

# **EFEKTIVITAS KEBIJAKAN STANDAR BIAYA PERJALANAN DINAS DALAM MENUNJANG KINERJA KEMENTERIAN NEGARA/LEMBAGA**

*Effectivity Of Travel Cost Standard Policy In Supporting Performance Of  
The Ministry Of State / Institution*

**Mahfudin**

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

## **Abstract**

This study aims to examine the effect of cost standard policy on official travel which is reflected in official travel expenditures on the achievement of Ministry/Institution program performance. The study was carried out in the 2016 where the budget for the cost of official travel was be reducted, with a quantitative analysis method, namely correlation analysis and CHAID methods. The results showed that official travel expenditure had a significant relationship and influence on the achievement of Ministry/Institution program performance in 2016, including the achievement of output of program.

**Keywords** : Policy Effectiveness, Official Travel Cost Standard, Performance.

**JEL Clasasification** : D24, G18, H11

## **Abstrak**

Kajian ini bertujuan meneliti pengaruh kebijakan standar biaya perjalanan dinas yang dicerminkan dengan belanja perjalanan dinas terhadap pencapaian kinerja program Kementerian/Lembaga. Kajian dilakukan pada tahun anggaran 2016 dimana pada tahun tersebut telah dilakukan penghematan anggaran biaya perjalanan dinas, dengan metode analisis kuantitatif yaitu menggunakan analisis korelasi dan analisis 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.

**Kata Kunci:** Efektivitas Kebijakan, Standar Biaya Perjalanan Dinas, Kinerja.

## **1. PENDAHULUAN**

Undang-Undang nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara pada Pasal 3 ayat (1) mengamanatkan bahwa keuangan negara dikelola secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan. Menteri/pimpinan lembaga diberikan kekuasaan oleh presiden dalam pengelolaan keuangan negara selaku pengguna anggaran kementerian negara/lembaga (K/L) yang dipimpinnya. Menteri/pimpinan lembaga tersebut kemudian menyusun rencana kerja dan anggaran Kementerian negara/lembaga (RKA-K/L) berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai.

Dalam pelaksanaan amanat undang-undang tersebut diatas, maka salah satu pendekatan penyusunan RKA-K/L sebagaimana tercantum dalam PP nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga adalah penganggaran

berbasis kinerja. Penganggaran berbasis kinerja digunakan untuk menunjukkan kejelasan hubungan antara alokasi anggaran dengan keluaran (*output*) atau hasil dari kegiatan atau program dan kejelasan penanggungjawab pencapaian Kinerja sesuai dengan struktur organisasi dalam rangka meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan efektifitas penggunaan anggaran secara terukur. Dalam penyusunan RKA-K/L tersebut menggunakan instrumen indikator kinerja, standar biaya dan evaluasi kinerja. Indikator kinerja adalah instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja, sedangkan standar biaya adalah satuan biaya yang ditetapkan baik berupa standar biaya masukan maupun standar biaya keluaran sebagai acuan perhitungan kebutuhan anggaran dalam RKA-K/L.

Menurut Suroso (2015), dalam proses penyusunan anggaran dengan menggunakan kaca mata penganggaran berbasis kinerja tersebut, para perencana seharusnya lebih fokus pada hasil atau keluaran kegiatan yang diharapkan dari pada besaran biayanya. Salah satu biaya input untuk menghasilkan keluaran kegiatan adalah biaya perjalanan dinas. Di dalam bagan akun standar, biaya perjalanan dinas dicatat ke dalam akun 524. Artinya, perjalanan dinas ini memang dibutuhkan oleh kementerian negara/lembaga dalam rangka mendukung pencapaian kinerja (hasil atau keluaran) yang telah ditetapkan.

Peraturan pelaksanaan perjalanan dinas yaitu PMK Nomor 113/PMK.05/2012 tentang Perjalanan Dinas Dalam Negeri Bagi Pejabat Negara, Pegawai Negeri, dan Pegawai Tidak Tetap menegaskan bahwa pelaksanaan perjalanan dinas harus memperhatikan empat prinsip. Pertama, selektif yaitu hanya untuk kepentingan yang sangat tinggi dan prioritas dan berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan. Prinsip kedua yaitu 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. Komponen biaya perjalanan dinas tersebut terdiri dari uang harian, biaya transpor, biaya penginapan, uang representasi, sewa kendaraan dalam kota, dan/atau biaya menjemput/mengantar jenazah.

Dalam perjalanannya, beberapa tahun terakhir ini belanja perjalanan dinas seringkali menjadi objek kebijakan penghematan/pemotongan anggaran. Sebagai contoh adalah pada kebijakan penghematan anggaran tahun 2016. Presiden Joko Widodo pada tanggal 26 Agustus 2016 telah menandatangani Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 8 Tahun 2016 tentang Langkah-Langkah Penghematan Belanja Kementerian/Lembaga (K/L) Dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Perubahan (APBN-P) Tahun Anggaran 2016. Pada diktum ketiga Inpres tersebut ditegaskan bahwa penghematan dilakukan utamanya terhadap belanja honorarium, perjalanan dinas, paket meeting, langganan daya dan jasa, honorarium tim/kegiatan, biaya rapat, iklan, operasional perkantoran lainnya, pemeliharaan gedung, peralatan kantor serta pembangunan gedung kantor, pengadaan kendaraan, sisa dana lelang dan/atau swakelola, anggaran dari kegiatan yang belum dikontrakkan atau yang tidak akan dilaksanakan hingga akhir tahun, serta kegiatan yang tidak mendesak atau dapat dilanjutkan (*carry over*) ke tahun anggaran berikutnya. Bahkan pada tahun anggaran 2015, presiden memberikan intruksi khusus untuk dilakukan penghematan belanja perjalanan dinas melalui Inpres Nomor 2 Tahun 2015 tentang Langkah-Langkah Penghematan dan Pemanfaatan Anggaran Belanja Perjalanan Dinas dan Meeting/Konsinyering Kementerian/Lembaga Dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2015.

Meskipun di dalam instruksi presiden di atas disampaikan bahwa penghematan perjalanan dinas dan meeting/konsinyering dilakukan dengan tetap menjaga capaian target kinerja *outcome/output* dari pogram/kegiatan prioritas nasional, hal ini menimbulkan pertanyaan apakah biaya perjalanan dinas yang selama ini dikeluarkan tidak secara signifikan mempengaruhi pencapaian *output*K/L. Pertanyaan berikutnya yang muncul adalah sejauh mana efektivitas kebijakan standar biaya perjalanan dinas dalam menunjang pencapaian kinerja K/L. Oleh karena itu, perlu dilakukan kajian lebih lanjut untuk mengetahui efektivitas kebijakan standar biaya perjalanan dinas dalam menunjang pencapaian kinerja K/L tersebut.

Berdasarkan latar belakang dan fokus permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah yang menjadi pertanyaan utama penelitian ini adalah bagaimana efektivitas kebijakan standar biaya perjalanan dinas dalam menunjang kinerja Kementerian/Lembaga?. Pertanyaan utama tersebut kemudian dijabarkan ke dalam pertanyaan-pertanyaan turunan sebagai berikut.

