

Transformasi Evaluasi Kinerja Pengelolaan Lingkungan Hidup di Indonesia: Dari Akuntabilitas Administratif Menuju Evaluasi Reflektif dan Berbasis Pembelajaran

Vandasari

Pusat Pengendalian Lingkungan Hidup Sumatera
Jl. H.R. Subrantas KM 10,5 Pekanbaru

*Correspondent email: vandasarirosadi@gmail.com

Diterima: 29 Maret 2026 | Disetujui: 28 April 2026 | Diterbitkan: 29 April 2026

Abstract. *This study examines the transformation of performance evaluation in environmental governance in Indonesia from an administrative accountability paradigm toward a reflective and learning-based approach. Using literature review, regulatory review, and conceptual synthesis, the study identifies a structural gap between the normative function of evaluation as a policy-learning instrument and its dominant use as a document-based accountability mechanism. The findings show that current evaluation practice is still driven by compliance, scoring, and reporting, creating a performance paradox in which improving indicators do not necessarily signal substantive environmental improvement. A phased reform is proposed through logic model integration, causal analysis, follow-up mechanisms, and evaluator capacity building. Transforming evaluation into a reflective instrument is essential to strengthen adaptive governance and improve sustainable environmental management.*

Keywords: *reflective evaluation; policy learning; environmental governance; performance paradox; logic model*

PENDAHULUAN

Evaluasi kinerja merupakan bagian integral dari siklus perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian pembangunan. Dalam manajemen publik, evaluasi tidak hanya berfungsi untuk mengetahui ketercapaian target, tetapi juga untuk menilai efektivitas penggunaan sumber daya, relevansi strategi, serta kemampuan organisasi dalam menyesuaikan kebijakan dengan perubahan konteks. Dalam kerangka normatif pembangunan nasional, evaluasi diposisikan sebagai instrumen untuk memastikan akuntabilitas sekaligus meningkatkan kualitas kebijakan. Dalam sektor pengelolaan lingkungan hidup, fungsi tersebut menjadi semakin penting karena keberhasilan kebijakan tidak cukup diukur dari terlaksananya kegiatan, tetapi dari perubahan nyata pada kualitas lingkungan, keberlanjutan fungsi ekosistem, dan daya lenting tata kelola lingkungan (Lembaga Administrasi Negara 2018; Republik Indonesia 2004).

Meskipun demikian, praktik evaluasi kinerja di Indonesia masih didominasi oleh orientasi akuntabilitas administratif. Evaluasi lebih banyak difungsikan sebagai mekanisme pelaporan capaian output dan realisasi anggaran, sejalan dengan penguatan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Dalam praktik ini, keberhasilan organisasi sering direduksi menjadi skor evaluasi, konsistensi dokumen, dan kepatuhan terhadap indikator kinerja. Evaluasi cenderung berhenti pada apa yang dicapai, tetapi belum secara memadai menjelaskan mengapa capaian tersebut terjadi, faktor apa yang memengaruhinya, dan bagaimana hasil evaluasi harus dipakai untuk memperbaiki desain kebijakan. Kecenderungan ini menyebabkan evaluasi kehilangan fungsi reflektif dan pembelajarannya (Kementerian PANRB 2020; Winarno 2017; Syachbrani & Akbar 2013; Deviani 2021).

Dalam konteks pengelolaan lingkungan hidup, dominasi evaluasi administratif menjadi semakin problematik karena sektor ini menghadapi persoalan yang kompleks, dinamis, dan lintas sektor. Isu seperti deforestasi, pencemaran udara dan air, degradasi ekosistem, serta perubahan iklim merupakan wicked problems yang tidak dapat dipahami melalui indikator tunggal atau pendekatan evaluasi yang linear. Evaluasi yang terlalu berfokus pada kepatuhan dokumen berisiko menghasilkan *performance paradox*, yaitu situasi ketika indikator meningkat tetapi kualitas lingkungan tidak membaik secara substantif. Dengan demikian, terdapat kesenjangan antara tujuan normatif evaluasi sebagai instrumen pembelajaran kebijakan dengan praktik evaluasi yang berkembang sebagai mekanisme pengendalian administrative (Rittel & Webber 1973; Van Thiel & Leeuw 2002).

