

EVALUASI PENYUSUNAN RENCANA KERJA ANGGARAN DAN PENGALOKASI BELANJA PROGRAM PRIORITAS: STUDI KASUS PADA DINAS LINGKUNGAN HIDUP KOTA BOGOR

Salsabila Utami¹, Yulianti Abbas²

¹Magister Akuntansi, Universitas Indonesia, Jakarta

²Departemen Akuntansi, Universitas Indonesia, Jakarta

Email: salsabila.utami98@gmail.com, yuli.a@ui.ac.id

Diterima: 20-06-2023 Disetujui: 23-07-2023

Abstrak

Pemerintah Indonesia telah menerapkan Penganggaran Berbasis Kinerja (PBB) sejak tahun anggaran 2005. Salah satu poin penting dari implementasi PBB adalah hubungan antara anggaran pemerintah dan Rencana Kerja Pemerintah (RKP). Penelitian ini menggunakan pendekatan *logic model* untuk mengevaluasi implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja sebagai bagian dari informasi kinerja serta proses penganggaran di Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor. Temuan menunjukkan bahwa berdasarkan *logic model*, sistem informasi kinerja dan proses penganggaran telah berkembang dengan baik. Namun, sistem ini perlu lebih fokus pada hasil karena sistem yang ada saat ini lebih berbasis output. Akibatnya, alokasi anggaran tidak mencerminkan kinerja yang ditargetkan dan lebih mengacu pada anggaran periode sebelumnya.

Kata kunci: Penganggaran berbasis kinerja; *Good governance*; *Logic Model*

Abstract

Indonesia government has implemented Performance-Based Budgeting (PBB) since fiscal year 2005. One of the important dimensions of PBB implementation is the connection between government budget and the Government Work Plan (RKP). This research uses logic model to evaluate the implementation of Performance-Based Budgeting as part of performance information as well as budgeting process in the Bogor City Environmental Agency. The findings show that based on the logic model, the performance information system and the budgeting process are well developed. However, the system needs to focus more on outcome as the current systems is more output-based. As a result, the budget allocation does not reflect the target performance and refers more on the past period's budget.

Keywords : *Performance-based budgeting*; *Good governance*; *Logic mode*

Pendahuluan

Proses pengelolaan anggaran pada suatu organisasi, dianggap sebagai suatu gambaran formal terhadap rencana, tujuan dan sasaran organisasi yang mencakup semua aspek operasional untuk periode waktu yang telah ditentukan (Egbide, 2014). Peraturan terkait Proses pengelolaan Keuangan atau Anggaran Negara secara umum dapat mengacu pada Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 21 Tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga, PP Nomor 40 Tahun 2006 tentang Tata Cara Penyusunan Pembangunan Nasional dan mandat dari Undang-Undang (UU) Nomor 17 Tahun 2003 terkait Keuangan Negara, peraturan tersebut telah mengamanatkan pemerintah untuk dalam proses penyusunan dan pengelolaan anggaran harus menerapkan secara penuh pada pendekatan penganggaran berbasis kinerja (*Performance-Based Budgeting*).

Penganggaran berbasis kinerja (*Performance-Based Budgeting*) telah diterapkan di Indonesia sejak tahun anggaran 2005. Mardiasmo (2009) berpendapat bahwa *Performance-Based Budgeting* atau penganggaran berbasis kinerja merupakan sistem pengelolaan anggaran yang didasarkan pada pencapaian hasil atau *outcome*. Penganggaran berbasis kinerja membutuhkan analisis yang lebih mendalam jika dibandingkan dengan sistem penganggaran berbasis tradisional. Fokus utama penganggaran berbasis kinerja adalah tercapainya tujuan strategis kinerja (*outcome*) yang memperhatikan keterkaitannya dengan efisiensi pendanaan (*input*). Hal ini sejalan dengan (Crisotomo, 2015) yang menyatakan bahwa terdapat 3 (tiga) prinsip utama untuk mendukung keberhasilan implementasi penganggaran berbasis kinerja, yaitu Pemerintah harus memahami secara jelas kebutuhan masyarakat, adanya komunikasi yang baik untuk mengukur kemajuan kinerja, dan pendapatan (*input*) yang diterima Pemerintah difokuskan untuk mencapai hasil. Salah satu *input* yang sangat berperan adalah anggaran. Perubahan pendekatan ini diharapkan dapat menciptakan dan memberikan informasi terkait efisiensi dan efektivitas sektor publik dalam mengelola anggaran yang tersedia serta membantu pemangku kepentingan dalam mengambil keputusan.

Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas, 2009) menyatakan bahwa dalam menerapkan penganggaran berbasis kinerja harus memperhatikan keterkaitan antara anggaran dengan Rencana Kerja Pemerintah (RKP). Rencana Kerja Pemerintah (RKP) telah diatur pada Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 90 Tahun 2010 antara lain mencakup visi, misi, tujuan, sasaran, program dan kegiatan. Visi harus menyediakan dasar untuk formulasi strategi dan sasaran. Sedangkan misi akan menjelaskan mandat organisasi dan menjadi dasar arah organisasi bekerja. Selanjutnya, menurut Soesilo (2002) tujuan harus dijabarkan setelah terbentuknya misi. Tujuan berisi hasil akhir yang akan dicapai dalam jangka waktu satu hingga lima tahun. Sasaran kemudian terbentuk dari penjabaran tujuan yang harus dapat diukur menggunakan indikator sasaran. Prinsip penganggaran berbasis kinerja juga dilakukan dengan pendekatan fungsi, dan fungsi akan berjalan dengan baik karena adanya struktur organisasi (*function followed by structure*). Semua elemen penganggaran berbasis kinerja ini akan membantu Kementerian Negara/Lembaga (K/L) menentukan beberapa program yang dianggap prioritas (Wrihatnolo, 2010). Berdasarkan UU Nomor 25 Tahun 2004, program prioritas ini diperlukan sebagai bentuk dari perencanaan pembangunan nasional. Perencanaan pembangunan nasional akan menghasilkan rencana terhadap pembangunan dalam jangka panjang, jangka menengah dan juga tahunan. Program prioritas berisi suatu tujuan strategis yang telah ada di Rencana Kerja Pemerintah (RKP). Jika dikaitkan dengan penganggaran berbasis kinerja, maka dapat dikatakan bahwa penerapan penganggaran berbasis kinerja harus memperhatikan keterkaitan antara anggaran dengan Rencana Kerja Pemerintah (RKP) yang dikemas pada bentuk *output* dan *outcome*.