- a. Bagaimana pengaruh komponen biaya perjalanan dinas terhadap kinerja K/L?
- b. Sejauh mana pengaruh kebijakan pemotongan anggaran melalui pemotongan belanja perjalanan dinas terhadap pencapaian kinerja K/L?

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu:

- a. Menganalisis efektivitas kebijakan standar biaya perjalanan dinas dalam menunjang kinerja K/L
- b. Mengetahui pengaruh komponen biaya perjalanan dinas terhadap pencapaian kinerja K/L
- c. Menganalisis pengaruh kebijakan pemotongan anggaran belanja perjalanan dinas dalam rangka efisiensi anggaran terhadap kinerja K/L?

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam penyusunan kebijakan standar biaya perjalanan dinas yang lebih efektif dan menunjang pencapaian kinerja K/L. Sebagai ruang lingkup, penelitian ini mengkaji pelaksanaan kebijakan standar biaya perjalanan dinas serta pengaruhnya terhadap pencapaian kinerja K/L untuk tahun anggaran 2016.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Efektivitas Kebijakan**

Menurut kamus besar bahasa indonesia (KBBI), efektif memiliki makna ada efek atau pengaruhnya, dapat membawa hasil, berhasil guna. Sedangkan definisi efektivitas menurut kamus ilmiah populer adalah ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan. Dari segi evaluasi suatu kebijakan, efektivitas merupakan penilaian pada hasil, tanpa memperhitungkan biaya. Menurut Steers (1985), efektivitas adalah jangkauan usaha suatu program sebagai suatu sistem dengan sumber daya dan sarana tertentu untuk memenuhi tujuan dan sasarannya tanpa melumpuhkan cara dan sumber daya itu serta tanpa memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya.

Arti dari kebijakan menurut KBBI adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak (tentang pemerintahan, organisasi, dan sebagainya), atau pernyataan cita-cita, tujuan, prinsip, atau maksud sebagai garis pedoman untuk manajemen dalam usaha mencapai sasaran. Banyak definisi yang dibuat oleh para ahli untuk menjelaskan arti kebijakan. Thomas Dye menyebutkan kebijakan sebagai pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan

sesuatu (*whatever governments choose to do or not to do*). Lasswell dan Kaplan yang melihat kebijakan sebagai sarana untuk mencapai tujuan, menyebutkan kebijakan sebagai program yang diproyeksikan berkenaan dengan tujuan, nilai, dan praktik (*a projected program of goals, values and practices*). Carl Friedrich mengatakan bahwa yang paling pokok bagi suatu kebijakan adalah adanya tujuan (*goals*), sasaran (*objective*), atau kehendak (*purpose*) (Abidin, 2012). Sedangkan menurut Suharto (2008), kebijakan adalah suatu ketetapan yang memuat prinsip-prinsip untuk mengarahkan cara bertindak yang dibuat secara terencana dan konsisten dalam mencapai tujuan tertentu.

Efektivitas kebijakan yang dikembangkan oleh William N. Dunn (2003) terdiri dari lima indikator yaitu efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas, dan ketepatan. Efisiensi terlaksana jika penggunaan sumber daya dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan diberdayakan secara optimum sehingga suatu tujuan akan tercapai. Kecukupan adalah melihat atau memprediksi seberapa jauh alternatif yang ada dapat memuaskan kebutuhan, nilai atau kesempatan dalam menyelesaikan masalah yang terjadi. Pemerataan atau adil haruslah bersifat merata dalam arti semua sektor dan dari segi lapisan masyarakat harus sama-sama dapat menikmati hasil kebijakan. Responsivitas dari suatu aktivitas dalam sebuah kebijakan publik berarti tanggapan sasaran kebijakan publik atas penerapan suatu kebijakan. Ketepatan merujuk pada nilai atau harga dari tujuan program dan pada kuatnya asumsi yang melandasi tujuan-tujuan tersebut.

## 2.2 Pengaturan Perjalanan Dinas

Pengaturan mengenai perjalanan dinas itu diatur oleh Menteri Keuangan selaku *Chief Financial Officer* dalam Pemerintahan Republik Indonesia. Dalam bentuk pengaturannya, Kewenangan Menteri Keuangan tersebut didelegasikan menjadi dua kewenangan yang diberikan kepada Direktorat Jenderal Anggaran yang mengatur mengenai besaran standar biayanya, dan Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang mengatur mengenai mekanisme perjalanannya. PMK Nomor 45/PMK.02/2007 adalah terbitan Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang bersifat mengatur mekanisme. Pada perjalanannya, PMK tersebut melalui beberapa kali revisi dan terakhir dicabut dengan PMK No.113/PMK.05/2012 yang tetap mempertahankan pengaturan mekanisme *at cost*.

Terdapat dua klasifikasi perjalanan dinas, yakni perjalanan dinas dalam negeri dan perjalanan dinas luar negeri. Perjalanan dinas dalam negeri diatur dalam PMK Nomor 45/PMK.02/2007 jo. PMK No.113/PMK.05/2012, Sedangkan untuk Perjalanan Dinas Luar Negeri diatur melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 97/PMK.05/2010. Terdapat tiga komponen dalam perjalanan dinas yaitu uang harian, transportasi, dan penginapan.

Menurut kedua peraturan tersebut, Perjalanan Dinas Dalam Negeri, didefinisikan sebagai: perjalanan ke luar tempat kedudukan yang dilakukan dalam wilayah Republik Indonesia untuk kepentingan negara. Sedangkan Perjalanan Dinas Luar Negeri, yang didefinisikan sebagai: perjalanan baik perseorangan maupun secara bersama untuk kepentingan dinas/negara, dari Tempat Bertolak di Dalam Negeri ke Tempat Tujuan di Luar Negeri, dari Tempat Kedudukan di Luar Negeri/ Tempat Bertolak di Luar Negeri ke Tempat Tujuan di Dalam Negeri, atau dari Tempat Kedudukan di Luar Negeri/Tempat Bertolak di Luar Negeri ke Tempat Tujuan di Luar Negeri, yang dananya bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

Terkait dengan sistem penganggaran, perjalanan dinas menempati pos akun belanja 524. Belanja Perjalanan dalam Negeri mendapat kode akun 52411, dan Belanja Perjalanan Luar Negeri mendapat kode akun 52421. Komponen yang diatur dalam pengaturan PMK 45 jo PMK 113 adalah terdapat dalam akun 524111 yang detilnya terdiri dari Belanja Uang Harian, Belanja Transportasi, dan Belanja Penginapan. Kegiatan Paket meeting (berdasarkan standar biaya terdiri dari paket yang disediakan hotel untuk keperluan *meeting* terdiri dari half day/paket setengah hari-5 jam, *fullday*-paket sehari 8 jam, dan *fullboard*-paket termasuk menginap) sebagai fasilitasi dari rapat, seminar, dan sejenisnya yang dilaksanakan diluar kota menggunakan akun 524119 Sesuai Perdirjen Perbendaharaan No. PER-22/PB/2013, dan Surat Dirjen PB No. S-4599/PB/2013.