Berbagai perkembangan teori evaluasi menunjukkan bahwa evaluasi yang berdampak adalah evaluasi yang dirancang untuk digunakan, terintegrasi dalam keseluruhan siklus kebijakan, dan mampu membuka hubungan



sebab-akibat antara input, proses, output, outcome, dan dampak. Pendekatan *theory-based evaluation*, *organizational learning*, dan *complexity perspective* menegaskan bahwa evaluasi harus diposisikan sebagai mekanisme refleksi strategis, bukan sekadar tahapan akhir pelaporan. Dalam praktik internasional, evaluasi reflektif terbukti memperkuat *policy learning*, meningkatkan utilisasi hasil evaluasi, dan mendukung *adaptive governance* (Stame 2004; Rogers & Macfarlan 2020; Argyris & Schön 1996).

Berdasarkan persoalan tersebut, artikel ini bertujuan untuk menganalisis permasalahan evaluasi kinerja pengelolaan lingkungan hidup di Indonesia yang masih didominasi oleh orientasi akuntabilitas administratif, menjelaskan kesenjangan antara kerangka konseptual evaluasi modern dan praktik nasional, serta merumuskan arah transformasi evaluasi menuju pendekatan reflektif dan berbasis pembelajaran. Artikel ini menawarkan agenda reformasi evaluasi yang realistis, bertahap, dan relevan dengan kebutuhan tata kelola lingkungan hidup di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain analisis kebijakan. Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian tidak terletak pada pengujian hubungan statistik, tetapi pada penelaahan masalah kebijakan, kerangka konseptual evaluasi, konstruksi regulasi, serta implikasi praktisnya dalam pengelolaan lingkungan hidup. Analisis dilakukan terhadap tiga sumber utama, yaitu literatur teoritik, regulasi nasional, dan bukti empiris dari praktik evaluasi internasional maupun nasional.

Pertama, studi literatur dilakukan melalui *systematic mapping study* untuk mengidentifikasi perkembangan teori evaluasi kebijakan, terutama yang berkaitan dengan evaluasi administratif, *theory-based evaluation*, *organizational learning*, dan *complexity perspective*. Literatur tersebut digunakan untuk membangun landasan konseptual mengenai pergeseran paradigma dari *evaluation for accountability* menuju *evaluation for learning* (Hood 1991; Stame 2004; Argyris & Schön 1996; Rittel & Webber 1973).

Kedua, *regulatory review* dilakukan terhadap kerangka hukum yang mengatur sistem evaluasi kinerja di Indonesia, termasuk Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004, Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008, Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014, Peraturan Menteri PANRB Nomor 88 Tahun 2021, dan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2009. Analisis ini bertujuan menilai orientasi evaluasi yang dibangun oleh sistem regulasi serta sejauh mana pembelajaran kebijakan diinstitusionalisasikan secara normatif (Republik Indonesia 2004; Republik Indonesia 2008; Republik Indonesia 2014; Kementerian PANRB 2021; Republik Indonesia 2009).

Ketiga, *narrative review* dilakukan terhadap praktik evaluasi yang dianggap berhasil meningkatkan pemanfaatan hasil evaluasi dan mendukung adaptasi kebijakan. Temuan dari ketiga sumber tersebut kemudian disintesis ke dalam dimensi analitis yang meliputi orientasi evaluasi, fokus analisis, pemanfaatan hasil, kapasitas kelembagaan, dukungan regulasi, dan dampak kebijakan. Sintesis ini digunakan untuk menjelaskan persoalan utama, menilai alternatif kebijakan, dan menentukan arah transformasi evaluasi kinerja pengelolaan lingkungan hidup (Department of Planning, Monitoring and Evaluation 2018; Goldman et al. 2018; UNDP & UNICEF 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dominasi Evaluasi Administratif dalam Praktik Nasional

Hasil analisis menunjukkan bahwa persoalan utama evaluasi kinerja di Indonesia bukan terletak pada ketiadaan sistem, melainkan pada orientasi dan desainnya. Evaluasi telah terlembaga kuat dalam sistem pemerintahan, tetapi fungsi dominannya masih administratif. Evaluasi diarahkan untuk memastikan kepatuhan terhadap indikator, kesesuaian antara dokumen perencanaan dan pelaporan, serta penyajian nilai kinerja. Akibatnya, evaluasi tidak sepenuhnya digunakan untuk membaca proses, asumsi, konteks, dan penyebab keberhasilan atau kegagalan kebijakan. Dalam pengelolaan lingkungan hidup, kondisi ini berdampak pada terbatasnya kemampuan evaluasi untuk menangkap perubahan ekologis yang bersifat jangka panjang dan non-linear (Dunn 2018; DiMaggio & Powell 1983).