Pencapaian target kinerja di Kementerian negara/Lembaga (K/L) dalam program prioritas yang telah disetujui merupakan tanggung jawab dan butuh dukungan dari seluruh elemen organisasi. Dengan adanya target ini dapat memberikan arahan dan prioritas kepada instansi pemerintah untuk menjalankan visi-misi (OECD, 2018:195). Salah satu bentuk dukungan yang dapat diberikan oleh instansi pemerintah adalah pengalokasian anggaran terhadap program prioritas. Pada umumnya, anggaran untuk program prioritas seharusnya didahulukan atau harus

lebih besar dibandingkan dengan program lainnya (Schick, 1998). Jika program prioritas tidak didahulukan maka besar kemungkinan memiliki potensi untuk terganggunya pencapaian target kinerja. Jika target kinerja tidak tercapai maka implementasi dari penganggaran berbasis kinerja yang telah diterapkan sejak 2005 mungkin belum dilakukan dengan baik atau masih adanya kekurangan dalam implementasi penganggaran berbasis kinerja.

Dampak dari penerapan penganggaran berbasis kinerja di suatu instansi pemerintah telah dilakukan oleh Shah (2007), yang menambahkan bahwa adanya implementasi penganggaran berbasis kinerja yang baik dapat meningkatkan komunikasi *budget actors*, efisiensi dan efektivitas, membantu pengambilan keputusan, serta memberikan akuntabilitas yang baik untuk publik. Adanya kinerja yang harus dicapai ini menuntunt instansi pemerintah untuk melakukan proses perencanaan alokasi anggaran yang mengacu pada program prioritas tersebut. Selaras dengan itu, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sofyani dan Prayudi (2018) menyatakan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja yang diimplementasikan dengan baik juga dapat meningkatkan penyerapan anggaran pada instansi pemerintah.

Namun, pada kenyataannya banyak instansi pemerintah yang belum secara penuh melaksanakan penganggaran berbasis kinerja pada proses penyusunan rencana kerja anggarannya. Hal ini dikonfirmasi oleh penelitian yang dilakukan oleh Zunaedi (2006) dengan melakukan penelitian di Badan Penelitian dan Pengembangan. Penelitian dari Zunaedi (2006) menyatakan bahwa penganggaran berbasis kinerja belum dilaksanakan secara efektif. Pernyataan ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ciptadi (2015) yang menyatakan bahwa outcome pada instansi pemerintah sangat sulit ditetapkan, dan banyak outcome yang belum mencerminkan kinerja secara jelas. Dampak lebih lanjut terkait ketidaksempurnaan pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja mengakibatkan pengelola keuangan hanya akan terjebak pada bagaimana cara menghabiskan anggaran (input). Masih kurang efektifnya implementasi penganggaran berbasis kinerja ini membuktikan diperlukannya penelitian lebih lanjut terkait penganggaran berbasis kinerja di instansi pemerintah pada saat ini.

Berdasarkan data terkait penjabaran anggaran milik Dinas Lingkungan Hidup (DLH) Kota Bogor yang bersumber dari APBD, pendapatan yang diterima jika dibandingkan dengan pengeluaran daerah masih mengalami defisit. Peristiwa defisit ini masih berlangsung hingga tahun anggaran 2021. Menurut Banggar DPRD Kota Bogor, terdapat dua prinsip yang harus diperhatikan Ketika terjadi defisit pada anggaran. Pertama, perlunya optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) dengan meningkatkan potensi sumber-sumber pendapatan melalui terobosan. Kedua, setiap perangkat daerah harus secara objektif dan selektif dalam pengelolaan anggaran dengan cara menentukan program-program yang secara nyata akan menunjang pencapaian target kinerja.

Jika merujuk pada data pada Renstra 2019—2024 terkait capaian realisasi belanja Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor, rasio antara realisasi dan anggaran untuk program prioritas beberapa ada yang mengalami penurunan. Sebagai Contoh, Rasio antara realisasi dan anggaran pada tahun 2020, 2021, 2022 secara berturut-turut untuk program Pengembangan kinerja pengelolaan sampah adalah 84,40%, 93,73% dan turun menjadi 83,63%. Sehingga terlihat penurunan pertumbuhan anggaran sebesar 12 % dan realisasi turun sebesar 44%. Pertumbuhan anggaran untuk program pengelolaan sampah juga terlihat mengalami penurunan. Selain itu untuk program Pengendalian Pencemaran dan Kerusakan lingkungan untuk tahun yang sama adalah 90,39%, 88,48%, dan 95,84%. Secara keseluruhan terdapat beberapa program yang mengalami penurunan dalam rata-rata pertumbuhan anggaran, seperti Program Pengembangan Kinerja Pengelolaan Sampah, Pengendalian Pencemaran dan Kerusakan Lingkungan, Perlindungan dan Konservasi Sumber Daya Alam, Peningkatan Kualitas dan Akses Informasi Sumber Daya Alam, Program Mitigasi dan Adaptasi Perubahan Iklim, dan Pengembangan Sistem Capaian Kinerja. Dapat dilihat bahwa penurunan realisasi anggaran ini terjadi pada program-program prioritas yang telah direncanakan dalam Rencana Strategis (Renstra) Dinas Lingkungan Hidup (DLH) Kota Bogor tahun 2019—2024. Menurut pernyataan yang disebutkan di dokumen Rancangan Strategis (Renstra) 2019—2024 Dinas Lingkungan Hidup (DLH) Kota Bogor perlu diadakan analisis lebih lanjut didalam mekanisme penganggaran yang untuk dapat disusun solusi

yang lebih optimal dalam pelaksanaan anggaran dan belanja. Oleh karena itu, secara singkat Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor memiliki 4 (empat) permasalahan utama, yaitu defisit, anggaran program prioritas mengalami penurunan sehingga pertumbuhan anggaran pada program prioritas menurun. Alasan terakhir adalah adanya pernyataan tertulis yang menyarankan untuk dilakukan analisis lebih lanjut pada optimalisasi anggaran yang harus dilakukan di Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor. Pada penelitian ini akan difokuskan kepada program prioritas yang memiliki penurunan anggaran di Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor.