### **2.3 Standar Biaya Perjalanan Dinas**

Perjalanan dinas adalah perihal bepergian dari suatu tempat ke tempat yang lain karena bekerja. Dalam pelaksanaannya, karena perpindahan tersebut memerlukan biaya-biaya maka kepada pegawai diberikan fasilitas perjalanan dinas berupa uang harian, uang transportasi, dan penginapan (jika diperlukan). Pada prinsipnya, fasilitas tersebut merupakan biaya karena tidak bersifat menambah penghasilan (Swandana, 2017). Komponen biaya perjalanan dinas telah diatur dalam PMK Nomor 113/PMK.05/2012 tentang Perjalanan Dinas Dalam Negeri Bagi Pejabat Negara, Pegawai Negeri, dan Pegawai Tidak Tetap pasal 8 yang menjabarkan biaya perjalanan dinas jabatan. Komponen biaya perjalanan dinas jabatan terdiri dari:

- a. Uang harian, terdiri atas uang makan, transpor lokal, dan uang saku
- b. biaya transpor, terdiri atas perjalanan dinas dari tempat kedudukan sampai tempat tujuan keberangkatan/kepulungan termasuk biaya ke terminal bus/ stasiun/ bandara/ pelabuhan keberangkatan, dan retribusi yang dipungut
- c. biaya penginapan yaitu biaya yang diperlukan untuk menginap di hotel atau tempat menginap lainnya
- d. uang representasi yang dapat diberikan kepada pejabat negara, pejabat eselon I dan pejabat eselon II
- e. sewa kendaraan dalam kota untuk pejabat negara yang sudah termasuk biaya untuk pengemudi, bahan bakar minyak, dan pajak
- f. biaya menjemput /mengantar jenazah

Besaran biaya untuk masing-masing komponen biaya perjalanan di atas diatur dalam bentuk peraturan menteri keuangan tentang standar biaya masukan untuk setiap tahun anggaran.

### **2.4 Kinerja Kementerian Negara/Lembaga**

Berdasarkan PP nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga, kinerja adalah prestasi kerja berupa keluaran dari suatu kegiatan atau hasil dari suatu program dengan kuantitas dan kualitas terukur. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Atas Pelaksanaan RKA-K/L yang kemudian disebut dengan evaluasi kinerja adalah proses untuk menghasilkan informasi informasi capaian capaian kinerja kinerja yg telah ditetapkan ditetapkan dalam dokumen RKA-K/L. Ketentuan mengenai pengukuran dan evaluasi kinerja atas pelaksanaan RKA-K/L tersebut saat ini diatur dengan PMK Nomor 249/PMK.02/2011. Kinerja yang dievaluasi terdiri dari tiga yaitu aspek implementasi,

aspek manfaat, dan aspek konteks. Indikator kinerja dari aspek implementasi terdiri dari empat indikator kinerja yaitu penyerapan anggaran, konsistensi antara perencanaan dan implementasi, pencapaian keluaran, dan efisiensi.

Penyerapan anggaran diukur dengan membandingkan antara akumulasi realisasi anggaran seluruh satker dengan akumulasi pagu anggaran seluruh satker. Pengukuran Konsistensi antara perencanaan dan implementasi antara perencanaan dan implementasi, dilakukan berdasarkan rata-rata ketepatan waktu penyerapan anggaran setiap bulan yaitu dengan membandingkan antara akumulasi realisasi anggaran bulanan seluruh satker dan akumulasi rencana penarikan dana bulanan seluruh satker dengan jumlah bulan. Pengukuran Pencapaian Keluaran dilakukan dengan membandingkan antara rata-rata realisasi volume keluaran dengan target volume keluaran dan rata-rata realisasi Indikator kinerja keluaran dengan target indikator kinerja keluaran. Pengukuran tingkat efisiensi dilakukan berdasarkan rata-rata efisiensi untuk setiap jenis keluaran untuk setiap jenis keluaran pada setiap satker, yang diperoleh yang diperoleh dari hasil perbandingan antara realisasi anggaran per volumekeluaran dengan pagu anggaran per volume keluaran.

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Alasan penggunaan pendekatan kuantitatif adalah bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas belanja perjalanan dinas terhadap pencapaian kinerja melalui analisis hubungan dan pengaruh belanja perjalanan dinas yang telah dilaksanakan oleh K/L pada setiap program.

#### **3.2 Data**

Objek penelitian ini yaitu biaya perjalanan dinas kementerian negara/lembaga dan kinerja K/L berdasarkan PMK Nomor 249 Tahun 2011 tentang Pengukuran Kinerja Atas Pelaksanaan RKA-K/L. Data pada penelitian ini terbagi menjadi dua jenis yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil 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*. Teknik ini adalah *sampling* yang paling umum digunakan dalam memilih kelompok partisipan yang berdasarkan kriteria yang relevan dengan pertanyaan penelitian (Wahyuni, 2015). Data sekunder berasal dari Direktorat Jenderal Anggaran berupa data belanja perjalanan dinas K/L akun 524 yang diambil dari bussiness intelligence anggaran, dan data kinerja K/L yang mencakup aspek implementasi yaitu penyerapan anggaran, pencapaian keluaran, konsistensi antara perencanaan dan implementasi, dan efisiensi yang diambil dari aplikasi Sistem Monitoring dan Evaluasi Kinerja Terpadu (SMART) Kementerian Keuangan. Data tersebut dibatasi pada tahun anggaran 2015 dan 2016. Data sekunder lainnya diambil dari studi literatur, penelitian terdahulu, jurnal, dan situs-situ yang mendukung dalam penelitian ini.

#### **3.3 Metode analisis**

Pada kajian ini penulis ingin mengetahui hubungan dan pengaruh antara belanja perjalanan dinas dengan kinerja K/L. Analisis yang digunakan yaitu analisis korelasi dan analisis Chi-Squared Automatic Interaction Detector (CHAID). Metode CHAID merupakan teknik eksplorasi

nonparametrik untuk menganalisis sekumpulan data yang berukuran besar dan cukup efisien untuk menduga peubah-peubah penjelas yang paling signifikan terhadap peubah respon (Du toit et al, 1986, dalam Mahfudin, 2010).

Menurut Statsoft (2002) yang diacu dalam Faridhan (2003), beberapa kelebihan CHAID yaitu tampilan grafisnya sehingga lebih mudah diinterpretasikan. Selain itu, metode tersebut juga lebih fleksibel serta mampu memeriksa pengaruh peubah satu per satu (tidak memeriksa langsung seluruh peubah, seperti umumnya dilakukan oleh metode lain). Kelebihan lain dari CHAID adalah sifatnya nonparametrik dan nonlinear.