Secara konseptual, evaluasi administratif bersifat penting karena menjamin akuntabilitas formal, disiplin dokumen, dan keterukuran kinerja. Namun ketika evaluasi administratif menjadi satu-satunya orientasi dominan, organisasi berpotensi terjebak pada perilaku ritualistik. Pengetahuan evaluatif menjadi terserap ke dalam logika pelaporan, bukan ke dalam logika pembelajaran. Temuan ini memperjelas bahwa transformasi evaluasi kinerja tidak membutuhkan penghapusan evaluasi administratif, tetapi perlu memperluas fungsinya sehingga evaluasi juga mampu menjadi instrumen pembelajaran kebijakan (Argyris & Schön 1978; Van Veen et al. 2016).



Tabel 1. Sintesis Penajaman Pokok Identifikasi Masalah Evaluasi Reflektif di Indonesia

N o	Dimensi	Kondisi Eksisting	Dampak	Implikasi Analitis
1	Orientasi Evaluasi	Administratif dan kepatuhan	Evaluasi formalistik	Tidak menghasilkan pembelajaran
2	Fungsi Evaluasi	Pelaporan dan skor kinerja	Hasil tidak dimanfaatkan	Kebijakan sulit diperbaiki
3	Fokus Evaluasi	Indikator dan target output	Proses dan konteks terabaikan	Analisis sebab-akibat lemah
4	Integrasi Sistem	Terfragmentasi antarrezim	Pengetahuan evaluatif terpisah	Pembelajaran tidak terbentuk
5	Kapasitas Adaptif	Rendah	Masalah berulang	Kebijakan tidak responsif terhadap dinamika lingkungan

Sumber: diolah dari berbagai sumber

Temuan Teoritik, Regulatif, dan Empiris

Hasil *systematic mapping study* memperlihatkan bahwa literatur evaluasi sektor publik secara konsisten mengaitkan masalah evaluasi dengan dominasi indikator dan pelaporan. Di banyak negara, pola ini juga memunculkan *performance paradox*: indikator tampak membaik, tetapi perbaikan kebijakan dan dampak publik tidak signifikan. Pada saat yang sama, literatur internasional menunjukkan adanya pergeseran menuju *theory-based evaluation*, evaluasi yang dirancang untuk digunakan, dan evaluasi yang terhubung dengan pembelajaran organisasi. Pergeseran tersebut menandai bahwa evaluasi modern menuntut analisis logika intervensi dan bukan sekadar verifikasi kepatuhan (Van Thiel & Leeuw 2002; Stame 2004; Argyris & Schön 1996).

Dari sisi regulatif, Indonesia sebenarnya memiliki fondasi hukum evaluasi yang relatif lengkap, namun struktur regulasinya tersebar di beberapa rezim: perencanaan pembangunan, akuntabilitas kinerja, pemerintahan daerah, dan perlindungan lingkungan hidup. Masalahnya bukan pada ketiadaan mandat evaluasi, tetapi pada belum eksplisitnya kewajiban pemanfaatan hasil evaluasi untuk refleksi kebijakan. Regulasi menekankan pelaporan dan penilaian sistem, sementara pembelajaran kebijakan masih bergantung pada komitmen masing-masing instansi. Fragmentasi ini memperkuat orientasi administratif dan membuat evaluasi berjalan paralel tanpa integrasi pengetahuan evaluatif (Republik Indonesia 2004; Republik Indonesia 2014; Kementerian PANRB 2021).

Secara empiris, praktik evaluasi internasional menunjukkan bahwa evaluasi berdampak tinggi ketika hasilnya ditautkan secara langsung dengan pengambilan keputusan, melibatkan aktor internal dalam proses refleksi, dan menggunakan metode yang mampu menangkap outcome serta dampak jangka panjang. Sebaliknya, dalam praktik nasional, evaluasi kinerja masih cenderung berakhir pada penyusunan laporan dan pemberian skor. Dalam konteks pengelolaan lingkungan hidup, kesenjangan ini sangat signifikan karena masalah lingkungan menuntut evaluasi adaptif yang mampu membaca konteks, ketidakpastian, dan interaksi multipihak (Department of Planning, Monitoring and Evaluation 2018; Goldman et al. 2018; UNDP & UNICEF 2022; IMPAQ International 2019).

