masing. Pemerintah daerah menerapkan peraturan tersendiri dalam menentukan standar biaya perjalanan dinas pegawai/pejabatnya yang disesuaikan dengan kemampuan daerah masing-masing melalui peraturan gubernur/bupati/walikota. Ironisnya, hal ini dapat menimbulkan perbedaan standar biaya yang signifikan antara perjalanan dinas pemerintah pusat dan pemerintah daerah pada lokasi perjalanan dinas yang sama dengan kegiatan yang serupa.

Dari sisi pelaksanaan, perjalanan dinas seolah memberikan "*reward*" bagi pelaksana perjalanan dinas. "*Reward*" tersebut berupa adanya perolehan uang harian yang diberikan kepada pelaksana perjalanan dinas sesuai dengan jumlah hari dan lokasi perjalanan dinas. Hal ini memunculkan pola pikir (*mindset*) pegawai bahwa uang harian perjalanan dinas merupakan tambahan penghasilan, selain dari gaji dan tunjangan yang mereka peroleh setiap bulan. Padahal dari konteks biaya, uang harian perjalanan dinas merupakan biaya yang muncul akibat kebutuhan adanya pemindahan tugas pekerjaan dari kantor ke lokasi perjalanan dinas seperti halnya biaya tiket, transportasi, dan penginapan. Selain itu, konteks penghasilan seharusnya cukup disesuaikan antara beban kerja pegawai dengan gaji dan tunjangan yang sudah rutin diterima. Alhasil, dengan adanya *mindset* penambahan penghasilan dari pelaksanaan perjalanan dinas membuat pegawai bersemangat merencanakan dan melaksanakan kegiatan perjalanan dinas, meskipun perjalanan dinas tersebut bisa jadi tidak diperlukan.

Berdasarkan uraian di atas, maka pembuat kebijakan harus merumuskan uang harian perjalanan dinas yang efektif dan efisien. Maksud dari rumusan uang harian perjalanan dinas yang efektif adalah pelaksanaan perjalanan dinas tersebut mencapai sasaran program sebagaimana yang telah ditetapkan/ direncanakan tanpa mengorbankan input untuk kegiatan

lain. Sedangkan maksud dari rumusan uang harian perjalanan dinas yang efisien yaitu besaran uang harian perjalanan dinas menjadikan penggunaan belanja negara sehemat mungkin dalam pelaksanaan program pemerintah tanpa mengurangi semangat kerja pelaksana perjalanan dinas. Oleh karena itu, kajian mengenai rumusan uang harian perjalanan dinas ini perlu dilakukan agar dapat memperoleh rekomendasi dalam penentuan besaran uang harian perjalanan dinas yang efektif dan efisien.

Berdasarkan latar belakang dan fokus permasalahan yang telah disampaikan di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana perumusan/penentuan besaran uang harian perjalanan dinas yang paling efektif dan efisien? Pertanyaan utama tersebut kemudian dijabarkan dalam pertanyaan lanjutan sebagai berikut.

- a. Bagaimana fungsi uang harian perjalanan dinas menurut konsep biaya?
  - b. Bagaimana efektivitas uang harian perjalanan dinas dalam menunjang pencapaian output?
  - c. Bagaimana rumusan besaran uang harian perjalanan dinas yang efisien?
- Adapun tujuan dan manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Memperoleh rumusan uang harian perjalanan dinas yang efisien dan efektif
  - 1) Efektif : mencapai sasaran program sebagaimana yang telah ditetapkan/direncanakan tanpa mengorbankan input untuk kegiatan lain
  - 2) Efisien : menggunakan belanja negara sehemat mungkin dalam pencapaian sasaran program pemerintah tanpa mengurangi semangat kerja pelaksana perjalanan dinas
- b. Menggunakan rumusan tersebut untuk penentuan SBM uang harian perjalanan dinas

Penelitian ini mengkaji penentuan besaran atau rumusan uang harian perjalanan dinas yang dilakukan oleh pemerintah baik pusat dan daerah serta penyempurnaan rumusan besaran tersebut agar penggunaan uang harian perjalanan dinas menjadi lebih efisien dengan memperhatikan efektivitas pelaksanaan perjalanan dinas. Penelitian dilakukan dengan wawancara mendalam (*indepth interview*) kepada beberapa pihak yang terkait dengan uang harian perjalanan dinas mulai dari perumus, perencana sampai dengan pelaksana perjalanan dinas. Uang harian perjalanan dinas yang dibahas dalam penelitian ini hanya mencakup perjalanan dinas dalam negeri.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Ketentuan Umum Perjalanan Dinas

Peraturan umum yang mengatur tentang perjalanan dinas adalah sebagai berikut.

- a) PMK Nomor 113/PMK.05/2012 tentang Perjalanan Dinas Dalam Negeri bagi Pejabat Negara, Pegawai Negeri, dan Pegawai Tidak Tetap  
Pertanggungjawaban biaya Perjalanan Dinas Jabatan dengan melampirkan dokumen berupa:
  - Surat Tugas yang sah dari atasan Pelaksana SPD;
  - SPD yang telah ditandatangani oleh PPK dan pejabat di tempat pelaksanaan Perjalanan Dinas atau pihak terkait yang menjadi Tempat Tujuan Perjalanan Dinas;
  - Tiket pesawat, boarding pass, airport tax, retribusi, dan bukti pembayaran moda transportasi lainnya;

- Daftar Pengeluaran Riil sesuai dengan format sebagaimana tercantum dalam Lampiran IX yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini;
  - Bukti pembayaran yang sah untuk sewa kendaraan dalam Kota berupa kuitansi atau bukti pembayaran lainnya yang dikeluarkan oleh badan usaha yang bergerak di bidang jasa penyewaan kendaraan; dan
  - Bukti pembayaran hotel atau tempat menginap lainnya.
- b) PMK Nomor 227/PMK.05/2016 tentang Perubahan Atas PMK Nomor 164/PMK.05/2015 tentang Tata Cara Pelaksanaan Perjalanan Dinas Luar Negeri
- c) Perdirjen PB Nomor Per-22/PB/2013 tentang Ketentuan Lebih Lanjut Pelaksanaan Perjalanan Dinas Dalam Negeri bagi Pejabat Negara, Pegawai Negeri, dan Pegawai Tidak Tetap

Adapun Standar Biaya Masukan terbaru tentang perjalanan dinas untuk dana yang bersumber dari APBN yaitu sebagai berikut.

- a) PMK Nomor 49/PMK.02/2017 tentang Standar Biaya Masukan Tahun Anggaran 2018
- b) PMK Nomor 32/PMK.02/2018 tentang Standar Biaya Masukan Tahun Anggaran 2019

Komponen dan besaran biaya perjalanan dinas dalam negeri yang dimuat di PMK SBM diatas bervariasi sesuai dengan tujuan perjalanan. Komponen dan besaran biaya tersebut dicantumkan pada tabel berikut.