#### 4. PEMBAHASAN

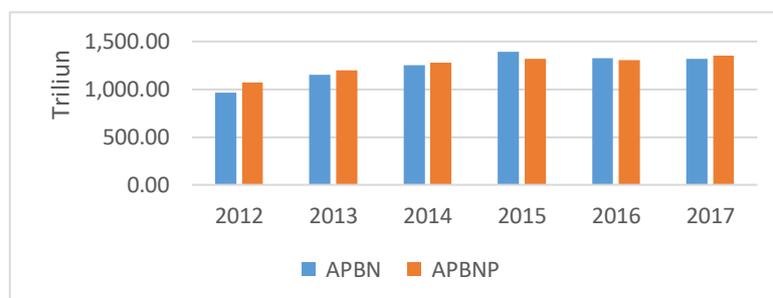
##### 4.1 Kebijakan Belanja Perjalanan Dinas tahun 2016

Tren belanja pemerintah pusat cenderung mengalami kenaikan setiap tahunnya. Tabel 1 menunjukkan besaran belanja pemerintah pusat untuk tahun 2012 sampai dengan tahun 2017 sebagaimana tercantum dalam APBN dan APBNP. Belanja ini terdiri dari belanja pegawai, belanja barang, belanja modal, pembayaran bunga utang, subsidi, belanja hibah, bantuan sosial, dan belanja lain-lain. Pada APBN tahun 2016 dan 2017, alokasi belanja pemerintah pusat mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya. Hal tersebut terutama akibat penurunan penerimaan perpajakan yang disebabkan perbaikan proyeksi penerimaan perpajakan dengan menggunakan basis realisasi tahun 2016. Sedangkan kenaikan belanja pemerintah pada APBNP tahun 2017 dibandingkan APBN salah satunya adalah karena efisiensi belanja barang K/L, yang didalamnya terdapat efisiensi belanja perjalanan dinas, untuk dialokasikan pada belanja/kegiatan yang produktif dan prioritas dalam rangka meningkatkan kualitas belanja.

**Tabel 1.** Belanja Pemerintah Pusat Tahun 2012 – 2017 (dalam miliar rupiah)

Tahun	APBN	APBNP
2012	964.997,28	1.069.534,41
2013	1.154.380,86	1.196.828,38
2014	1.249.943,00	1.280.368,57
2015	1.392.442,34	1.319.549,02
2016	1.325.551,37	1.306.695,98
2017	1.315.526,06	1.351.600,00

Sumber : Portal data APBN Kementerian Keuangan



**Gambar 1.** Belanja Pemerintah Pusat Tahun 2012 – 2017

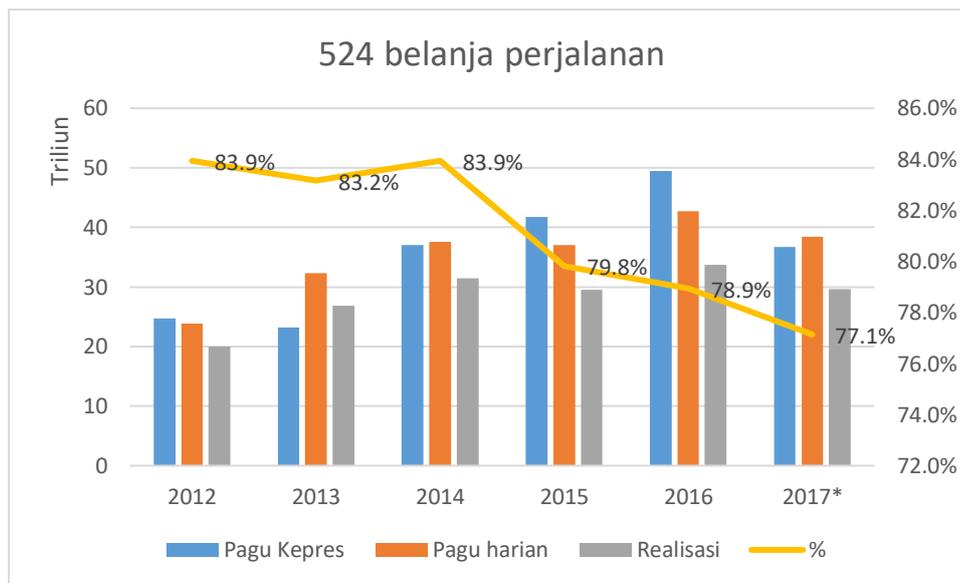
Sumber : Portal Data APBN Kementerian Keuangan

Seiring dengan peningkatan belanja pemerintah pusat sebagaimana dijelaskan di atas, belanja perjalanan dinas juga cenderung mengalami peningkatan setiap tahunnya. Tabel 2 dan Gambar 2 dibawah ini menjelaskan belanja perjalanan dinas (akun 524) dari tahun anggaran 2012 sampai dengan tahun anggaran 2017. Pada gambar tersebut menunjukkan pagu awal (pagu Kepres), pagu akhir (pagu harian), dan realisasi dari belanja perjalanan dinas semua Kementerian Negara/Lembaga.

**Tabel 2.** Belanja Perjalanan Dinas K/L Tahun 2012 – 2017

Tahun	Pagu Kepres	Pagu harian	Realisasi	%
2012	24.740.063.147.000	23.834.707.607.250	20.007.294.270.787	83,9%
2013	23.160.050.756.000	32.354.682.915.000	26.906.020.601.954	83,2%
2014	37.052.126.172.000	37.544.418.392.000	31.514.643.064.365	83,9%
2015	41.790.007.632.000	37.023.336.923.000	29.553.860.220.776	79,8%
2016	49.506.201.614.000	42.707.738.995.000	33.714.953.071.740	78,9%
2017*	36.726.829.425.000	38.399.905.761.000	29.621.124.551.456	77,1%

Sumber : *Bussiness Intelligence Anggaran, \*s.d 17 Desember 2017*



**Gambar 2.** Belanja Perjalanan Dinas K/L Tahun 2012 – 2017

Sumber : *Bussiness Intelligence Anggaran, \*s.d 17 Desember 2017*

Gambar di atas menunjukkan bahwa belanja perjalanan dinas mengalami peningkatan setiap tahunnya, mulai dari tahun 2012 sampai dengan 2016. Pagu awal untuk belanja perjalanan dinas K/L pada tahun 2012 sebesar 24,7 triliun sedangkan belanja perjalanan dinas K/L pada tahun 2016 menjadi 49,5 triliun rupiah atau dua kali lipat dari belanja perjalanan dinas tahun 2012. Jika dibandingkan peningkatan belanja pemerintah pusat tahun yang sama sebagaimana pada Tabel 1, maka peningkatan belanja perjalanan dinas ini sangat signifikan. Belanja pemerintah pusat pada tahun 2016 hanya sebesar 22,2% dari tahun 2012 sedangkan belanja perjalanannya meningkat lebih dari 100%. Peningkatan ini memunculkan