Proses evaluasi pada penelitian ini menggunakan kerangka konseptual *logic model*. *Logic model* digunakan sebagai alat untuk menggambarkan keterkaitan antara *input* yang digunakan dan *output* atau *outcome* yang diinginkan organisasi. Selain itu, *logic model* juga digunakan untuk menguraikan kesatuan permasalahan yang dihadapi organisasi agar lebih mudah dimengerti (Kekahio *et al.*, 2014). Penelitian dengan menggunakan pendekatan *logic model* dapat melihat dari sudut pandang yang lebih luas, jadi tidak hanya pada perencanaan sumberdaya, namun napat melihat dari sudut pandang target kinerja organisasi (Longo, 2004).

Penelitian terkait penganggaran berbasis kinerja sebelumnya telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Pada penelitian yang dilakukan oleh Ciptadi (2015) mengatakan bahwa *outcome* pada level kementerian dan eselon 1 belum menggambarkan capaian kinerja. Hal ini ditambah dengan penelitian yang dilakukan oleh Aristiowati (2015) mengatakan bahwa penganggaran berbasis kinerja masih bermasalah karena kemampuan sumber daya manusiadan terdapat tekanan dalam hal kebijakan anggaran yang dilakukan oleh pemerintah. Sedangkan penelitian terdahulu terkait *logic model* sebelumnya telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu. Secara garis besar, *logic model* juga telah dilakukan di penelitian terkait anggaran, seperti penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan dan Nordiawan (2022) terkait Analisis Strategi Peningkatan Kualitas Anggaran Informasi Kinerja, dan penelitian yang dilakukan oleh Aristiowati (2015) juga mengatakan bahwa *logic model* relevan untuk memberikan rekomendasi proses perencanaan anggaran. Penelitian ini dilakukan untuk mengisi research gap dari penelitian terdahulu dengan mengaitkan permasalahan nyata yang muncul di Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor pada proses pelaksanaan Performance-based budgeting dan melihat apakah performance-based budgeting sudah dilakanakan atau belum. Selain itu, pada proses penelitian terkait evaluasi yang dilakukan di Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor, didukung oleh pernyataan yang ada di dokumen RENSTRA tahun 2019— 2024 bahwa harus dilakukan kajian lebih lanjut terhadap mekanisme penganggaran.

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi terhadap implementasi *Performance-Based Budgeting* Di Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor terkait struktur informasi kinerja dan proses penyusunan rencana kerja anggaran menggunakan konsep dasar *logic model* serta mengevaluasi pengalokasian belanja dalam penyusunan anggaran tahun 2021 ditinjau dari pendekatan alokasi efisiensi di Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor. Poin penting yang akan menjadi perhatian pada proses evaluasi adalah, analisis *logic model existing*, identifikasi *output* dan *outcome*, identifikasi indikator, identifikasi keterkaitan kinerja, penilaian kinerja terhadap penyusunan anggaran khususnya terkait anggaran 2021. Selanjutnya informasi kinerja juga akan dilakukan analisis berdasarkan konsep *logic model* untuk melihat apakah *input* dan tujuan dari setiap program sudah sesuai atau tidak. Program yang dievaluasi dikhususkan pada program prioritas yang sudah ditetapkan oleh Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor, sehingga analisis terkait penentuan program prioritas juga dilakukan. Terkait *research gap* yang dilakukan, maka peneliti melakukan analisis terkait tantangan dan permasalahan yang muncul pada proses penganggaran tahun 2021 dan mengaitkannya dengan *Performance-based budgeting* serta strategi yang dilakukan pihak Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor untuk menghadapi permasalahan tersebut. Evaluasi ini nantinya diharapkan dapat memberikan langkah-langkah yang tepat dalam perbaikan dan peningkatankualitas terkait perencanaan anggaran.

Metode

Penelitian ini memiliki pendekatan kualitatif yang didasarkan dari studi kasus pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor. Pemilihan objek didasarkan pada beberapa pertimbangan seperti,

berdasarkan pada data pada Renstra 2019—2024 terkait capaian realisasi belanja Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor, rasio antara realisasi dan anggaran untuk program prioritas beberapa ada yang mengalami penurunan. Secara keseluruhan juga terdapat beberapa program yang mengalami penurunan dalam rata-rata pertumbuhan anggaran. Penelitian ini menggunakan Teknik pengumpulan data dengan metode wawancara dan dokumentasi. Metode wawancara dapat digunakan untuk menemukan permasalahan dan mendapatkan informasi terkait yang lebih mendalam terkait permasalahan dari suatu organisasi. Sedangkan metode dokumentasi merupakan Teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan dokumen-dokumen dari organisasi atau sumber terpercaya yang dapat digunakan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan pada proses penelitian. Kedua metode ini akan digunakan untuk memahami suatu permasalahan dan mengetahui ada atau tidak keterkaitannya dengan teori yang digunakan (Sugiyono, 2010). Penggunaan dua teknik ini disebut pengumpulan data triangulasi. Proses wawancara secara garis besar akan mengacu pada (Tabel 1). Informan yang dipilih pada penelitian ini adalah kepala bagian perencanaan dan pelaporan, kepala bidang keuangan, dan kepala bidang program pengelolaan sampah. Kriteria dari informan yang telah dipilih dalam penelitian ini adalah memiliki pengetahuan terkait objek Pertanyaan, memahami atau menguasai proses terkait penganggaran terutama pada program-program prioritas. Para informan juga masih masuk kedalam golongan yang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang menjadi fokus penelitian, dan yang paling penting para informan bersedia dan memiliki waktu untuk dimintai informasi.

Tabel 1. Data Narasumber Wawancara

Narasumber

- 1 Kepala Bagian Perencanaan dan Pelaporan
- 2 Kepala Bidang Keuangan
- 3 Kepala Bidang Program Pengelolaan Sampah

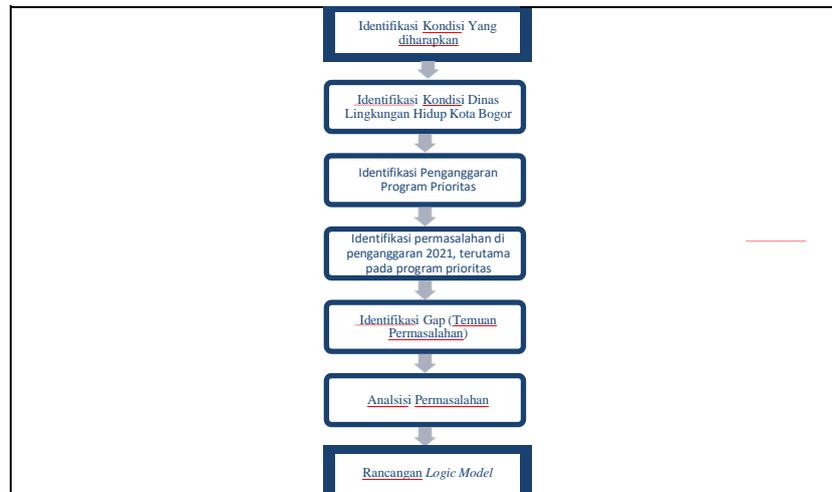
Rumusan Masalah : Bagaimana penyusunan rencana kerja anggaran di Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor ditinjau dari konsep dasar logic model?