Tabel 2. Sintesis Hasil *Systematic Mapping Study* dan Implikasinya Bagi Indonesia

No	Fokus Literatur	Temuan Dominan	Implikasi dalam Konteks Indonesia	Relevansi Untuk Pengelolaan LH
1	Evaluasi administratif	Dominan indikator dan pelaporan	Evaluasi ritualistik dan compliance	Tidak menangkap dampak ekologis
2	<i>Performance paradox</i>	Indikator tidak selalu setara dengan perbaikan kebijakan	Skor meningkat, kebijakan stagnan	Kualitas lingkungan tidak membaik signifikan
3	<i>Theory-based evaluation</i>	Analisis logika intervensi	Perlu penguatan analisis kausal	Menguji efektivitas instrumen lingkungan hidup
4	<i>Organizational learning</i>	<i>Double-loop learning</i>	Belum terlembaga kuat	Adaptasi kebijakan lingkungan
5	<i>Complexity perspective</i>	Kebijakan bersifat dinamis	Evaluasi perlu kontekstual	Respons terhadap perubahan iklim dan risiko

Sumber: diolah dari berbagai sumber



Perbandingan Alternatif dan Opsi Kebijakan

Berdasarkan sintesis teoritik, regulatif, dan empiris, artikel ini menilai tiga alternatif transformasi. Pertama, penguatan SAKIP reflektif melalui penajaman pemanfaatan hasil evaluasi. Alternatif ini realistis dalam jangka pendek karena memanfaatkan infrastruktur yang sudah ada, tetapi efektivitas transformasionalnya bergantung pada komitmen pimpinan dan budaya organisasi. Kedua, integrasi evaluasi berbasis logic model dan analisis kausal. Alternatif ini lebih kuat secara metodologis karena membuka hubungan antara input, proses, output, outcome, dan dampak, sekaligus mencegah *performance paradox*. Ketiga, reformulasi regulatif untuk menginstitusionalisasikan evaluasi reflektif sebagai kewajiban normatif. Alternatif ini paling sistemik, tetapi paling kompleks secara politik dan administratif (Argyris & Schön 1996; Dunn 2018; Stame 2004; DiMaggio & Powell 1983).

Penilaian komparatif menunjukkan bahwa tidak ada alternatif yang sepenuhnya bebas risiko. Penguatan internal lebih efisien tetapi relatif terbatas, reformulasi regulatif sangat kuat secara struktur namun menghadapi resistensi dan waktu implementasi yang panjang, sedangkan integrasi logic model memperlihatkan keseimbangan terbaik antara efektivitas, kecukupan terhadap kompleksitas sektor lingkungan hidup, dan kelayakan implementasi. Karena itu, integrasi logic model dipilih sebagai opsi kebijakan utama.

Pemilihan opsi ini relevan dengan kebutuhan sektor lingkungan hidup yang memerlukan evaluasi berbasis *outcome* dan dampak ekologis. *Logic model* tidak meniadakan sistem evaluasi yang telah ada, tetapi memperkaya dan memperdalamnya. Melalui pendekatan ini, evaluasi dapat menjelaskan apakah instrumen seperti pengawasan, KLHS, Amdal, atau insentif lingkungan benar-benar menghasilkan perbaikan kualitas lingkungan dan bukan sekadar *output* administrative (Van Thiel & Leeuw 2002).

Tabel 3. Hasil Penilaian Alternatif Kebijakan Berdasarkan Kriteria Analitis

No	Kriteria	Alternatif 1: SAKIP Reflektif	Alternatif 2: Logic Model	Alternatif 3: Reformulasi Regulasi
1	Efektivitas	Moderat	Tinggi	Tinggi
2	Efisiensi	Tinggi	Moderat	Rendah–Moderat
3	Kecukupan terhadap kompleksitas lingkungan hidup	Moderat	Tinggi	Tinggi
4	Keberlanjutan	Rendah–Moderat	Tinggi	Tinggi
5	Kelayakan politik	Tinggi	Moderat	Rendah
6	Kapasitas institusional	Tinggi (eksisting)	Moderat–Rendah	Moderat

Sumber: diolah dari berbagai sumber

Implikasi Implementasi dan Agenda Reformasi

Implikasi implementasi dari opsi kebijakan terpilih memerlukan strategi bertahap agar transformasi evaluasi tidak menimbulkan disrupsi administratif. Langkah awal yang paling penting adalah penyusunan kerangka logika program pada setiap unit kerja. *Logic model* berfungsi untuk memperjelas asumsi intervensi, hubungan kausal, dan kontribusi tiap komponen kebijakan terhadap *outcome* dan dampak. Dengan kerangka ini, indikator kinerja tidak berhenti pada *output*, tetapi bergerak menuju *outcome* ekologis dan perubahan kebijakan yang lebih substantial (Dunn 2018).