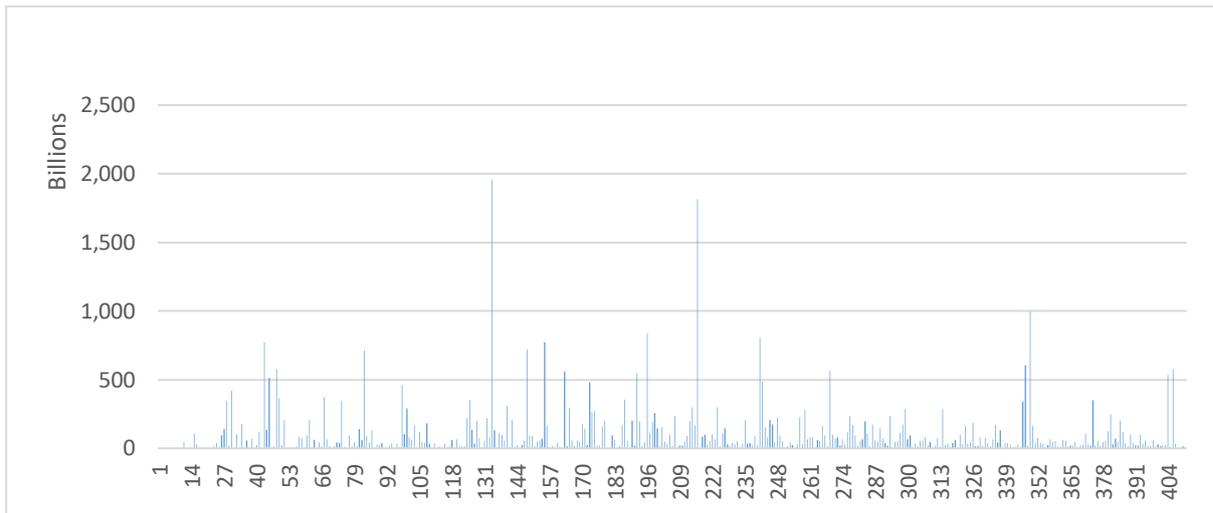
pertanyaan seberapa efektif belanja perjalanan dinas dalam mendukung pencapaian output atau pencapaian kinerja pemerintah pusat tersebut. Dengan adanya peningkatan ini bisa jadi mengindikasikan adanya ketidakefisienan anggaran sehingga kemudian presiden mengeluarkan instruksi penghematan belanja khususnya belanja perjalanan dinas.

Peningkatan belanja ini seperti yang sudah diuraikan di atas tidak berlaku untuk belanja perjalanan dinas tahun 2017. Belanja perjalanan dinas tahun 2016 dialokasikan sebesar 49,5 triliun dipangkas sebesar 12,8 triliun menjadi 36,7 triliun pada tahun 2017. Langkah ini merupakan salah satu langkah efisiensi belanja barang dari belanja pemerintah pusat yang sebelumnya seringkali menjadi objek pemotongan anggaran. Dari sisi penyerapan belanja perjalanan dinas, gambar di atas menunjukkan kecenderungan tren yang menurun. Hal ini bisa jadi berkaitan dengan kebijakan penghematan anggaran khususnya penghematan belanja perjalanan dinas oleh pemerintah yang dilakukan pada tahun-tahun tersebut.

Beberapa kajian mengenai kebijakan standar biaya perjalanan dinas telah dilakukan oleh beberapa peneliti/instansi. Salah satunya adalah kajian tentang implementasi standar biaya kegiatan rapat/pertemuan di luar kantor tahun 2012 yang dilakukan oleh Pusat Penelitian dan Pengembangan Pengawasan BPKP. Tujuan kajian ini adalah untuk mengidentifikasi implikasi penerapan ketentuan satuan biaya rapat/pertemuan di luar kantor dan uang sakunya, serta mengidentifikasi solusi untuk mengatasi implikasi tersebut. Penelitian tersebut menemukan bahwa penerapan peraturan ini tidak mendorong terjadinya efisiensi penggunaan dana APBN. Hal ini didasarkan atas pertimbangan bahwa jumlah pengeluaran negara per OH (orang-hari) tidak menurun secara signifikan. Responden mempersepsikan bahwa pemberlakuan peraturan ini memiliki implikasi samping berupa meningkatnya penerimaan hasil penjualan jasa perhotelan. Lebih lanjut, pada waktu yang sama bisnis perhotelan menaikkan tarif jasa fullboard-nya. Responden juga mempersepsikan bahwa pemberlakuan peraturan ini tidak berimplikasi secara signifikan pada menurunnya frekuensi kegiatan rapat/pertemuan di luar kantor. Pada umumnya responden menyadari bahwa uang saku perjalanan dinas bukan merupakan unsur penambah penghasilan. Namun kenyataan yang terjadi selama ini sering kali terdapat sisa uang saku perjalanan dinas yang dapat dibawa pulang ke rumah dan menjadi tambahan penghasilan untuk keluarga (*take home pay*). Kondisi ini menimbulkan harapan dan membiaskan pemahaman responden bahwa uang saku perjalanan dinas bukan merupakan unsur penambah penghasilan

#### **4.2 Efektivitas Kebijakan Standar Biaya Terhadap Pencapaian Kinerja Program Kementerian Negara/Lembaga Tahun 2016**

Analisis efektivitas kebijakan standar biaya perjalanan dinas terhadap pencapaian kinerja pada penelitian ini dilakukan pada level program Kementerian Negara/Lembaga. Berdasarkan data pada aplikasi SMART pada tahun 2016, semua program yang dijalankan oleh seluruh K/L ada sebanyak 442 program. Dari seluruh program tersebut, terdapat 31 program yang tidak mengalokasikan belanja untuk perjalanan dinas. Kebanyakan dari program tersebut adalah program peningkatan sarana dan prasarana aparatur beberapa K/L yang didalamnya lebih banyak berupa belanja modal tanah, belanja modal peralatan dan mesin, belanja modal gedung dan bangunan, serta belanja modal lainnya. Program lainnya yang tidak memakai perjalanan dinas dalam mencapai keluaran programnya adalah program modernisasi alutsista dan program dukungan kesiapan dari tiga matra TNI.

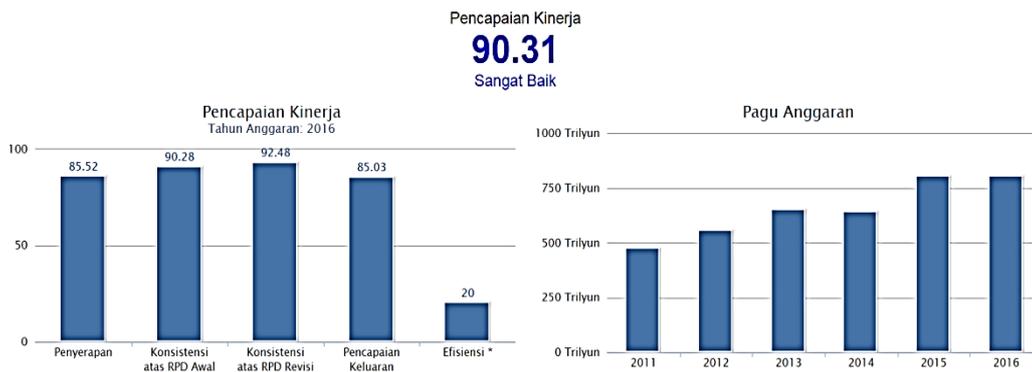


**Gambar 3.** Belanja Perjalanan Dinas Program Tahun 2016  
 Sumber : *Bussiness Intelligence Anggaran, \*s.d 17 Desember 2017*

Besaran alokasi belanja perjalanan dinas program tergantung dari kebutuhan dan jenis program. Besaran belanja perjalanan dinas tersebut digambarkan pada Gambar 3. Pada gambar tersebut dapat dilihat bahwa belanja perjalanan dinas paling besar yaitu 1,96 triliun pada program pendidikan dasar dan menengah dan paling kecil yaitu program peningkatan sarana dan prasarana aparatur mahkamah agung sebesar 3,6 juta rupiah. Dari sisi proporsi alokasi belanja perjalanan dinas, program yang paling besar adalah program pengawasan dan peningkatan akuntabilitas aparatur kementerian ATR/BPN yaitu sebesar 90,52% dari pagu program, atau jika dirupiahkan sebesar 9,02 milyar rupiah. Proporsi pagu yang paling kecil, selain dari program yang tidak mengalokasikan, adalah program-program yang serupa yaitu program peningkatan sarana dan prasarana aparatur mahkamah agung sebesar 0,00%. Dari data yang ada serta karakteristik program yang sudah dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa besaran alokasi belanja perjalanan dinas tergantung dari jenis dan pagu program. Semakin besar pagu program maka kecenderungan belanja perjalanan dinas juga semakin besar. Selain itu, program-program pengawasan yang berisikan kegiatan pemeriksaan, pengawasan langsung dan sejenisnya seperti program pengawasan dan peningkatan aparatur K/L memiliki proporsi belanja perjalanan dinas yang sangat besar sampai lebih dari separuh pagu program.