<i>Instrumen Penelitian dan Garis Besar Pertanyaan</i>	Refrensi
<i>Input</i> Apakah prosedur penyusunan anggaran telah dipahami oleh tiap staff di Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor?	Ciptadi, 2015 Robinson, 2005 Peraturan
<i>Activity</i> Apakah terdapat diskusi internal yang dilakukan sebelum ditetapkan rencana kerja dan rencana anggaran pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor?	Pemerintah Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2010 <i>Undang- Undang</i>
<i>Output dan Outcome</i> Apakah penetapan program prioritas sudah mendukung kepada capaian dan tujuan organisasi? Apakah penentuan program prioritas didasarkan pada isu masyarakat yang ada?	Nomor 17 Tahun 2017

Wawancara ditujukan kepada Kepala Bidang perencanaan anggaran, Kepala Bidang Keuangan, dan Kepala Bidang Pengelolaan Sampah di Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor untuk menganalisis evaluasi proses penyusunan anggaran. Sedangkan untuk dokumen, dokumen yang digunakan antara lain RPJMN, RENSTRA, dan Laporan kinerja Instansi. Penelitian ini dilakukan untuk mengisi *research gap* dari penelitian terdahulu terkait penganggaran berbasis kinerja di instansi pemerintah. Penelitian terdahulu terlihat hanya melakukan penilaian apakah *Performance-based Budgeting* sudah diterapkan atau belum di suatu organisasi.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi penyusunan rencana kerja anggaran dan alokasi belanja berdasarkan prioritas dan sasaran pembangunan daerah, serta permasalahan apa yang dihadapi pada proses penganggaran tahun 2021. Studi kasus pada penelitian ini dilakukan di Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor. Tahap pertama akan dilakukan analisis terkait informasi rencana kerja anggaran. Informasi terkait rencana kerja anggaran yang telah dianalisis selanjutnya akan dilihat dan dianalisis keterkaitannya dengan tahapan pengalokasian anggaran di Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor. Tahap analisis ini akan melihat keterkaitannya antara Rencana Kerja Anggaran (RKA) dengan proses penyusunan pagu anggaran. Selanjutnya pagu anggaran tersebut akan dilihat apakah sudah disusun terkait program prioritas atau belum. Penyusunan rencana kerja secara strategis dapat digambarkan kemudian menggunakan *Logic model*. Penerapan *Logic model* dapat membuat penyusunan anggaran lebih terstruktur. *Logic model* akan membantu untuk melihat penilaian capaian kinerja Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor dari sisi *impact* (tujuan dan sasaran), *outcome* (kinerja program), dan *output* (kinerja kegiatan). Selanjutnya akan dianalisis terkait apakah ketiga kinerja tersebut saling mempengaruhi satu sama lain atau tidak. Selain itu akan di analisis juga permasalahan yang ada pada proses penganggaran tahun 2021 serta upaya penyelesaiannya.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif. Analisis kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang melibatkan pengambilan data seperti wawancara, observasi, dan beberapa dokumen pendukung yang digunakan untuk menjelaskan suatu peristiwa. Pada penelitian ini, diambil jenis penelitian kualitatif kategori evaluasi (*evaluation*). Evaluasi pada penelitian ini akan dibagi kedalam 7 (tujuh) tahapan analisis, pertama akan dianalisis terkait kondisi saat ini (*existing*), setelah itu akan diidentifikasi gap permasalahan yang ada, setelah permasalahan ditemukan akan di analisis akar dari permasalahan tersebut yang ada di unit kerja Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor. Selanjutnya analisis dilakukan dan dimulai pada identifikasi *outcome*, *output*, hingga dicari keterkaitannya dengan *input* dan aktivitas. Setelah seluruh Komponen dari *logic model* (*outcome*, *output*, *activity* dan *input*) berhasil diidentifikasi dan dianalisis maka komponen tersebut akan dikaitkan dengan informasi kinerja dari masing-masing unit di Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor yang akan dianalisis menggunakan kerangka konseptual *logic model*. Tahapan analisis rencana kerja anggaran dengan menggunakan konsep *logic model* dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Tahapan analisis rencana kerja anggaran

Berdasarkan gambar 1 maka analisis menggunakan konsep *logic model* dilakukan mengikuti tahapan berikut ini, pertama dilakukan analisis terkait identifikasi kondisi organisasi. Proses analisis identifikasi kondisi organisasi ini akan dilakukan dengan mengaitkan kondisi Dinas Lingkungan Hidup (DLH) Kota Bogor dan tujuan dari Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor. Tujuan dari Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor yang telah ditetapkan ini akan dianalisis berdasarkan visi dan misi Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor. Informasi yang didapat kemudian akan dilakukan dengan analisis dengan membandingkan data yang ada di dokumen Rencana Strategis Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor Tahun 2019—2024 dengan informasi yang didapat dari informan dan membandingkan dengan teori yang ada. Selanjutnya, akan dilakukan analisis terkait identifikasi kondisi *existing*. Pada tahap Identifikasi kondisi *existing* ini analisis akan mengacu pada dokumen yang berasal dari dokumen Rencana Strategis (RENSTRA) Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor 2019—2024.