Langkah berikutnya adalah penguatan kapasitas evaluator. Evaluator perlu dibekali kompetensi analisis kausal, *mixed methods*, evaluasi berbasis teori perubahan, serta fasilitasi pembelajaran organisasi. Perubahan ini penting karena peran evaluator harus bergeser dari penilai administratif menjadi fasilitator pembelajaran. Hasil evaluasi tidak boleh berhenti sebagai dokumen, tetapi perlu dibahas dalam forum refleksi lintas unit dan diintegrasikan ke dalam revisi kebijakan, perencanaan tahun berikutnya, dan perbaikan instrumen pelaksanaan (Patton 2015).

Dalam jangka menengah dan panjang, dibutuhkan harmonisasi lintas kerangka regulasi agar evaluasi memiliki fungsi ganda: sebagai instrumen akuntabilitas formal dan sebagai mekanisme pembelajaran kebijakan. Harmonisasi ini akan memperkuat kesinambungan antara kerangka perencanaan pembangunan, akuntabilitas kinerja, dan perlindungan lingkungan hidup. Jika transformasi ini berjalan, evaluasi kinerja akan lebih mampu mendukung *adaptive governance*, meningkatkan kapasitas adaptif organisasi, dan memperkuat keberlanjutan pengelolaan lingkungan hidup di Indonesia (Republik Indonesia 2004; Republik Indonesia 2014; Republik Indonesia 2009).



Tabel 4. Roadmap Implementasi Integrasi *Logic Model*

No	Tahap	Kegiatan Kunci	Output	Indikator Keberhasilan
1	Penyusunan kerangka logika	Penyusunan <i>logic model</i> program	Dokumen logika program	Seluruh unit memiliki <i>logic model</i>
2	Integrasi dalam dokumen kinerja	Penyesuaian indikator outcome	Indikator berbasis outcome	Indikator outcome meningkat
3	Penguatan kapasitas SDM	Pelatihan analis dan evaluator	Analisis tersertifikasi	Minimal 70 persen analis terlatih
4	Forum refleksi kebijakan	Review berkala lintas unit	Laporan pembelajaran	Rekomendasi digunakan dalam revisi kebijakan

Sumber: diolah dari berbagai sumber

Pembacaan Kerangka Regulatorif dan Kesenjangan Kelembagaan

Pembacaan terhadap kerangka regulatorif memperlihatkan bahwa Indonesia tidak kekurangan dasar hukum evaluasi. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004, Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008, Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014, serta Peraturan Menteri PANRB Nomor 88 Tahun 2021 secara bersama-sama membentuk sistem evaluasi yang relatif lengkap. Namun konstruksi ini lebih menekankan pengendalian, penilaian sistem, dan kepatuhan dokumen daripada pemanfaatan evaluasi sebagai dasar pembelajaran kebijakan. Hal tersebut menjelaskan mengapa evaluasi telah kuat secara prosedural, tetapi belum kokoh sebagai mekanisme reflektif (Republik Indonesia 2004; Republik Indonesia 2008; Republik Indonesia 2014; Kementerian PANRB 2021).

Dalam sektor pengelolaan lingkungan hidup, implikasi dari desain regulatorif ini menjadi nyata. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2009 menekankan prinsip keberlanjutan, kehati-hatian, dan perlindungan fungsi lingkungan, tetapi mekanisme evaluasi yang dipakai dalam praktik lebih banyak mengikuti logika evaluasi umum yang administratif. Akibatnya, indikator yang dihasilkan belum secara konsisten membaca outcome ekologis, kualitas kebijakan, atau ketahanan ekosistem. Kesenjangan ini menunjukkan perlunya harmonisasi lintas peraturan agar evaluasi dapat menjembatani akuntabilitas formal dengan pembelajaran substantif (Republik Indonesia 2009).