#### 4.2.1 Kinerja Program

Berdasarkan aplikasi SMART yang berbasis web dengan alamat [monev.anggaran.kemenkeu.go.id](http://monev.anggaran.kemenkeu.go.id), kinerja seluruh program K/L dapat dilihat pada Gambar 4 berikut ini. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, terdapat empat indikator pengukuran aspek implementasi kinerja program K/L yaitu penyerapan anggaran, konsistensi antara perencanaan dan implementasi, pencapaian keluaran, dan efisiensi. Berdasarkan keempat indikator tersebut, pencapaian kinerja seluruh program dikategorikan sangat baik dengan penilaian 90,31%. Namun dari sisi penyerapan anggaran dan pencapaian keluaran, masih di bawah 90% yaitu masing-masing sebesar 85,52% dan 85,03%.



**Gambar 4.** Kinerja Seluruh Program Tahun 2016

Sumber : Aplikasi SMART

#### 4.2.2 Korelasi Belanja Perjalanan Dinas dan Kinerja Program

Analisis yang digunakan dalam kajian efektivitas kebijakan standar biaya perjalanan dinas terhadap pencapaian kinerja ini dilakukan pada beberapa aspek belanja perjalanan dinas dan kinerja tersebut. Variabel yang diambil dan tersedia yang dianggap mewakili untuk aspek belanja perjalanan dinas adalah variabel proporsi pagu belanja perjalanan dinas dari pagu program (P\_pagu524 sebagai X1), proporsi realisasi belanja perjalanan dinas dari realisasi anggaran program (P\_realisasi524 sebagai X2), dan penyerapan anggaran belanja perjalanan dinas program (PA\_524). Variabel yang diambil untuk aspek pencapaian kinerja program K/L adalah penyerapan anggaran (PA), konsistensi antara perencanaan dan implementasi (Konsistensi), pencapaian keluaran (PK), dan efisiensi, serta nilai kinerja program (NK) yang diukur dari keempat indikator sebelumnya).

**Tabel 3.** Korelasi Belanja Perjalanan Dinas Terhadap Kinerja Tahun 2016

		PA	Konsistensi	PK	Efisiensi	NK
P_pagu524	Pearson Correlation	-.100*	.052	.086	.194**	.169**
	Sig. (2-tailed)	.043	.296	.083	.000	.001
P_realisasi524	Pearson Correlation	-.135**	.035	.105*	.212**	.181**
	Sig. (2-tailed)	.006	.484	.034	.000	.000
PA_524	Pearson Correlation	.261**	.344**	.116*	-.175**	.086
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.019	.000	.082

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Analisis yang pertama adalah analisis korelasi untuk melihat kekuatan hubungan linear antara variabel pada aspek belanja perjalanan dinas dan variabel pada aspek pencapaian kinerja. Hasil analisis korelasi tersebut dapat dilihat pada Tabel 3. Pada tabel tersebut

dicantumkan nilai korelasi Pearson dan signifikansi (*p-value*) untuk setiap variabel belanja perjalanan dinas dengan masing-masing variabel pencapaian kinerja. Semakin besar nilai korelasi (mendekati nilai satu) menunjukkan semakin kuat suatu hubungan linear antar kedua variabel tersebut, sebaliknya jika semakin kecil (mendekati nilai nol) maka hubungan linear antar kedua variabel tersebut semakin lemah. Nilai positif atau negatif dari korelasi menunjukkan arah hubungan linear dari kedua variabel. Selanjutnya, untuk melihat apakah korelasi tersebut signifikan atau tidak secara statistik, dapat dilihat dari nilai signifikansi (*p-value*). Jika *p-value* lebih kecil dari derajat kesalahan yang ditolerir (nilai  $\alpha = 0,05$  atau  $0,01$ ) maka dikatakan korelasi keduanya signifikan.

Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa beberapa variabel belanja perjalanan dinas memiliki korelasi yang signifikan pada level signifikansi 0,01 atau 0,05 terhadap variabel pencapaian kinerja, meskipun kekuatan hubungan linear tersebut tergolong lemah. Pertama, penyerapan anggaran memiliki korelasi negatif dengan proporsi pagu belanja perjalanan dinas dari pagu program dan proporsi realisasi belanja perjalanan dinas dari realisasi program dengan nilai korelasi -0,100 dan -0,135. Artinya, semakin besar proporsi belanja perjalanan dinas maka penyerapan anggaran program semakin rendah. Hal ini bisa jadi terkait dengan kebijakan penghematan belanja perjalanan dinas oleh pemerintah sehingga semakin besar alokasi perjalanan dinas maka akan semakin besar juga porsi belanja perjalanan dinas yang dihemat sehingga membuat penyerapan anggaran program menurun. Namun dari sisi penyerapan anggaran belanja perjalanan dinas itu sendiri (PA\_524) memiliki korelasi positif dengan penyerapan anggaran program (PA). Hal ini bisa sangat masuk akal mengingat bagian dari penyerapan anggaran program adalah penyerapan anggaran belanja perjalanan dinas di program tersebut. Pada penjelasan lebih lanjut, penulis mencoba melihat apakah ada hubungan yang negatif antara pagu belanja perjalanan dinas dengan penyerapannya. Hasilnya menunjukkan bahwa kedua hal tersebut tidak memiliki korelasi yang signifikan dengan nilai korelasi pearson sebesar -0,061 dengan signifikansi 0,217 (lebih besar dari  $\alpha$  0,01 dan 0,05). Artinya, penyerapan belanja perjalanan dinas tidak tergantung pada besarnya pagu belanja perjalanan dinas, tetapi lebih kepada proporsi belanja perjalanan dinas dari anggaran total program.