Penyusunan informasi kinerja yang akan dianalisis menggunakan kerangka *logic model* akan dilakukan melalui beberapa tahapan. Pertama, akan dilakukan identifikasi pada gap permasalahan yang ada di Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor. Proses identifikasi ini akan menganalisis permasalahan yang ada pada rentang waktu antara kondisi yang diinginkan berdasarkan *logic model*, yang kemudian akan dibandingkan dengan kondisi saat ini yang ada di lapangan. Setelah proses identifikasi permasalahan, selanjutnya permasalahan tersebut akan di analisis. Tahap ini masuk kedalam analisis permasalahan. Pada proses analisis permasalahan, permasalahan tersebut akan ditelusuri akar penyebab permasalahan itu terjadi di unit kerja atau pihak internal Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor. Informasi terkait penyebab permasalahan tersebut akan didapat dari proses wawancara kepada informan serta membandingkan hasil wawancara dengan dokumen pendukung lainnya. Permasalahan tersebut juga nantinya akan dinilai apakah akan mengganggu pencapaian (*outcome* dan *output*) dari Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor atau tidak.

Outcome merupakan hasil yang didapat dari suatu proses atau kegiatan. Pada penelitian ini akan diteliti *outcome* yang dihasilkan hanya dari program prioritas. Identifikasi *outcome* dan *output* akan dilakukan terlebih dahulu sebelum mengidentifikasi *input*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Millar, 2001), sebaiknya proses analisis menggunakan *logic model* dilakukan berdasarkan urutan terbalik. Sehingga fokus utama yang perlu dianalisis adalah hasil apa yang ingin dicapai. *Outcome* merupakan hasil atau situasi yang akan dicapai oleh penerima manfaat. *Outcome* tersebut umumnya tidak dapat dikontrol oleh organisasi. Namun, organisasi dapat mengontrol *output*. Oleh karena itu, identifikasi *outcome* akan dilakukan berdasarkan asumsi dan indikator kinerja yang tertuang dalam dokumen anggaran.

Output dan *outcome* memiliki hubungan yang tidak dapat dipisahkan. *Outcome* akan hadir

karena adanya *output* yang sesuai dengan tujuan Dinas Lingkungan Hidup. Identifikasi *output* dilakukan untuk melihat apakah tujuan dari suatu program sudah tercapai atau belum. *Output* didefinisikan sebagai hasil nyata dari suatu program atau aktivitas yang direncanakan oleh organisasi. *Output* yang diidentifikasi dianalisis dari dokumen Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah khususnya Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor. *Output* tersebut kemudian akan dilihat keselarasannya dengan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya oleh Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor. Mengacu pada pembahasan sebelumnya yang mengatakan bahwa *output* adalah hasil dari suatu aktivitas, sehingga pada tahapan selanjutnya akan dilakukan proses identifikasi terkait aktivitas dan *input* yang disediakan oleh Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor.

Proses yang terakhir adalah identifikasi *input* dan aktivitas. *Input* sendiri akan berfokus pada anggaran dan sumber daya yang ada di Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor. *Input* sendiri didefinisikan sebagai elemen-elemen yang akan mendukung berjalannya sebuah aktivitas atau program yang telah direncanakan. Sedangkan aktivitas merupakan suatu rangkaian proses untuk menggunakan *input* sebaik-baiknya, sehingga menghasilkan *output* dan *outcome* yang diharapkan.

Kebijakan penggunaan pendekatan *logic model* telah diperkenalkan pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 143/PMK.02/2015 terkait penggunaan *logic model* terhadap penyusunan RKA-K/L yang diperkenalkan pada tahun 2015 (Astanto, 2019). *Logic model* sendiri merupakan suatu proses kerja atau alat yang sudah digunakan pada kegiatan manajer program dan proses evaluasi untuk menilai keefektifan suatu program atau kegiatan (Savaya & Waysman, 2005: 86). Analisis menggunakan *logic model* berdasarkan model yang dilakukan oleh (Millar, 2001) menyatakan bahwa, sebaiknya proses analisis menggunakan *logic model* dilakukan berdasarkan urutan terbalik. Sehingga fokus utama yang perlu dianalisis adalah hasil apa yang ingin dicapai. Oleh karena itu, proses identifikasi yang dimulai dari identifikasi *outcome*, lalu identifikasi *output*, kemudian baru dilakukan identifikasi *input*.

Hasil dan Pembahasan

Pada penelitian ini, *logic model* akan digunakan untuk melihat secara luas terkait kerangka berpikir untuk menghubungkan elemen seperti target kinerja yang ingin dicapai terhadap struktur, tugas, dan fungsi organisasi yang ditujukan untuk meningkatkan dan memperjelas efektifitas serta efisiensi pada proses penggunaan anggaran. *Logic model* sendiri merupakan suatu proses kerja atau alat yang sudah digunakan pada kegiatan manajer program dan proses evaluasi untuk menilai keefektifan suatu program atau kegiatan (Savaya & Waysman, 2005).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rahmat (2013), ada beberapa Komponen terkait evaluasi penyusunan struktur informasi kinerja yang dapat dilakukan jika menggunakan kerangka *logic model*. Evaluasi pertama dilakukan pada kebutuhan yang ada di Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor. Kebutuhan tersebut dilihat apakah terdapat permasalahan terkait tugas yang akan diselaraskan dengan fungsi di seluruh unit tugas yang ada di Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor. Selanjutnya, Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Millar, 2001), sebaiknya proses analisis menggunakan *logic model* dilakukan berdasarkan urutan terbalik. Sehingga fokus utama yang perlu dianalisis adalah hasil apa yang ingin dicapai. Oleh karena itu, identifikasi *outcome* dan *output* akan dilakukan terlebih dahulu. *Outcome* merupakan hasil atau situasi yang akan dicapai oleh penerima manfaat. Penentuan *outcome*. Pada proses analisis *output* dan *outcome*, Rahmat (2013) memaparkan bahwa pada penentuan *outcome* diperlukan analisis terkait identifikasi tujuan dari sebuah program, identifikasi target program, dan identifikasi dampak (*outcome*) atau perubahan atas adanya program tersebut., serta penentuan *output* dari hasil nyata aktivitas tersebut.

Proses Penentuan *output* pada Dinas Lingkungan Hidup perlu diselaraskan dengan indikator yang telah ditentukan. *Output* dan indikator kinerja yang selaras mampu mendukung pencapaian *outcome* suatu program. Selanjutnya, akan dibahas terkait *input* yang disediakan oleh Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor. *Input* didefinisikan sebagai sumber daya yang dapat menjalankan suatu aktivitas atau program yang akan diubah menjadi *output*. Salah satu *input*

yang memiliki peran penting adalah sumber daya manusia dan anggaran. Berdasarkan penelitian yang dilakukan He Lying (2023) menyatakan bahwa kapasitas staff memiliki hubungan positif dengan implementasi penganggaran berbasis kinerja, dan penganggaran berbasis kinerja memiliki hubungan positif terhadap kinerja organisasi sektor publik. Sehingga pada proses evaluasi ini akan dilakukan beberapa tahap evaluasi yang secara garis besar meliputi analisis *logic model* pada kondisi saat ini (*existing*), analisis terkait *output* dan *outcome*, analisis setiap indikator yang telah ditetapkan dan analisis program prioritas.