Tabel 1. Komponen dan Besaran Biaya Perjalanan Dinas Dalam Negeri

Komponen	Minimal	Maksimal	Ket
a. Uang harian	360.000	580.000	OH
b. Uang Representasi	150.000	250.000	OH
c. Penginapan	2.071.000	8.720.000	OH
d. Transportasi			
▪ Tiket Pesawat	2.407.000	16.226.000	Jakarta PP
▪ Taksi Bandara Jakarta	256.000	256.000	Kali 2
▪ Taksi Bandara Daerah	75.000	450.000	Kali 2

Sumber : PMK SBM

## 2.2 Ketentuan Khusus Perjalanan Dinas

Ketentuan Khusus untuk Pimpinan dan Anggota Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) :

- a) PP Nomor 61 Tahun 1990 tentang Perjalanan Dinas Pimpinan dan Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Indonesia
- Biaya untuk perjalanan dinas sebagaimana dihitung dan ditetapkan sesuai dengan ketentuan perhitungan waktu, volume dan tarif tertinggi yang berlaku bagi Pegawai Negeri Sipil dengan memperhatikan kekhususan Perjalanan Dinas Pimpinan dan Anggota DPR
- b) Surat Menteri Keuangan Nomor S-445/MK.05/2007 hal Perjalanan Dinas Jabatan Dalam Negeri Pimpinan dan Anggota DPR-RI

- Biaya perjalanan dinas dalam negeri bagi Pimpinan dan Anggota DPR terdiri dari uang harian (uang makan, uang saku, dan transportasi lokal), biaya transportasi, dan biaya penginapan
- c) Surat Menteri Keuangan Nomor S-675/MK.05/2011 hal Perjalanan Dinas Jabatan Dalam Negeri bagi Pimpinan dan Anggota DPR-RI
- Tata cara pembayaran dan pertanggungjawaban biaya perjalanan dinas dilakukan secara *lumpsum*
  - Pelaksanaan pembayaran biaya penginapan dan transportasi tidak perlu melampirkan kwitansi dan tidak dapat memintakan kekurangan

### 2.3 Perhitungan Besaran Uang Harian Perjalanan Dinas

Definisi uang harian perjalanan dinas adalah uang yang diberikan kepada pejabat negara/pegawai negeri/pegawai tidak tetap yang melaksanakan perjalanan dinas per hari untuk keperluan makan, uang saku dan transportasi lokal. Berdasarkan norma perhitungan, satuan biaya dihitung berdasarkan total pengeluaran selama 1 hari untuk keperluan makan, membiayai keperluan kecil dan transportasi lokal yang dibuat per provinsi.

Perhitungan lebih rinci dari besaran uang harian adalah sebagai berikut :

- 1) Makan diberikan untuk makan siang dan makan malam.
- 2) Uang saku diberikan untuk membiayai keperluan-keperluan kecil seperti laundry, makanan & minuman kecil, buah tangan dan biaya komunikasi.
- 3) Transportasi lokal diberikan untuk keperluan transportasi dari tempat penginapan ke tempat kerja dan sebaliknya

Selain uang harian, khusus untuk pejabat yang melaksanakan perjalanan dinas memperoleh uang representasi. Uang representasi adalah tambahan uang harian yang diberikan kepada pejabat negara, pejabat eselon I dan pejabat eselon II dengan pertimbangan untuk memberikan fleksibilitas kepada pejabat tersebut dalam melaksanakan perjalanan dinas dalam negeri. Berdasarkan norma perhitungan, uang representasi dihitung berdasarkan kelayakan/kepatutan seorang pejabat Negara, pejabat eselon I dan pejabat eselon II memperoleh fleksibilitas dalam melaksanakan perjalanan dinas dalam negeri.

### 2.4 Penelitian Terdahulu

Pada tahun 2017, Muhammad Iqbal telah melakukan kajian yang berjudul *Pemodelan Perhitungan Besaran Uang Harian Perjalanan Dinas Dalam Negeri*. Kajian tersebut bertujuan untuk mencari formulasi perhitungan besaran uang harian perjalanan dinas dengan membuat model regresi linear sederhana dari komponen konsumsi rapat makan biasa. Model tersebut diharapkan dapat memperbaiki dan mempermudah perhitungan uang harian perjalanan dinas dalam negeri. Model ini didasarkan pada PMK 113/PMK.05/2013 tentang tentang Perjalanan Dinas Dalam Negeri bagi Pejabat Negara, Pegawai Negeri, dan Pegawai Tidak Tetap yang menyebutkan bahwa uang harian perjalanan dinas terdiri atas uang makan, transportasi lokal dan uang saku. Kondisi saat ini, besaran transportasi lokal adalah sama untuk semua provinsi dan besaran uang saku belum ada rinciannya di dalam SBM. Oleh karena itu, model yang diambil untuk menentukan besaran uang harian perjalanan dinas dalam negeri hanyalah komponen uang makan yang direpresentasikan oleh komponen konsumsi makan rapat biasa yang sudah tersedia dalam SBM. Penentuan besaran konsumsi makan rapat biasa tersebut didasarkan

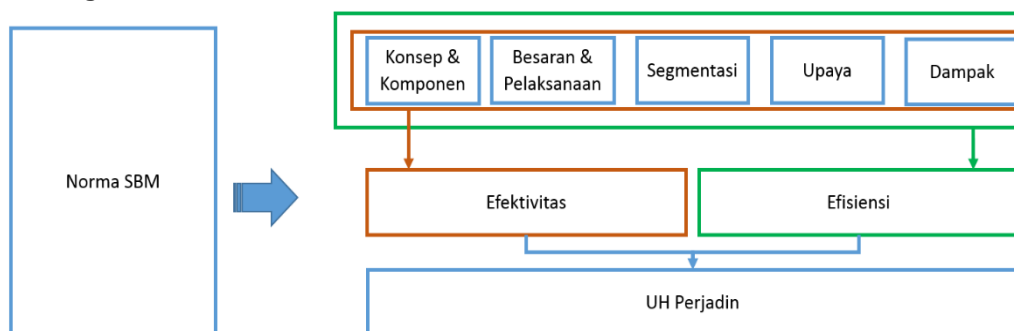
pada hasil survey untuk setiap provinsi. Hasil pemodelan perhitungan uang harian perjalanan dinas dalam negeri dengan regresi linear sederhana menggunakan konsumsi makan rapat biasa adalah  $Uang\ Harian = 202988,124 + 4,793 \text{ Konsumsi\ Makan\ rapat\ Biasa}$ . Secara statistik, model tersebut dapat dikatakan layak karena telah memenuhi asumsi klasik heteroskedastisitas sebagai salah satu syarat regresi, dan tinjauan model adalah signifikan serta pengaruh variabel konsumsi makan rapat biasa juga signifikan.