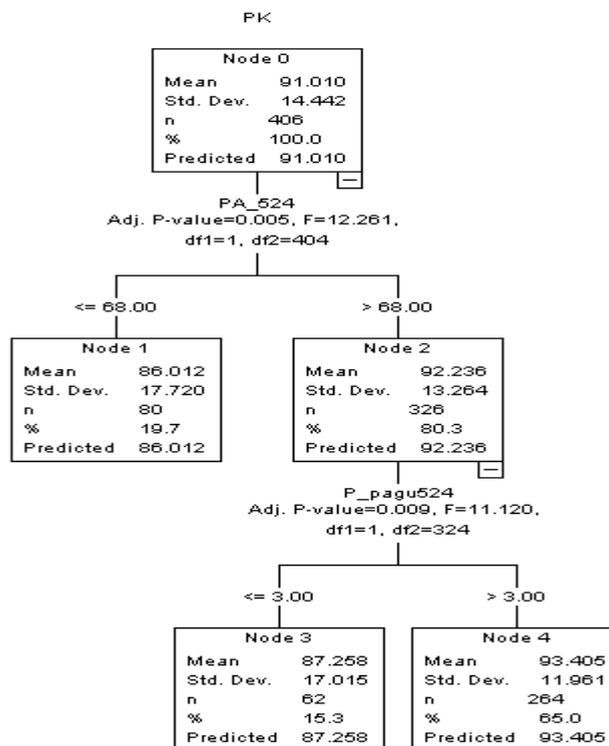
Analisis kedua yang perlu dilihat adalah korelasi antara pelaksanaan perjalanan dinas dengan pencapaian output. Proporsi realisasi belanja perjalanan dinas (P\_realisasi524) dan penyerapan anggaran belanja perjalanan dinas ternyata memiliki hubungan linear positif yang signifikan dengan pencapaian keluaran (PK) dengan nilai korelasi masing-masing sebesar 0,105 dan 0,116. Meskipun kekuatannya lemah, hal ini menunjukkan bahwa perjalanan dinas yang dilakukan telah mendukung pencapaian output program. Analisis terkait dengan hal ini dibahas pada analisis CHAID berikutnya.

Analisis berikutnya yang menarik untuk diulas adalah bahwa proporsi belanja perjalanan dinas yang semakin besar dari sebuah program berhubungan dengan nilai efisiensi yang semakin besar. Penjelasan ini cukup masuk akal dengan penjelasan pada variabel penyerapan anggaran sebelumnya. Karena nilai efisiensi ini akan sangat erat dan berkebalikan dengan penyerapan anggaran program. Namun, yang perlu ditekankan adalah bahwa kebijakan penghematan anggaran belanja perjalanan dinas telah mendukung pencapaian efisiensi program.

Secara keseluruhan, besarnya proporsi belanja perjalanan dinas dari anggaran program berhubungan positif dengan nilai kinerja program (NK) tersebut dengan nilai korelasi sebesar 0.169 untuk pagu dan 0.181 untuk realisasinya. Semakin besar proporsi belanja perjalanan dinas maka nilai kinerja program tersebut akan semakin baik. Berdasarkan analisis tersebut, bisa dikatakan bahwa perjalanan dinas yang telah dilakukan pada tahun 2016 telah mendukung pencapaian kinerja program.

#### 4.2.3 Analisis CHAID

Analisis berikutnya yang dilakukan pada kajian ini adalah analisis CHAID (*Chi-Square Automatic Interaction Detector*). Tujuan dari analisis ini adalah untuk melihat adakah pengaruh belanja perjalanan dinas terhadap pencapaian kinerja program di K/L khususnya pencapaian keluaran (output) program dan nilai kinerja program. Selain itu, analisis ini juga digunakan untuk mengetahui variabel mana dari belanja perjalanan dinas yang paling utama dalam mempengaruhi pencapaian kinerja tersebut serta mengetahui interaksi antar variabel didalamnya. Variabel belanja perjalanan dinas yang digunakan sama dengan analisis korelasi sebelumnya, namun variabel dependen yang dianalisis hanya pencapaian keluaran (PK) dan Nilai Kinerja (NK) program. Pertimbangan penulis dalam mengambil variabel dependen ini adalah bahwa dari keempat indikator aspek implementasi penyusunan komponen Nilai Kinerja (NK), Pencapaian Keluaran (PK) ini mendapatkan bobot yang paling besar dari penilaian kinerja berdasarkan PMK Nomor 249/PMK.02/2011 yakni sebesar 43,5%.



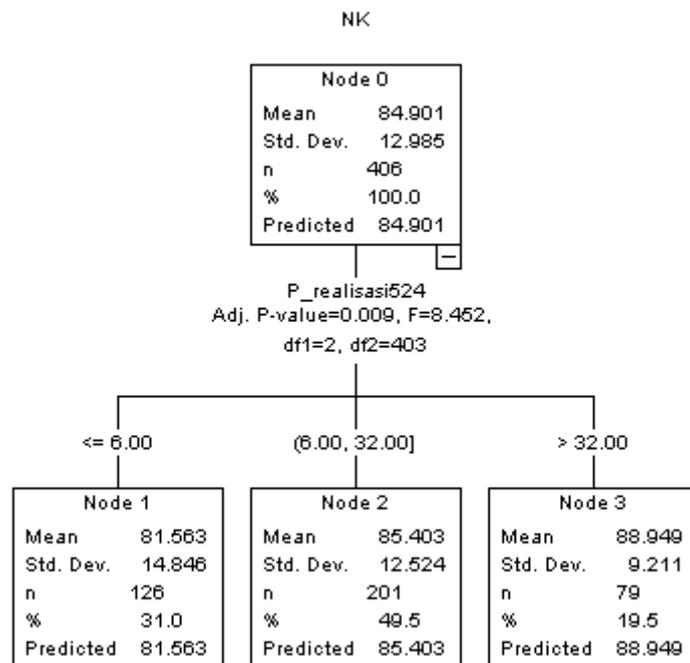
**Gambar 5.** Dendrogram Hasil Analisis CHAID Pencapaian Keluaran (PK)

Pertama, analisis CHAID dilakukan untuk variabel dependen pencapaian keluaran. Hipotesis nol (H0) dari analisis ini yaitu tidak ada pengaruh belanja perjalanan dinas terhadap

pencapaian keluaran. Hipotesis alternatif (H1) yaitu ada pengaruh belanja perjalanan dinas terhadap pencapaian keluaran. Hasil analisis CHAID ditampilkan pada Gambar 5.

Dari ketiga variabel belanja perjalanan dinas yang dianalisis, ada dua variabel yang mempengaruhi pencapaian output program yaitu penyerapan anggaran belanja perjalanan dinas (PA\_524) dan proporsi pagu belanja perjalanan dinas dari pagu program (P\_pagu524). Kedua variabel tersebut muncul pada dendrogram yang muncul hasil dari analisis CHAID. Dari kedua variabel tersebut, yang paling berpengaruh terhadap pencapaian output program adalah penyerapan anggaran belanja perjalanan dinas (PA\_524). Hal ini ditunjukkan pada cabang pertama hasil analisis CHAID yang menggambarkan sebagai faktor utama yang berpengaruh terhadap variabel dependen yang dianalisis.

Dari Gambar 5 dapat dilihat bahwa pencapaian output akan tercapai lebih baik saat anggaran perjalanan dinas digunakan lebih dari 68%. Pada kelompok program ini, rata-rata pencapaian output adalah sebesar 92,24%. Sedangkan pada kondisi penyerapan anggaran belanja perjalanan dinas hanya sampai dengan 68%, maka rata-rata pencapaian output program hanya sebesar 86,01%. Pada saat kelompok program yang lebih baik yakni saat penyerapan anggaran belanja perjalanan dinas lebih dari 68%, pencapaian output dipengaruhi lagi oleh proporsi pagu belanja perjalanan dinas sebagaimana pada cabang kedua dari diagram di atas. Artinya, pada saat alokasi pagu belanja perjalanan dinas lebih besar dari 3% dan penyerapannya lebih dari 68% maka pencapaian output akan lebih baik dengan nilai rata-rata pencapaian sebesar 93,40% dibandingkan dengan alokasi pagu belanja perjalanan dinas kurang dari atau sama dengan 3% dari pagu program.