Analisis Logic Model Existing

Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor telah menetapkan 3 (Tiga) tujuan yang terkait dengan isu lingkungan hidup, terwujudnya masyarakat yang sehat dan lingkungan yang berkualitas, terwujudnya pemerintahan yang cerdas, dan meningkatkan kualitas ruang yang mendukung pertumbuhan ekonomi. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Manoppo & Walandouw, 2019) yang menyatakan bahwa, tujuan, program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) harus diselaraskan dengan tujuan pembangunan daerah dan pembangunan nasional.

Tujuan yang telah ditetapkan oleh Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor yang dibuat berdasarkan misi dari Kota Bogor. Hal ini juga selaras dengan hasil wawancara yang diajukan kepada informan, Mereka mengatakan bahwa pembuatan visi, misi, dan tujuan Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor mengacu atau diturunkan dari visi, misi dari Kota Bogor dan Kementerian Lingkungan Hidup Republik Indonesia. Sehingga secara tidak langsung, segala program yang dibuat oleh Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor harus mendukung tujuan nasional. Misi yang telah ditetapkan kemudian telah memberikan *output* atau keluaran berupa tujuan, sasaran yang akan dicapai, dan beberapa program pendukung. Tujuan dan sasaran kemudian akan dicapai program yang telah ditentukan. Setiap program dan kegiatan juga harus memiliki keterkaitan dengan suatu sasaran dan kebijakan yang telah dibuat. Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor. Kerangka logis *logic model* disajikan sebagai visualisasi struktur manajemen kinerja yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara sumber daya dengan hasil atau sasaran yang telah direncanakan sebelumnya

Identifikasi input, output dan outcome

Pengelolaan *input* merupakan tantangan terberat bagi seluruh organisasi sektor publik. Implementasi penganggaran berbasis kinerja menuntut instansi pemerintah untuk mengelola *input* yang berorientasi pada *output* dan *outcome* (Knowlton & Phillipps, 2013). Pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor, penetapan *input* berupa sumber daya manusia sudah dapat dikatakan dengan baik. Hal ini terlihat dari adanya pembagian pekerjaan yang jelas dari seluruh sumber daya manusia yang ada, karena adanya struktur organisasi yang jelas. Berdasarkan pernyataan dari oleh Knowlton & Phillipps (2013), struktur organisasi yang jelas memiliki dampak positif terhadap implementasi penganggaran berbasis kinerja. Namun sayangnya, dalam hal pembagian pekerjaan, berdasarkan wawancara dari kepala bidang perencanaan dan pelaporan, mereka menyatakan bahwa keterampilan atau latar belakang pendidikan tidak menjadi acuan untuk program yang akan dijalankan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh He dan Ismail (2023) dikatakan bahwa kapasitas staff mempengaruhi kinerja suatu organisasi. Kapasitas staff yang sesuai akan memberikan dampak positif terhadap *output* dari suatu organisasi. Selanjutnya, terkait keluaran atau tujuan dari level kegiatan harus ada yang diperbaiki. Kata "Terwujudnya", "Tersedianya" sebaiknya tidak digunakan untuk menyatakan suatu *output* atau tujuan, *Output* harus dikeluarkan dalam bentuk aktivitas atau produk dan jasa ((MacDonald, 2018). Pernyataan tujuan yang terdefinisi dengan baik akan mendorong penetapan arah dan fokus keseluruhan untuk program, dapat dengan jelas menentukan apa yang akan dicapai program dan menjadilandasakan untuk mengembangkan strategi program untuk mencapai *outcome* (MacDonald, 2018). *Outcome* pada Program pelayanan persampahan sudah menggambarkan tujuan dari *stakeholders* dalam hal "terwujudnya masyarakat yang sehat dan lingkungan

yang berkualitas". Namun, dalam menggambarkan *outcome* masih harus diperbaiki. *Outcome* yang dinyatakan masih dalam bentuk suatu aktivitas, seperti "*Terangkutnya sampah di wilayah Kota Bogor*", sebaiknya *outcome* langsung dinyatakan sebagai hasil dari suatu program, seperti "*Sampah di Kota Bogor terangkut ...%*". Sebaiknya keluaran dibuat dalam bentuk jumlah secara pasti (absolut) sebagai bahan pertimbangan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Belcher & Palenberg (2018) menyatakan bahwa istilah "*outcome*" dan "*impact*" harus dinyatakan secara pasti. Jika suatu "*outcome*" tidak dinyatakan dengan pasti, maka tidak akan memberikan asumsi yang realistis terkait upaya pembanugunan dan memicu pengurangan efektivitas program. Akibat jangka panjangnya adalah tidak adanya peningkatan kinerja saat evaluasi tingkat manajemen yang berorientasi pada hasil.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala bagian perencanaan dan pelaporan, serta kepala bagian pengelolaan sampah, mereka menyatakan bahwa dalam penyusunan rencana kinerja Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor penentuan indikator dan *output* dilakukan oleh kepala dinas yang bersangkutan, hal ini juga telah mempertimbangkan dari visi, misi dan tujuan yang ada. Namun ada beberapa pelatihan atas struktur informasi kinerja yang tidak dimiliki oleh seluruh staff, sehingga terjadi kesulitan dalam mengukur kinerja. Pemahaman yang kurang dalam penyusunan kinerja ini nantinya dapat mempengaruhi kualitas penyusunan anggaran. Apabila tujuan akhir tidak dapat dirumuskan dengan baik oleh seluruh pemangku kepentingan, maka seberapa besar jumlah yang dialokasikan tidak akan berhasil untuk mencapai perubahan dalam masyarakat (*outcome*). Sehingga perlu adanya keterpaduan antar program dan *output* secara jelas untuk mencapai visi-misi nasional.