Penelitian tentang perjalanan dinas berikutnya yaitu kajian yang sudah dilakukan oleh Mahfudin pada tahun 2017. Kajian tersebut berjudul Efektivitas Kebijakan Standar Biaya Perjalanan Dinas dalam Menunjang Kinerja Kementerian Negara/Lembaga (K/L). Kajian ini bertujuan meneliti pengaruh kebijakan standar biaya perjalanan dinas yang dicerminkan dengan belanja perjalanan dinas terhadap pencapaian kinerja program Kementerian/Lembaga. Ruang lingkup kajian dilakukan pada tahun anggaran 2016 dimana pada tahun tersebut telah dilakukan penghematan anggaran biaya perjalanan dinas. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis kuantitatif dengan menggunakan analisis korelasi dan analisis *Chi-square Automatic Interaction Detector* (CHAID). Hasil penelitian menunjukkan bahwa belanja perjalanan dinas memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian kinerja program K/L pada tahun 2016, termasuk pencapaian output program.

Pada tahun 2012, kajian tentang *Benchmarking* Perjalanan Dinas ke Swasta dan BUMN telah dilakukan oleh Subdirektorat Standar Biaya. Tujuan dari kajian ini yaitu mengetahui konsep perjalanan dinas yang berlaku di beberapa perusahaan sehingga dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan dalam penyusunan standar biaya, khususnya yang gterkait dengan perjalanan dinas. Perusahaan yang menjadi responden penelitian yaitu PT. Indosat, PT. Taspen, PT. Astra Int, dan PT. Pertamina. Hasil dari kajian ini menghasilkan poin-poin sebagai berikut.

- a. Pengaturan perjalanan dinas pada perusahaan responden diatur secara garis besar
- b. Uang harian di perusahaan tersebut lebih kecil dari uang harian dalam PMK SBM, dengan catatan bahwa Sistem dan besaran penghasilan di swasta dan BUMN berbeda dengan PNS
- c. Tidak ada uang harian untuk kegiatan rapat di luar kantor
- d. Perusahaan telah menjalin kerjasama dengan maskapai dan hotel
- e. Terdapat petugas khusus untuk mempersiapkan fasilitas perjalanan
- f. Terdapat sistem pengawasan perjalanan dinas oleh bagian tertentu

## 2.5 Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran pada kajian ini ditampilkan pada Gambar 1. Besaran uang harian perjalanan dinas dibagi menjadi dua aspek yaitu aspek efektivitas dan aspek efisiensi. Kemudian keduanya dijabarkan dalam beberapa poin yaitu konsep dan komponen biaya, besaran dan pelaksanaan biaya, segmentasi biaya, upaya efisiensi dan efektivitas, dan dampak perjalanan dinas.

### **3. Metodologi Penelitian**

#### **3.1 Data**

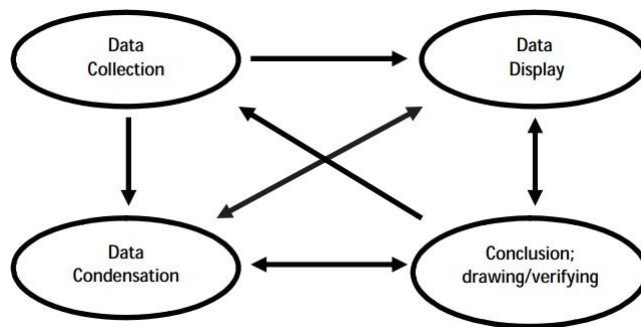
Data pada penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara pihak-pihak yang berkaitan dengan penyusunan kebijakan standar biaya perjalanan dinas baik pusat maupun daerah serta pegawai yang pernah melakukan perjalanan dinas yang diambil dengan teknik *purposive sampling*. Teknik ini adalah sampling yang paling umum digunakan dalam memilih kelompok partisipan yang berdasarkan kriteria yang relevan dengan pertanyaan penelitian (Wahyuni, 2015). Pemerintah Daerah yang menjadi responden yaitu Pemerintah Kota Cirebon dan Pemerintah Kabupaten Tanjung Balai Karimun. Sedangkan responden pelaksana perjalanan dinas diambil dari 8 satuan kerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) dan bagian perencanaan dan keuangan K/L. Data primer tersebut terdiri dari konsep biaya, komponen dan formulasi biaya, besaran, pelaksanaan biaya, segmentasi biaya, langkah efisiensi dan efektivitas serta kinerja dan dampak dari perjalanan dinas berdasarkan pengalaman dan pandangan para pihak. Data sekunder berupa data belanja perjalanan dinas K/L yang diambil dari *business intelligence* anggaran. Data sekunder lainnya diambil dari studi literatur, penelitian terdahulu, jurnal, dan situs-situ yang mendukung dalam penelitian ini.

#### **3.2 Metode Pengumpulan Data**

Data sekunder diperoleh dari data RKA-K/L yang tersedia pada *Business Intelligence* Anggaran, PMK tentang standar biaya dan peraturan-peraturan daerah yang berkaitan dengan standar uang harian perjalanan dinas pemerintah daerah. Sedangkan pengumpulan data primer yang dilakukan dengan survey dan indepth interview kepada beberapa responden yang sudah ditentukan sebelumnya. Metode survey tersebut berupa teknik *purposive sampling*. Selain itu, telaah pustaka dan studi literatur juga dilakukan untuk memperkaya analisis penelitian.

#### **3.3 Metode Analisis**

Pada kajian ini, metode analisis yang digunakan adalah *mix method* yaitu dengan menggunakan pendekatan analisis kuantitatif dan analisis kualitatif. Pendekatan analisis kuantitatif digunakan untuk melihat kondisi variabel yang diteliti baik dari data belanja maupun dari hasil kuesioner. Analisa ini berupa analisis deskriptif. Sedangkan pendekatan kualitatif digunakan untuk memperdalam analisis dengan menggunakan model dari miles & huberman sebagaimana tertuang dalam Gambar 2.