**Gambar 6.** Dendrogram Hasil Analisis CHAID Nilai Kinerja (NK)

Analisis CHAID yang kedua ditujukan untuk menguji pengaruh variabel dependen nilai kinerja. Hipotesis nol (H0) dari analisis ini yaitu tidak ada pengaruh belanja perjalanan dinas

terhadap pencapaian nilai kinerja. Sedangkan hipotesis alternatif (H1) yaitu ada pengaruh belanja perjalanan dinas terhadap pencapaian nilai kinerja. Hasil analisis CHAID ditampilkan pada Gambar 6 di atas.

Dari ketiga variabel belanja perjalanan dinas yang dianalisis, hanya satu variabel yang mempengaruhi pencapaian nilai kinerja program secara signifikan yaitu proporsi realisasi belanja perjalanan dinas dari realisasi program (P\_realisasi524). Hanya variabel tersebut yang muncul pada dendrogram hasil dari analisis CHAID. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi proporsi realisasi belanja perjalanan dinas terhadap realisasi belanja program maka akan semakin baik pencapaian nilai kinerja.

Dendrogram pada Gambar 6 mengelompokkan nilai kinerja program menjadi tiga kelompok. Kelompok pertama adalah program-program yang memiliki proporsi realisasi rendah yaitu sampai dengan 6%. Program-program tersebut memiliki rata-rata pencapaian kinerja sebesar 81,56%. Kelompok kedua adalah program-program yang memiliki proporsi realisasi sedang yaitu antara 6% sampai dengan 32%. Pada kelompok ini, rata-rata pencapaian kinerja program lebih tinggi dari kelompok pertama yaitu sebesar 85,40%. Kelompok ketiga yaitu kelompok yang pencapaian nilai kinerja program paling tinggi dengan rata-rata nilai kinerja sebesar 88,95%, memiliki proporsi realisasi belanja perjalanan dinas lebih dari 32%.

Dari analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa belanja perjalanan dinas mempengaruhi pencapaian kinerja program khususnya pencapaian keluaran dan nilai kinerja program. Pelaksanaan perjalanan dinas K/L pada tahun 2016 telah mendukung pencapaian kinerja program. Perlu diingat bahwa pada tahun 2016 tersebut telah terjadi kebijakan penghematan anggaran belanja perjalanan dinas.

## **5. PENUTUP**

### **5.1 Kesimpulan**

Dari hasil uraian sebelumnya, hasil kajian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan perjalanan dinas dengan indikator belanja perjalanan dinas memiliki hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian kinerja program K/L pada tahun 2016, termasuk pencapaian output program. Mengingat pada tahun 2016 tersebut telah dilakukan kebijakan penghematan belanja perjalanan dinas, dapat disimpulkan bahwa penghematan belanja perjalanan dinas tersebut telah mendukung keberhasilan efisiensi dari belanja program. Namun pada penelitian ini tidak bisa membandingkan kondisi pencapaian output dengan tanpa penghematan belanja perjalanan dinas sehingga tidak bisa menyimpulkan mana yang lebih baik dalam mendukung pencapaian kinerja program. Apakah pada saat terjadi penghematan perjalanan dinas atau pada saat perjalanan dinas dilaksanakan secara penuh (tanpa penghematan). Meskipun demikian, pengaruh dan hubungan yang positif dari pelaksanaan perjalanan dinas terhadap pencapaian kinerja program membuktikan bahwa perjalanan dinas masih diperlukan dalam rangka mencapai sasaran/keberhasilan program.

Selain itu, kesimpulan berikutnya adalah karena komposisi penyusunan belanja perjalanan dinas ini tidak lepas dari standar biaya yang ditetapkan, maka kebijakan standar biaya tersebut bisa dikatakan cukup efektif mengingat pelaksanaan perjalanan dinas ini sangat mendukung terhadap pencapaian kinerja dan juga mendukung kebijakan efisiensi belanja pemerintah. Oleh karenanya, yang perlu diperhatikan lebih lanjut adalah pelaksanaan perjalanan dinas itu sendiri oleh masing-masing penanggung jawab program, agar pelaksanaan perjalanan dinas tersebut

tetap sesuai prinsip perjalanan dinas yaitu selektif, ketersediaan anggaran dan kesesuaian dengan pencapaian kinerja K/L, efisiensi penggunaan belanja negara, serta akuntabilitas pemberian perintah pelaksanaan perjalanan dinas dan pembebanan biaya perjalanan dinas.

## 5.2 Saran

Pada kajian ini masih memiliki keterbatasan. Keterbatasan tersebut diantaranya adalah penggunaan data hanya satu tahun anggaran. Hal ini dikarenakan kondisi data kinerja program yang sudah bisa dikatakan sangat baik adalah data pada tahun 2016 saja. Data kinerja yang disampaikan oleh K/L pada tahun tersebut akan digunakan untuk kebijakan pemberian insentif. Oleh karena itu, pada penelitian selanjutnya dapat menggunakan data panel sehingga hasil analisis dapat lebih komprehensif. Selain itu, kiranya dalam penelitian berikutnya dapat dibuat *cluster* terlebih dahulu program mana saja yang kegiatan utamanya adalah pengawasan. Pengawasan ini sangat berkaitan erat dengan perjalanan dinas. Sehingga, hasil kesimpulannya bisa lebih mencerminkan kondisi yang sesungguhnya sejauh mana efektivitas pelaksanaan perjalanan dinas terhadap pencapaian kinerja. Saran yang ketiga adalah bahwa karena keterbatasan data, kebijakan standar biaya perjalanan dinas yang diwakili oleh belanja perjalanan dinas itu dirasa masih terlalu jauh berkaitan dengan standar biaya. Penelitian yang serupa berikutnya bisa menggali lebih lanjut variabel yang lebih mencerminkan kebijakan standar biaya yang efektif dan efisien dalam pencapaian kinerja.

## Daftar Pustaka

- Abidin, Said Zainal. (2012). Kebijakan publik edisi 2. Jakarta: Salemba Humanika.
- Faridhan, YE. (2003). Metode klasifikasi berstruktur pohon dengan algoritma CRUISE, QUEST dan CHAID. Bogor: Program Pascasarjana Institut Pertanian Bogor
- Mahfudin. (2010). Penerapan analisis CHAID pada data skoring. Bogor : Institut Pertanian Bogor
- Tamasoleng, Adelstin. (2015). Analisis efektivitas pengelolaan anggaran di kabupaten kepulauan siau tagulandang biaro. Jurnal riset bisnis dan manajemen vol.3 no.1, p.97-110
- Steers, M Richard. (1985). Efektivitas organisasi perusahaan. Jakarta: Erlangga
- Suharto, Edi. (2008). Kebijakan sosial sebagai kebijakan publik. Bandung: Alfabeta
- Swandana, AA Nova. (2017). Pengaruh kebijakan at cost terhadap alokasi anggaran perjalanan dinas. Jurnal penganggaran sektor publik vol II, p.112-126
- Wahyuni, Sari. (2015). *Qualitative research method : Theory and practice 2<sup>nd</sup> edition*. Jakarta: Salemba Empat