Identifikasi Indikator

Indikator kinerja merupakan alat ukur yang digunakan organisasi untuk menilai hal yang ingin dicapai. Indikator kinerja yang digunakan oleh Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor adalah persentase. Namun, pengukurannya masih kurang dapat menjelaskan pencapaian spesifik atau perubahan yang menunjukkan kemajuan yang akan di selaraskan dengan *output*. Terdapat indikator seperti "Luas kawasan perlindungan setempat, pelestarian alam, kawasan rawan bencana dan pengembangan keanekaragaman hayati". Hal ini belum dapat mencerminkan keberhasilan dari *output* dan *outcome*. Suatu indikator harus dapat bersifat spesifik, dapat di observasi, dan terukur (MacDonald, 2018). Indikator ini akan dijadikan suatu tolak ukur untuk mengukur suatu rumusan "apa yang hendak dicapai" (*outcome*) dan "apa yang akan dihasilkan" (*output*). Indikator ini merupakan tolak ukur yang dihasilkan dari suatu "proses apa yang dilakukan" atau sebutah aktivitas. Berdasarkan pernyataan dari Zunaidi (2021) diperlukan adanya penegasan adanya keterkaitan yang erat antaran perencanaan yang meliputi tujuan-tujuan yang diinginkan sehingga penganggaran akan lebih jelas untuk memberikan perubahan.

Identifikasi Keterkaitan Kinerja

Pada penelitian ini, evaluasi kinerja anggaran tersebut dievaluasi berdasarkan kerangka *logic model* terhadap informasi perencanaan yang menghasilkan informasi kinerja capaian pemerintah. Pada sasaran strategis yang ditetapkan oleh Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor, belum dapat ditarik sebuah hubungan (relevan) yang mengarah kepada tujuan (Sasaran strategi). Khususnya pada tujuan "*Meningkatnya kualitas lingkungan hidup*" dengan sasaran "*Meningkatnya pelayanan persampahan*" masih memiliki indikator kinerja yang bersifat *output* yang terkandung dalam kalimat "*Persentase volume sampah terangkut ke TPA*". seharusnya *outcome* tidak hanya berbentuk kuantitas volume sampah yang terangkut karena belum bisa menggambarkan peningkatan kualitas lingkungan hidup. Berdasarkan pernyataan dari Zunaidi (2021), apabila hasil akhir belum dapat dirumuskan dengan jelas (sasaran strategis) maka seberapa besar suatu alokasi anggaran terhadap suatu program menjadi kurang berdampak pada perubahan kondisi Masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara terhadap Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor, mereka mengatakan bahwa penganggaran dan perencanaan secara garis besar mengikuti perencanaan tahun sebelumnya, sehingga informasi kinerja belum digunakan secara maksimal.

Konsep terkait kinerja telah dijelaskan juga oleh Knowlton & Phillipps (2013) dan Robinson & Last (2009) bahwa konsep *output* lebih ditekankan pada layanan yang terkadang berdampak pada hasil yang positif. Hal ini sedikit berbeda dengan rumusan yang telah dilakukan oleh Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor yang masih dirumuskan dalam bentuk “persentase”. Hal ini sejalan dengan pendapat Spicker (2009) yang menyatakan bahwa rumusan *output* pada sektor publik itu sulit.

Penilaian Kinerja terhadap Penyusunan Anggaran

Penjelasan terkait penganggaran berbasis kinerja merupakan penggunaan informasi kinerja secara sistematis yang digunakan untuk proses penyusunan anggaran. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Bagian Perencanaan dan Pelaporan, mereka menyatakan bahwa dalam penyusunan rencana kinerja, capaian kinerja di tahun sebelumnya secara teknis belum sepenuhnya dijadikan acuan atau proses pengambilan keputusan untuk proses penyusunan anggaran di tahun berikutnya.

Hal ini tidak selaras dengan penerapan konsep penganggaran berbasis kinerja yang menyatakan bahwa penganggaran berbasis kinerja merupakan penggunaan informasi kinerja terhadap persiapan penyusunan anggaran (Robinson & Last, 2009). Hal ini dapat meningkatkan potensi ketidakberhasilan implementasi dari penganggaran berbasis kinerja. Penyusunan anggaran masih berpedoman pada anggaran historis atau anggaran sebelumnya. Selain itu, adanya peningkatan kompetensi dalam Menyusun anggaran di Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor yang sebatan dilakukan sosialisasi atau pelatihan. Pelatihan juga hanya diikuti oleh Kepala Bagian Perencanaan dan Pelaporan.

Analisis Penataan Model Informasi Kinerja Menggunakan *Logic Model*

Berdasarkan gambar *logic model* rekomendasi dibawah ini (Gambar 2) terdapat beberapa hal yang dapat disampaikan seperti, seluruh *outcome* mendukung terwujudnya misi Kota Bogor yang kemudian melahirkan tujuan dari Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor. Namun, ada beberapaindikator yang seharusnya diubah atau ditambahkan seperti pada tujuan “*terwujudnya kemudahan akses layanan SDA dan LH*” sebelumnya hanya memiliki indikator persentase data dan informasi SDA dan LH. Perencanaan anggaran yang dilakukan di Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor sampai saat ini belum terlalu mengarah kepada program untuk mendukung tujuan atau misi Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor. Berdasarkan wawancara dari Kepala Perencanaan dan Pelaporan serta Kepala Keuangan Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor, penyusunan anggaran masih berdasarkan anggaran sebelumnya dan didasarkan pada tugas internal organisasi.