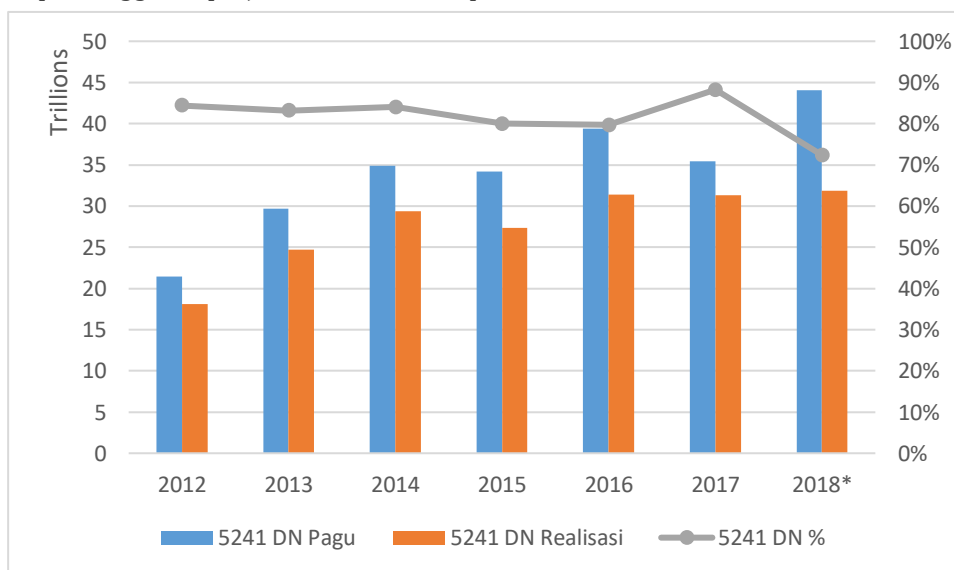
Sumber : *Qualitative Data Analysis : A Methods Sourcebook* (Miles et al., 2014, p.33)

Gambar 2. Komponen analisis data model interaktif

#### 4. Pembahasan

##### 4.1 Belanja Perjalanan Dinas K/L

Berdasarkan data dari RKA-K/L yang diambil dari *business intelligence* anggaran, belanja perjalanan dinas dalam negeri dari tahun 2012 sampai dengan 2018 disajikan pada Gambar 3. Grafik pada gambar tersebut menunjukkan bahwa terjadi peningkatan belanja perjalanan dinas dalam negeri dari tahun ke tahun. Peningkatan ini seiring dengan peningkatan belanja pemerintah secara keseluruhan. Dari sisi realisasi anggaran perjalanan dinas dalam negeri, penyerapan anggaran perjalanan dinas setiap tahun masih berada di bawah 90%.



Sumber : *Business intelligence* Anggaran, \*s.d 4 desember 2017

Gambar 3. Pagu, realisasi dan persentasi penyerapan belanja perjalanan dinas dalam negeri

Tabel 2 berikutnya merupakan perhitungan detail untuk melihat proporsi komponen uang harian perjalanan dinas terhadap belanja perjalanan dinas dari belanja perjalanan dinas tahun anggaran 2017. Perhitungan tersebut dibuat secara manual dengan melihat detail komponen pada belanja perjalanan dinas. Asumsi yang digunakan pada perhitungan ini yaitu penggunaan total belanja yang dapat terkategori secara jelas. Karena pada data RKA-K/L, beberapa detail komponen tidak bisa dibedakan peruntukannya, apakah untuk tiket, taksi,



uang harian, dan sebagainya. Pada Tabel 2 dapat dilihat bahwa uang harian memiliki porsi sebesar 26,2%. Proporsi uang harian ini cukup besar dalam belanja perjalanan dinas.

Tabel 2. Komposisi belanja perjalanan dinas TA 2017

KATEGORI	PAGU
Total Pagu Perjalanan dinas	38,824,548,878,000
Uang harian	6,792,782,669,000*
Uang saku RDK	468,699,274,000
Tiket	3,066,791,936,000
Transport	8,198,962,903,000
Penginapan	3,500,369,084,000
Paket meeting	3,918,580,460,000
Lain-lain (umum)	12,878,362,552,000
*26.2% dari detail biaya yang terkategori	

Sumber : RKA-K/L, telah diolah kembali

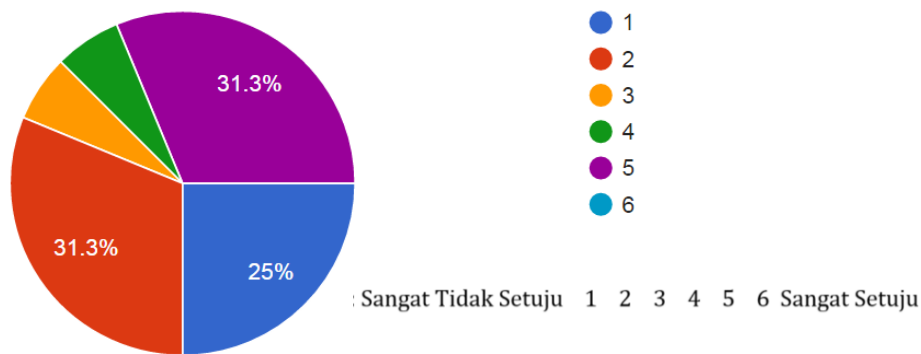
## 4.2 Konsep dan Pelaksanaan Uang Harian Perjalanan Dinas

### 4.2.1 Konsep dan Komponen Biaya

Menurut fungsi, item biaya perjalanan dinas seperti tiket pesawat, taksi, penginapan, dan uang harian merupakan biaya-biaya yang ditimbulkan untuk melaksanakan pekerjaan di lokasi kegiatan di luar kantor. Uang harian diperuntukan bagi kebutuhan pelaksana perjalanan dinas meliputi uang makan, transpor lokal & uang saku. Menurut responden pelaksana perjalanan dinas, SBM uang harian perjalanan dinas saat ini sudah wajar dan patut dimana 93,3% responden menjawab bahwa uang harian sudah mencukupi kebutuhan. Wajar artinya sesuai dengan kebutuhan/kondisi di lapangan baik dalam perjalanan maupun dalam pelaksanaan tugas. Patut artinya memperhitungkan beban yang ditanggung dalam perjalanan dinas tersebut, termasuk resiko dan kompensasi tambahan sebagai biaya penggantian atas waktu dan pekerjaan yang ditinggalkan.