Tabel 5. Sintesis Kerangka Regulatorif Evaluasi Kinerja di Indonesia

No	Regulasi	Fokus Pengaturan	Orientasi Evaluasi	Keterbatasan Paradigmatik	Implikasi bagi Pengelolaan LH
1	UU 25/2004	Sistem perencanaan nasional	Pengendalian dan evaluasi siklus	Refleksi kebijakan masih implisit	Evaluasi lingkungan mengikuti logika pengendalian umum
2	PP 8/2008	Evaluasi pembangunan daerah	Kepatuhan rencana	Dominasi administratif	Dampak lingkungan tidak dianalisis mendalam
3	Perpres 29/ 2014	Akuntabilitas kinerja (SAKIP)	Pengukuran dan penilaian	Refleksi tidak diwajibkan	Skor kinerja tidak otomatis setara dengan kualitas lingkungan
4	PermenP ANRB 88/2021	Evaluasi AKIP	Penilaian sistem dan dokumen	Pembelajaran bergantung praktik	Evaluasi substantif belum terjamin
5	UU 32/2009	Pengelolaan lingkungan hidup	Keberlanjutan dan pengendalian	Mekanisme reflektif tidak rinci	Potensi evaluasi adaptif belum terintegrasi

Sumber: diolah dari berbagai sumber

Pelajaran Empiris dari Praktik Evaluasi Internasional

Narrative review menunjukkan bahwa evaluasi berdampak tinggi ketika dirancang sebagai proses pembelajaran yang disengaja, terintegrasi dengan pengambilan keputusan, dan didukung mekanisme tindak lanjut yang jelas. Praktik evaluasi di Afrika Selatan, lembaga multilateral Asia Pasifik, dan evaluasi program lingkungan memperlihatkan satu pola yang konsisten: evaluasi yang digunakan untuk dialog kebijakan dan revisi program menghasilkan dampak kelembagaan yang lebih besar dibandingkan evaluasi yang berfungsi semata-mata sebagai audit administratif (Department of Planning, Monitoring and Evaluation 2018; UNDP & UNICEF 2022).



Pelajaran empiris ini penting karena menunjukkan bahwa persoalan Indonesia tidak unik, tetapi memiliki solusi yang dapat dipelajari. Perubahan tidak harus dimulai dari reformasi besar yang segera mengubah seluruh sistem; yang lebih penting adalah menciptakan jembatan agar hasil evaluasi dipakai secara nyata dalam perencanaan, penganggaran, dan perbaikan desain kebijakan. Dari sudut ini, evaluasi reflektif merupakan penguatan terhadap sistem evaluasi yang ada, bukan antitesisnya (IMPAQ International 2019).

Tabel 6. Sintesis Bukti Empiris dan Implikasinya Bagi Indonesia

No	Aspek	Praktik Internasional	Praktik Indonesia	Implikasi bagi Pengelolaan LH
1	Orientasi	Pembelajaran kebijakan	Kepatuhan administratif	Perlu pergeseran paradigma
2	Waktu evaluasi	Sepanjang siklus kebijakan	Akhir periode pelaporan	Evaluasi formatif diperlukan
3	Metode	Mixed methods dan longitudinal	Indikator kuantitatif	Perlu integrasi metode
4	Peran evaluator	Fasilitator pembelajaran	Penilai administratif	Perubahan budaya evaluasi
5	Pemanfaatan	Tinggi dan strategis	Terbatas	Integrasi dengan perencanaan
6	Dampak	Adaptif dan substantif	Formalistik	Evaluasi dampak ekologis diperlukan

Sumber: diolah dari berbagai sumber

Konfirmasi Kuantitatif Atas Opsi Kebijakan

Pemilihan alternatif dilakukan dengan pendekatan skor 1–10 untuk menilai efektivitas transformasional, kelayakan implementasi, kebutuhan sumber daya, dampak adaptif jangka panjang, dan keberlanjutan institusional. Hasil kuantifikasi memperlihatkan bahwa integrasi *logic model* memperoleh skor tertinggi. Temuan ini menegaskan bahwa opsi terpilih bukan hanya paling kuat secara konseptual, tetapi juga paling rasional dalam konteks kapasitas birokrasi yang ada.

Dengan pendekatan tersebut, agenda reformasi evaluasi menjadi lebih dapat dioperasionalkan. Integrasi *logic model* dapat dimulai melalui penyesuaian indikator, pelatihan evaluator, dan forum tindak lanjut, sambil secara bertahap mendorong harmonisasi regulasi. Strategi ini meminimalkan resistensi karena memadukan perubahan metodologis, penguatan kapasitas, dan pemanfaatan sistem yang sudah mapan.