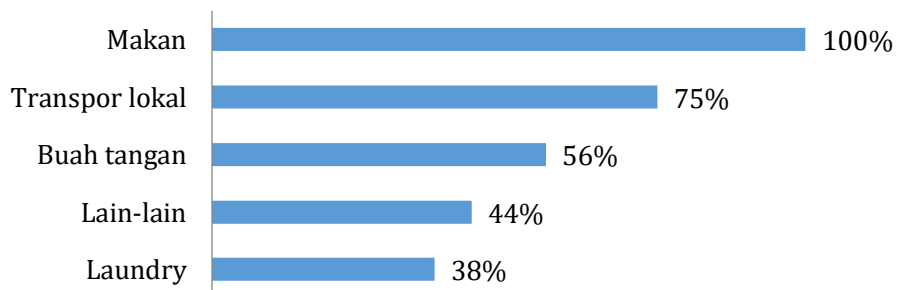
Dari sisi konsep, menurut 43,9% pelaksana perjalanan dinas, uang harian ini seharusnya hanya biaya real yang dikeluarkan untuk pelaksanaan saat melaksanakan perjalanan dinas. Sedangkan sebanyak 68,8% responden setuju perlu memperhitungkan biaya pengganti atas resiko perjalanan dan 62,6% responden juga setuju perlu memperhitungkan biaya pengganti atas kehilangan waktu bertemu dengan keluarga. Namun demikian, besaran uang harian saat ini sudah dinilai wajar dan mengkomodir biaya di atas.

Dari sisi pola pikir bahwa uang harian merupakan tambahan penghasilan, hasil pengolahan kuesioner digambarkan pada Gambar 4. Hanya ada 37,6% responden DJBC yang menganggap bahwa uang harian yang mereka peroleh merupakan tambahan penghasilan dikarenakan ada unsur tambahan uang saku. Namun, hal tersebut kemudian menjadi sebab "kecemburuan" sebagian pegawai. Sedangkan dari responden yang berasal dari K/L, responden yang setuju bahwa uang harian merupakan tambahan penghasilan lebih banyak lagi yaitu sebanyak 50,8%,



Gambar 4. Mindset uang harian sebagai tambahan penghasilan (responden DJBC)

Dari sisi komponen biaya, kebutuhan yang dipenuhi dari uang harian menurut responden disajikan pada Gambar 5. Saat dilakukan pendalaman wawancara, kebanyakan responden tidak dapat merinci kebutuhan perjalanan dinas selain dari yang tertera pada grafik pada Gambar 5 tersebut. Adapun kebutuhan lain-lain menurut responden yaitu pembelian obat karena sakit saat bertugas, biaya tambahan asisten ruma tangga dikarenakan kondisi rumah yang ditinggal (seperti mengurus anak, menjaga rumah), keperluan teknis yang mendadak dalam kegiatan perjalanan dinas seperti alat tulis kantor dan lain-lain, asuransi perjalanan, serta komunikasi dan paket data. Selanjutnya, penggunaan uang harian menurut rata-rata jawaban responden paling banyak digunakan untuk transpor lokal, diikuti biaya makan, pembelian buah tangan dan laundry.



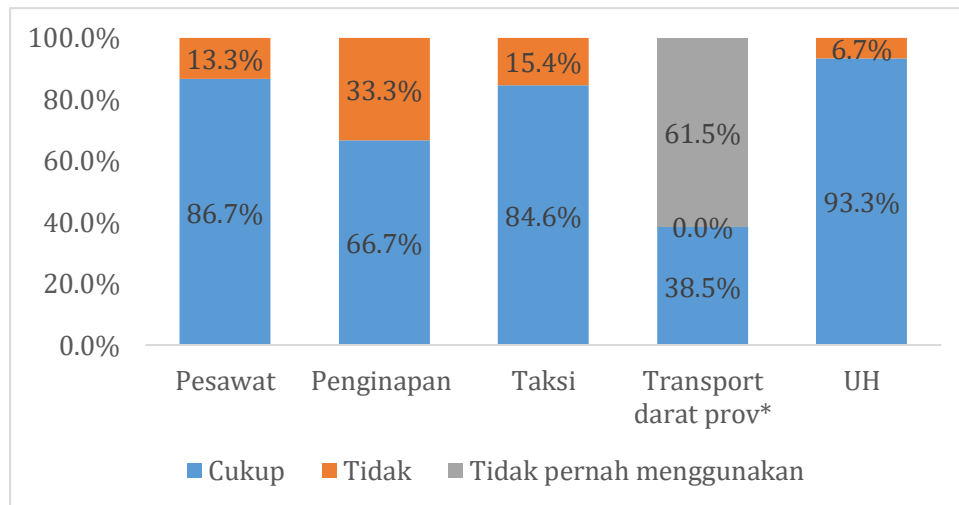
Gambar 5. Komponen kebutuhan penggunaan uang harian

#### 4.2.2 Besaran dan Pelaksanaan Biaya

Besaran uang harian perjalanan dinas yang telah ditentukan dalam PMK SBM berbeda-beda untuk setiap provinsi. Responden ditanyakan apakah besaran tersebut sudah mencukupi kebutuhan responden dalam pelaksanaan perjalanan dinas. Selain dari kecukupan uang harian, pada kajian ini juga ditanyakan apakah besaran komponen lain dalam perjalanan dinas seperti tiket pesawat, penginapan, taksi dan transportasi darat antar kota/kabupaten dalam provinsi yang sama sudah mencukupi kebutuhan, Jawaban dari kecukupan besaran biaya perjalanan dinas tersebut ditampilkan pada Gambar 6.

Pada Gambar 6 dapat dilihat bahwa besaran SBM untuk komponen perjalanan dinas sebagian besar telah mencukupi kebutuhan. Hanya 6,7% dari responden DJBC yang menjawab tidak cukup. Komponen yang paling banyak dirasa tidak mencukupi adalah besaran

penginapan yaitu sebesar 33,3%, sedangkan tiket pesawat dan taksi berturut-turut sebesar 13,3% dan 15,4%.



Gambar 6. Kecukupan besaran SBM komponen perjalanan dinas (responden DJBC)

Jawaban secara detail untuk komponen yang tidak mencukupi yaitu sebagai berikut.

- Tiket pesawat yang tidak mencukupi menurut responden yaitu saat perjalanan ke daerah Kepulauan Riau dan Kalimantan bagian barat (karena menggunakan pesawat tambahan), atau saat keadaan *force major*, dan perintah perjalanan dinas yang bersifat mendadak. Harga tiket saat *peak season* dan mendekati hari pelaksanaan perjalanan semakin tinggi.
- Penginapan yaitu untuk kota-kota besar seperti medan, surabaya, dan jakarta, serta daerah-daerah seperti di papua barat dan jawa tengah.
- Taksi, terutama di Batam dan Kepulauan Riau lainnya dimana kegiatan yang diadakan adalah kegiatan kantor pusat dengan besaran transpor kapal dan taksi dibuat satu paket.
- Uang harian tidak mencukupi karena digunakan untuk transpor lokal terutama daerah yang tidak tersedia taksi online (gojek, dll). Transpor ini juga akan memakan habis uang harian pada bentuk kegiatan perjalanan dinas yang berpindah-pindah (tidak hanya satu tempat)

Dari hasil analisis, bagi pelaksana perjalanan dinas yang berasal dari unit yang memiliki kantor vertikal di daerah lokasi perjalanan dinas, mereka biasanya dilayani oleh instansi vertikal tersebut. Layanan tersebut antara lain berupa penjemputan dan penghantaran dari bandara ke tempat kegiatan atau tempat lainnya dan jamuan makan. Hal ini membuat uang harian pelaksana tersebut tidak digunakan. Dari hasil responden lain, yaitu responden yang berasal dari K/L, jumlah responden yang menjawab uang harian tidak mencukupi adalah sebanyak 21,6%. Alasan yang dikemukakan tidak jauh berbeda yaitu untuk transpor ke daerah-daerah terpencil, supervisi ke beberapa lokasi, dan saat *peak season* dimana harus membayar kelebihan tarif hotel.

Dari segi waktu pemberian biaya, yang lebih efektif bagi pelaksana adalah pemberian di awal perjalanan dinas sebab pelaksana perjalanan dinas tidak dibebani oleh penggunaan uang pribadi untuk kepentingan dinas. Dalam pelaksanaan, mekanisme pencairan biaya lebih banyak dilakukan setelah pelaksana perjalanan dinas menyelesaikan pertanggungjawaban perjalanan dinas (87,5%). Opsi waktu pencairan di awal sebelum melakukan perjalanan dinas membuat realisasi anggaran terserap sesuai yang direncanakan meskipun pada

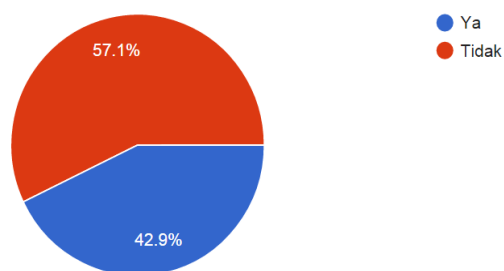
pelaksanaannya terdapat pengembalian seperti sisa dari alokasi penginapan atau tiket. Mekanisme seperti ini sangat disayangkan sebab anggaran yang tersedia sangat fit bagi kebutuhan pelaksanaan tugas di unit tertentu. Saat pembayaran di akhir, mekanisme ini membuat keluhan dan menjadi beban pelaksana perjalanan dinas dikarenakan mereka harus membayar terlebih dahulu dengan menggunakan uang pribadi.



Gambar 7. Bentuk pemberian biaya

Dari segi bentuk pemberian biaya, jawaban responden digambarkan pada Gambar 7. Responden lebih sering menerima dalam bentuk *cash* dibandingkan transfer ke rekening pelaksana. Selain itu, pada kajian ini ditanyakan juga apakah pernah diterapkan bentuk e-money dalam pelaksanaan perjalanan dinas. Semua responden menjawab tidak pernah menggunakan kartu tersebut

Lebih lanjut, pada kajian ini ditanyakan juga, apakah bentuk kartu khusus yang ditujukan untuk pembiayaan perjalanan dinas (seperti bentuk kartu kredit yang bekerja sama dengan bank tertentu) dapat diaplikasikan atau tidak. Jawaban responden untuk pertanyaan ini disajikan pada Gambar 8. Responden lebih banyak menjawab tidak bisa diaplikasikan yaitu sebanyak 57,1%. Hal ini dikarenakan akan mempersulit pelaksanaan dilapangan terutama di lokasi-lokasi yang belum tersedia pembayaran *cashless*.



Gambar 8. Persepsi penerapan bentuk kartu khusus perjalanan dinas

Dari sisi belanja perjalanan dinas pada instansi, menurut 31,3% responden DJBC dan 32,2% responden K/L menjawab ada inefisiensi belanja perjalanan dinas. Hal ini dipertegas dengan kondisi 56,3% pelaksana perjalanan dinas merasa bahwa perjalanan dinas kadang-kadang bisa dikerjakan dengan cara lain untuk tetap bisa mencapai output. Bahkan dari responden K/L ada yang menjawab bahwa pelaksanaan perjalanan dinas sebenarnya selalu bisa digantikan dengan cara lain untuk tetap bisa mencapai output. Namun demikian, hasil analisis mengenai hal ini perlu diperdalam lagi. Bentuk perjalanan dinas yang seperti apa yang bisa digantikan, serta dengan cara pengganti yang seperti apa agar output tetap dapat tercapai secara efektif.

#### 4.2.3 Segmentasi Biaya

Segmentasi biaya ini dimaksudkan untuk melihat apakah SBM uang harian perjalanan dinas dalam negeri perlu dibuat perbedaan sesuai dengan jenis kegiatan perjalanan dinas. Menurut 50% responden DJBC dan 53% responden K/L setuju adanya segmentasi perjalanan dinas. Segmentasi biaya perjalanan dinas ini didasarkan pada jenis kegiatan dan perbedaan biaya sebagai berikut.

1. Diklat : uang saku saja (sudah sesuai dengan ketentuan SBM saat ini)
2. Koordinasi : makan, uang saku, transpor
3. Lapangan : makan, uang saku, dan
  - Transpor (tergantung jenis di lapangan dan jika terdapat beberapa lokasi yang terpisah) seperti kegiatan survey/konsultasi ke beberapa tujuan
  - Biaya resiko seperti kegiatan penindakan, pengawasan, boatchecking, kumandah
  - Biaya lainnya (biaya informan, undercover) seperti kegiatan intelijen

Perbedaan bentuk perjalanan dinas ini utamanya didasarkan pada sifat resiko perjalanan yang tinggi antara lain kebutuhan biaya kesehatan fisik dan mental seperti vitamin dan tekanan pihak lain serta sifat tingkat pekerjaan yang banyak sehingga membutuhkan transportasi dan komunikasi yang lebih banyak. Segmentasi yang menyebabkan perbedaan uang harian sudah diterapkan pada unit sampel DJBC. Segmentasi tersebut dibagi kedalam beberapa kelompok berdasarkan area kegiatan perjalanan dinas.

#### 4.2.4 Langkah Efisiensi dan Efektivitas

Pada poin ini, hal yang dianalisis adalah langkah-langkah efisiensi dan efektivitas pada unit sampel dalam belanja perjalanan dinas. Langkah yang pertama berupa upaya efisiensi dan efektivitas dari unit sampel dari segi kuantitas perjalanan dinas yaitu frekuensi, jumlah hari dan/atau jumlah pegawai yang melaksanakan perjalanan. Langkah yang kedua berupa upaya efisiensi dan efektivitas dari unit sampel dari segi biaya pelaksanaan perjalanan dinas yaitu besaran item biaya transportasi, penginapan dan/atau uang harian yang lebih rendah dari SBM. Hasil jawaban responden mengenai upaya tersebut digambarkan pada Gambar 9 berikut.