Tabel 7. Kriteria Pemilihan Alternatif Skor 1–10

No	Alternatif	Efektivitas	Kelayakan	Sumber Daya	Dampak Adaptif	Skor Total
1	Penguatan SAKIP reflektif	6	9	8	6	34
2	Integrasi logic model	9	7	6	9	39
3	Reformulasi regulatif	9	5	5	9	37

Sumber: diolah dari berbagai sumber

Relevansi Praktis Bagi Penguatan Tata Kelola Lingkungan Hidup

Bagi pemerintah pusat, temuan artikel ini menegaskan bahwa reformasi evaluasi tidak cukup dilakukan dengan memperbaiki instrumen penilaian administratif. Perubahan yang lebih mendasar adalah menggeser budaya evaluasi dari sekadar kepatuhan menuju penggunaan hasil evaluasi untuk mengambil keputusan. Dalam kerangka ini, kementerian yang membina sistem akuntabilitas dan kementerian teknis lingkungan hidup perlu membangun mekanisme bersama agar hasil evaluasi program, kinerja, dan sektor dapat dibaca dalam satu rantai kebijakan yang utuh. Integrasi tersebut akan membantu menyelaraskan tujuan pembangunan, indikator ekologis, dan strategi intervensi pemerintah.

Bagi pemerintah daerah, pendekatan evaluasi reflektif relevan karena banyak persoalan lingkungan muncul dalam konteks lokal yang sangat beragam. Evaluasi yang hanya berbasis target tahunan sering gagal membaca faktor kontekstual seperti kapasitas pengawasan, tekanan ekonomi lokal, konflik pemanfaatan ruang, dan kerentanan ekologis daerah. Dengan *logic model* dan forum refleksi berkala, pemerintah daerah dapat menilai apakah program yang dilaksanakan benar-benar menjawab masalah lingkungan setempat atau hanya memenuhi tuntutan administratif. Hal ini penting untuk memperkuat kualitas pengambilan keputusan daerah, terutama pada isu yang memerlukan koordinasi lintas organisasi perangkat daerah.



Bagi organisasi pelaksana, evaluasi reflektif juga berpotensi memperbaiki hubungan antara unit perencanaan, pelaksana, dan evaluator. Dalam praktik birokrasi, ketiga fungsi ini sering bekerja secara terpisah sehingga evaluasi menjadi aktivitas yang datang di akhir dan tidak memengaruhi desain program. Ketika evaluasi ditempatkan sebagai umpan balik strategis, hubungan antarunit dapat berubah: perencanaan menyusun kerangka logika yang lebih jelas, pelaksana memahami asumsi dan risiko intervensi, sedangkan evaluator menyediakan analisis yang relevan untuk revisi program. Dengan demikian, evaluasi membantu membangun pembelajaran kolektif di dalam organisasi.

Secara lebih luas, penguatan evaluasi reflektif akan berkontribusi pada agenda pembangunan berkelanjutan. Pengelolaan lingkungan hidup membutuhkan kebijakan yang tidak hanya akuntabel secara administratif, tetapi juga responsif terhadap perubahan kondisi ekologis, sosial, dan ekonomi. Evaluasi berbasis pembelajaran memungkinkan pemerintah membaca sinyal perubahan lebih awal, menyesuaikan strategi secara adaptif, dan menghindari pengulangan kebijakan yang tidak efektif. Karena itu, transformasi evaluasi kinerja harus dipandang sebagai investasi kelembagaan untuk meningkatkan kualitas tata kelola lingkungan hidup Indonesia dalam jangka panjang.

SIMPULAN

Artikel ini menunjukkan bahwa persoalan utama evaluasi kinerja pengelolaan lingkungan hidup di Indonesia bukan terletak pada ketiadaan sistem evaluasi, melainkan pada dominasi paradigma akuntabilitas administratif yang membatasi fungsi evaluasi sebagai instrumen pembelajaran kebijakan. Evaluasi lebih banyak berfungsi sebagai mekanisme pelaporan capaian dan kepatuhan dokumen, sehingga analisis sebab-akibat, pembelajaran organisasi, dan adaptasi kebijakan belum berkembang optimal.

Temuan terpenting penelitian ini adalah adanya kesenjangan struktural antara perkembangan teori evaluasi modern dan praktik evaluasi nasional. Teori evaluasi telah menekankan pentingnya *theory-based evaluation*, *double-loop learning*, dan evaluasi yang dirancang untuk digunakan; sebaliknya, praktik nasional masih berfokus pada skor, indikator, dan konsistensi administratif. Dalam konteks lingkungan hidup, kondisi ini berisiko menghasilkan *performance paradox* dan melemahkan kapasitas adaptif kebijakan. Karena itu, transformasi evaluasi menuju pendekatan reflektif dan berbasis pembelajaran merupakan kebutuhan strategis.