Gambar 9. Persepsi upaya efisiensi dan efektivitas dari sisi kuantitas perjalanan dinas (kiri) dan sisi biaya (kanan)

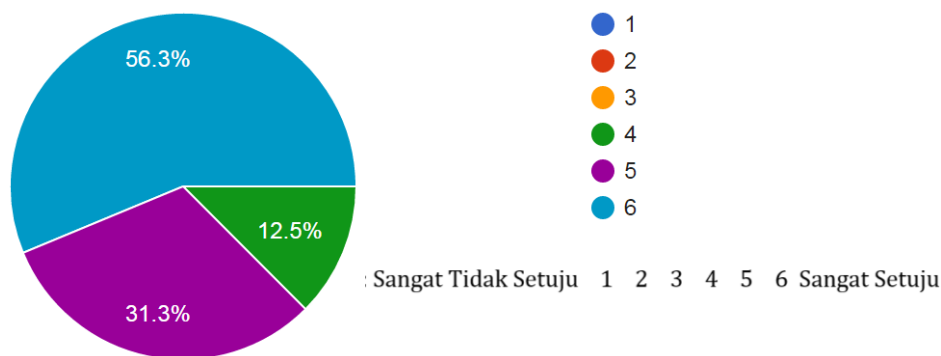
Dari gambar di atas, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden (93,8%) menjawab bahwa ada upaya efisiensi dan efektivitas unit tempat mereka bekerja dalam hal upaya efisiensi dan efektivitas kuantitas perjalanan dinas. Sedangkan dalam hal efisiensi dan efektivitas biaya, yang menjawab ada upaya tersebut sebanyak 81,3%. Hal ini bisa menjadi

indikator positif bahwa unit sampel DJBC telah melakukan upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas perjalanan dinas.

Berdasarkan hasil wawancara lebih lanjut, kebijakan efisiensi di DJBC memang telah dituangkan dalam Surat Edaran Dirjen BC Nomor tentang Gerakan Efisiensi dalam Pelaksanaan SE-14/BC/2017 Anggaran di Lingkungan DJBC yang diberlakukan untuk semua satker. Kebijakan tersebut tidak hanya dari sisi perjalanan dinas tapi juga belanja secara keseluruhan. Kebijakan efisiensi besaran uang harian seperti kegiatan diklat, perjalanan dinas dalam kota, kumandah, dan lain-lain diserahkan kepada masing-masing Satker DJBC karena melihat efektivitas masing-masing Satker.

Dari sudut pandang lain, kebijakan efisiensi yang diberlakukan pada responden pemerintah daerah bukan dalam bentuk efisiensi satuan biaya perjalanan dinas. Hal ini disebabkan karena efisiensi satuan biaya perjalanan dinas pada unit sampel bisa menimbulkan ketidakefektifan pelaksanaan tugas perjalanan dinas. Efisiensi dilakukan dari sisi besaran alokasi belanja yaitu mengatur volume/frekuensi dan jumlah pegawai yang melakukan perjalanan dinas.

Dalam rangka meningkatkan upaya perencanaan, monitoring dan evaluasi perjalanan dinas sebagai upaya efisiensi dan efektivitas, pada poin ini ditanyakan juga apakah perlu ada aplikasi khusus yang merekam setiap perjalanan dinas yang dilakukan pada suatu unit tertentu. Hasil wawancara sebagaimana tertuang pada Gambar 10 menunjukkan bahwa semua responden setuju adanya aplikasi khusus perjalanan dinas tersebut. Menurut mereka, aplikasi tersebut dapat digunakan dalam merekam perjalanan dinas untuk memenuhi kebutuhan pimpinan dalam memantau pelaksanaan perjalanan dinas, melihat keterkaitan perjalanan dinas dengan output tertentu, serta tidak adanya pembayaran perjalanan dinas ganda.



Gambar 10. Persepsi adanya aplikasi khusus perjalanan dinas

#### 4.2.5 Dampak Perjalanan Dinas

Dampak perjalanan dinas pada pembahasan ini dibagi dua hal yaitu dampak penurunan layanan unit saat pegawai melakukan perjalanan dinas dan dampak peningkatan pencapaian output saat adanya perjalanan dinas. Dari hasil wawancara, menurut kebanyakan responden yaitu 87,4% menganggap bahwa adanya pejabat/pegawai yang melakukan perjalanan dinas tidak menyebabkan penurunan performa layanan kantor. Artinya, pengurangan jumlah pegawai yang berada di kantor akibat adanya perjalanan dinas tidak mengganggu pelayanan unit tersebut terhadap stakeholder. Dari sisi dampak peningkatan capaian output, sebanyak 87,5% menjawab bahwa perjalanan dinas yang dilakukan membuat pencapaian kinerja

keluaran (output) menjadi lebih baik. Hal ini searah dengan penelitian sebelumnya bahwa belanja perjalanan dinas secara signifikan mempengaruhi pencapaian output program.

#### **4.3 Mekanisme Perhitungan Besaran Uang Harian Perjalanan Dinas Di Daerah**

Dari hasil wawancara dengan unit sampel pemerintah daerah, diperoleh informasi mengenai cara penyusunan uang besaran uang harian, nilai besarannya serta komponen uang harian tersebut. Namun sebagai catatan, pemerintah daerah memiliki kewenangan tersendiri dalam menentukan kebijakan besaran uang harian perjalanan dinas. Pada kajian ini, dilakukan interview kepada beberapa pemerintah daerah dengan tujuan memperoleh informasi dan gambaran sebagai bahan pertimbangan dalam peningkatan efektivitas dan efisiensi perumusan uang harian perjalanan dinas di PMK SBM.

Informasi yang pertama adalah cara penyusunan kebijakan. Cara penyusunan uang harian di pemerintah daerah yaitu sebagai berikut.

1. Uang harian dibagi ke dalam kelompok golongan pejabat
2. Tidak ada mekanisme khusus seperti penggunaan kajian, atau melihat besaran APBD, dan lainnya. Dalam penentuan besaran uang harian perjalanan dinas Pemda, mereka hanya melakukan diskusi dengan pemerintah provinsi sebagai perbandingan
3. Penentuan yang sangat berperan adalah kebijakan pimpinan
4. Di daerah Kabupaten Tanjung Balai Karimun, standar biaya perjalanan dinas yang berlaku adalah standar perubahan terakhir, tidak diatur secara tahunan

Kedua, besaran uang harian perjalanan dinas di daerah sampel yaitu di pemerintah kota Cirebon diatur dalam Perwal Kota Cirebon Nomor 41 tahun 2017 dan di pemerintah kabupaten TB Karimun diatur dalam Perbup Karimun no.71/2017. Baik di Cirebon maupun di TB Karimun menerapkan uang harian yang lebih besar dari SBM Pusat. Sebagai contoh uang harian di Jakarta, SBM Pusat sebesar Rp. 530.000, sedangkan Kota Cirebon Rp. 551.000/689.000/810.000 dan di TBK Karimun dibagi berdasarkan tingkat yaitu Tk. A,B,C,D dengan besaran lebih Rp.1000.000 untuk Tk.C yang setara dengan pejabat eselon 3.

Ketiga, komponen penyusunan uang harian yaitu di Pemkot Cirebon, komponen transportasi (taksi) digabungkan dalam uang harian. Itulah kenapa alasan uang harian menjadi lebih besar dibandingkan dengan SBM Pusat. Di TB Karimun, uang harian lebih besar dari pemerintah pusat dengan alasan adanya budaya kesantunan pimpinan dimana pimpinan membayar keperluan bawahan (seperti makan) sehingga uang harian dibuat lebih besar sesuai golongan, diluar uang representasi bagi pejabat minimal eselon II. Mekanisme taksi bersifat *at cost* disesuaikan dengan jumlah orang pelaksana perjalanan dinas yang menggunakan taksi tersebut. Di Pemda Kab karimun, mekanisme klaim dengan Daftar Pengeluaran Real dari biaya taksi tersebut hanya dibebankan kepada satu orang yaitu pimpinan rombongan.

## **5. Penutup**

### **5.1 Kesimpulan**

Dari hasil pembahasan sebelumnya, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut. Pertama, sebagian besar responden menganggap besaran SBM UH saat ini cukup efektif dan efisien. Kebutuhan responden dalam perjalanan dinas sebagian besar hanya kebutuhan mendasar yaitu transpor dan makan. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi SBM uang harian sudah mencakup kebutuhan pelaksana perjalanan dinas. Biaya atas resiko perjalanan dan

kompensasi waktu secara implisit sudah tercakup pada besaran SBM uang harian perjalanan dinas saat ini.

Kedua, uang harian perjalanan dinas idealnya disesuaikan dengan jenis/bentuk perjalanan dinas. Kebutuhan segmentasi biaya uang harian perjalanan dinas disebabkan oleh adanya variasi biaya transportasi dan biaya resiko dalam pelaksanaan kegiatan perjalanan dinas. Ketiga, efektivitas Uang harian perjalanan dinas di Satker DJBC secara umum telah selaras dengan pencapaian output dimana pengaturan secara normatif sudah diatur oleh Kantor Pusat DJBC, namun untuk penyesuaiannya dalam pelaksanaan teknis diserahkan kepada masing-masing Satker agar sesuai dengan keterbatasan pagu dan faktor teknis lainnya

## 5.2 Saran

Adapun rekomendasi dari kajian ini yaitu sebagai berikut.

- a. Saat ini, besaran uang harian perjalanan dinas SBM Pusat sudah dianggap wajar dan patut. Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari sisi kebijakan standar biaya, ada beberapa alternatif yang dapat dipertimbangkan yaitu:
  - Alt 1 : Pembiayaan transpor lokal dapat ditambahkan jika lokasi kegiatan lebih dari satu tujuan/tempat
  - Alt 2 : Pembiayaan transpor lokal dihitung terpisah dari biaya uang harian dengan mekanisme klaim yang tepat
  - Alt 3 : Pembuatan standar biaya uang harian perjalanan dinas khusus dengan menginventarisir jenis kegiatan apa saja dan unit mana saja (*cluster*)
  - Alt 4 : satuan biaya tetap sama, namun pada jenis kegiatan tertentu diperkenankan sewa kendaraan diluar dari transpor
- b. Biaya yang ditimbulkan atas bentuk kegiatan perjalanan dinas yang dilaksanakan seperti biaya informan, pembelian barang (biaya lain-lain) agar dimasukkan ke dalam biaya kegiatan tersebut, bukan membebankan pada uang harian pelaksana perjalanan dinas.
- c. Penerapan segmentasi biaya sebagai bentuk peningkatan efektivitas dan efisiensi agar disesuaikan dengan karakteristik Satker dengan upaya mendorong K/L untuk menciptakan kebijakan khusus gerakan efisiensi di K/L masing-masing seperti yang dilakukan di DJBC
- d. Belanja operasional jamuan tamu kantor vertikal harus diefisienkan agar selaras dengan konsep pemberian uang harian perjalanan dinas
- e. Perlu menerapkan aplikasi khusus Perjalanan dinas sebagai upaya peningkatan tertib administrasi, efisiensi belanja perjalanan dinas dan volume perjalanan dinas, serta dapat digunakan pada penyusunan rencana belanja ke depan.

## Daftar Pustaka

- Iqbal, Muhammad. (2017). *Pemodelan Perhitungan Besaran Uang Harian Perjalanan Dinas Dalam Negeri*. Jakarta : Direktorat Jenderal Anggaran.
- Kementerian Keuangan RI. (2018). *PMK Nomor 32/PMK.02/2018 tentang Standar Biaya Masukan Tahun Anggaran 2019*. Jakarta : Kementerian Keuangan RI.
- Kementerian Keuangan RI. (2017). *PMK Nomor 49/PMK.02/2017 tentang Standar Biaya Masukan Tahun Anggaran 2018*. Jakarta : Kementerian Keuangan RI.



- Kementerian Keuangan RI. (2016). PMK Nomor 227/PMK.05/2016 tentang Perubahan Atas PMK Nomor 164/PMK.05/2015 tentang Tata Cara Pelaksanaan Perjalanan Dinas Luar Negeri. Jakarta : Kementerian Keuangan RI.
- Kementerian Keuangan RI. (2012). PMK Nomor 113/PMK.05/2012 tentang Perjalanan Dinas Dalam Negeri bagi Pejabat Negara , Pegawai Negeri, dan Pegawai Tidak Tetap. Jakarta : Kementerian Keuangan RI.
- Mahfudin. (2017). Efektivitas Kebijakan Standar Biaya Perjalanan Dinas dalam Menunjang Kinerja Kementerian Negara/Lembaga (K/L). Direktorat Jenderal Anggaran
- Miles, Mathew B. et al. (2014). *Qualitative data analysis : A methods sourcebook*. Singapore : Sage Publication Inc.
- Republik Indonesia. (1990). PP Nomor 61 Tahun 1990 tentang Perjalanan Dinas Pimpinan dan Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Indonesia. Jakarta.
- Standar Biaya. (2012). Benchmarking Perjalanan Dinas ke Swasta dan BUMN. Direktorat Jenderal Anggaran
- Wahyuni, Sari. (2015). *Qualitative research method : Theory and practice 2<sup>nd</sup> edition*. Jakarta: Salemba Empat.