Integrasi *logic model* dipilih sebagai opsi kebijakan yang paling operasional karena mampu memperkuat analisis kausal tanpa harus membongkar total sistem evaluasi yang sudah ada. Ke depan, agenda reformasi perlu diarahkan pada harmonisasi regulasi, penguatan kapasitas evaluator, integrasi indikator *outcome* ekologis, dan forum tindak lanjut hasil evaluasi. Penelitian berikutnya dapat menguji penerapan model ini pada unit kerja atau pemerintah daerah tertentu untuk melihat dampaknya terhadap kualitas pengambilan keputusan lingkungan hidup.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Pimpinan dan rekan-rekan di Pusat Pengendalian Lingkungan Hidup Sumatera atas dukungan dalam penyusunan naskah ini dan kepada Bapak Randy R. Wrihatnolo dari Bappenas yang telah mengajarkan dan mendorong penulis untuk membuat *policy paper*. Naskah ini merupakan pengembangan akademik dari *policy paper* untuk penguatan tata kelola evaluasi kinerja pengelolaan lingkungan hidup di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, W., Kilvington, M., and Horn, C. (2001). *Learning for Environmental Management*. *Environmental Management*, 27 (2), 227-243.
- Argyris, C., and Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Argyris, C., and Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.
- Behn, R. D. (2003). *Why Measure Performance?* *Public Administration Review*, 63 (5), 586-606.
- Department of Planning, Monitoring and Evaluation. (2018). *National Evaluation System Report*.



- Deviani, N. A. (2021). Implementasi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah pada pemerintah daerah dan implikasinya terhadap kinerja. *Jurnal Praja*, 8 (1), 35-48.
- DiMaggio, P. J., and Powell, W. W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Dunn, W. N. (2018). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach (6th ed.)*. Routledge.
- Goldman, I., Porter, S., Crous, W., Fischer, C., Gounou, A., Chirau, T., et al. (2018). *Developing South Africa's National Evaluation Policy and System*. *African Evaluation Journal*, 6 (1), 1-12.
- Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons? Public Administration*, 69 (1), 3-19.
- IMPAQ International. (2019). *Evaluation for Use: Lessons from Policy and Program Learning*.
- Kementerian Dalam Negeri. (2017). Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian, dan Evaluasi Pembangunan Daerah.
- Kementerian PANRB. (2020). Pedoman Reformasi Birokrasi dan Penguatan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah.
- Kementerian PANRB. (2021). Peraturan Menteri PANRB Nomor 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Kubera, J. (2018). *Reflective Practice in Evaluation*. Sage.
- Lembaga Administrasi Negara. (2018). Manajemen Kinerja Sektor Publik.
- Lembaga Administrasi Negara. (2019). Evaluasi Kebijakan Publik dan Pembelajaran Organisasi.
- Palenga, M. (2017). Implementasi SAKIP di Pemerintah Daerah. *Jurnal Manajemen Publik*, 7(2), 170-185.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods (4th ed.)*. Sage Publications.
- Purnomo, A. H. (2023). Evaluasi Reflektif Sebagai Pendekatan Pembelajaran Program dalam Kebijakan Publik. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 5 (2), 108-120.
- Republik Indonesia. (2004). Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Republik Indonesia. (2008). Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah.
- Republik Indonesia. (2009). Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup.
- Republik Indonesia. (2014). Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Rittel, H. W. J., and Webber, M. M. (1973). *Dilemmas in A General Theory of Planning*. *Policy Sciences*, 4 (2), 155-169.
- Rogers, P., and Macfarlan, A. (2020). *Theory-Based Evaluation: From Logic Model to Learning*.
- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner*. Basic Books.
- Stame, N. (2004). *Theory-Based Evaluation and Types Of Complexity*. *Evaluation*, 10 (1), 58-76.



Syachbrani, W., and Akbar, R. (2013). Implementasi SAKIP di Indonesia. *Jurnal Kebijakan Publik*, 63-69.

UNDP and UNICEF. (2022). *Evaluation for Learning in Asia and the Pacific*.

Van Thiel, S., and Leeuw, F. L. (2002). *The Performance Paradox in The Public Sector. Public Performance & Management Review*, 25 (3), 267-281.

Van Veen, S., Van der Knaap, P., and Mak, J. (2016). Learning from evaluation in public organizations.

Winarno, B. (2017). *Kebijakan publik: Teori dan Proses*. CAPS.