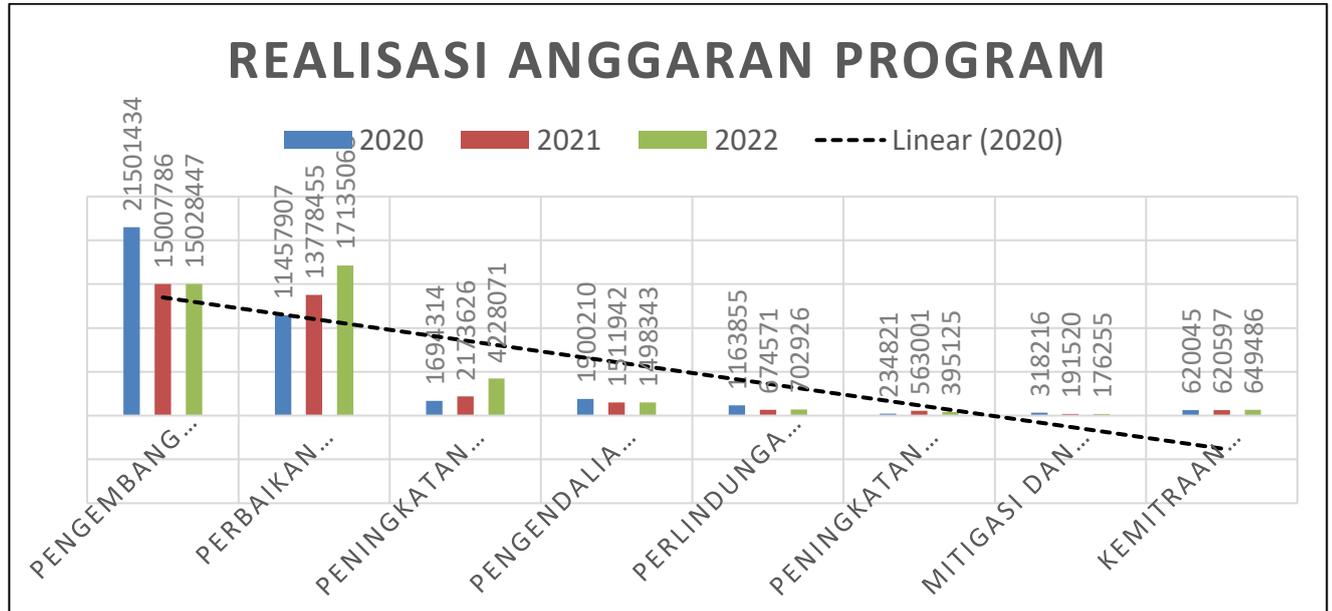


Gambar 2 Logic Model Rekomendasi

Analisis Penentuan Program Prioritas

Program prioritas yang telah ditetapkan merupakan program yang dipilih untuk menghasilkan perubahan pada Masyarakat. Identifikasi program prioritas juga harus mempertimbangkan Rencana Kerja Pemerintah Kota Bogor. Dengan melihat visi “*Terwujudnya Kota Bogor sebagai Kota yang Ramah Keluarga*” dan 3 (tiga misi), yaitu mewujudkan Kota Bogor yang sehat, Mewujudkan Kota Bogor yang Cerdas dan Mewujudkan Kota Bogor yang Sejahtera dapat diartikan sebagaiberikut, “*Mewujudkan Kota Bogor yang Sehat*”; arti sehat disini dapat dinilai sebagai peningkatan kualitas lingkungan sehingga dapat memberikan kondisi kota yang bersih, nyaman dan sehat. Selanjutnya “*Mewujudkan Kota Bogor yang Cerdas*” dapat dinilai sebagai adanya sangkut paut Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam pelaksanaan program.

Kota yang cerdas juga dapat dinilai dari adanya pengetahuan terkait informasi dan permasalahan yang ada. Ketiga, “*Mewujudkan Kota Bogor yang Sejahtera*” disini dapat disangkut pautkan dengan kemudahan Masyarakat untuk mengakses informasi secara publik. Namun, program prioritas di Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor berdasarkan data dari Dokumen Rencana Strategis tahun 2019—2024 mengalami penurunan realisasi anggaran (Gambar 4). Hal ini tidak selaras dengan pernyataan yang dinyatakan oleh (Schick, 1998) yang menyatakan bahwa, idealnya anggaran untuk program prioritas didahulukan atau harus lebih besar dibandingkan dengan program lainnya. Alokasi anggaran yang diberikan kepada program prioritas dikatakan banyak mengalami perubahan. Berdasarkan wawancara dari Kepala Sub Bagian Keuangan karena adanya alokasi yang lebih harus diprioritaskan pada tahun tersebut, sehingga pendanaan dari pusat juga kecil. Hal ini ditakutkan dapat mengganggu pencapaian target kinerja atas ketidakberhasilan mencapai *output* atau *outcome* yang telah ditentukan. Dalam menanggapi hal ini, salah satu informan menyatakan bahwa walaupun anggaran program tersebut turun, namun pencapaian kinerja tetap diutamakan. Langkah-langkah yang sering digunakan oleh Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor adalah memaksimalkan penggunaan sumber daya manusia yang ada. Hal ini bukti bahwa Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor sangat memaksimalkan anggaran tersebut akan tetap digunakan sebaik mungkin agarkinerja program prioritas tidak terganggu.



Gambar 3. Realisasi Anggaran Program Prioritas

Tantangan dan Permasalahan yang Muncul pada Proses Penganggaran 2021

Berdasarkan data realisasi anggaran Dinas Lingkungan Hidup, rata-rata anggaran tahun 2020 dan 2021 mengalami penurunan. Penurunan ini disebabkan oleh adanya *refocusing* yang ditujukan untuk penanganan COVID-19. *Refocusing* menjadi salah satu upaya yang dikeluarkan oleh Menteri Keuangan pada tahun 2020 melalui keputusan Bersama No. 177/KMK/07/2020 tentang *refocusing* APBD tahun 2020 yang dilakukan untuk percepatan penanganan wabah COVID-19 (Khatulistiwa, 2021). Selain itu, dikarenakan adanya pengalihan dana untuk penanganan COVID-19, pada tahun 2020, Dinas Lingkungan Hidup (DLH) Kota Bogor juga tidak mendapatkan anggaran Bankeu Jabar dan DAK Sanitasi.

Dampak dari adanya *refocusing* yang dilaksanakan oleh Dinas Lingkungan Hidup (DLH) Kota Bogor, salah satunya pada penyesuaian anggaran. Menurut kepala bidang persampahan, adanya *refocusing* mengakibatkan target yang ditetapkan menjadi terkendala. Berdasarkan data dari Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor, terdapat kesenjangan antara rencana anggaran dan realisasi anggaran. Pada uraian rencana anggaran belanja tahun 2020 sebesar Rp. 90.049.879.997 dan yang teralisasi dari anggaran sebesar Rp. 82.528.508.180 yang berarti sebesar 91,64% teralisasi. Namun jika dibandingkan dengan tahun 2021, terjadi penurunan pendapatan dari tahun sebelumnya dikarenakan adanya penurunan rencana anggaran yang disebabkan oleh *refocusing* menjadi Rp. 88.463.403.120 dan teralisasi sebesar Rp. 81.311.692.793. Berdasarkan angka tersebut maka persentase antara realisasi dan anggaran sebesar 91,92%.

Jika dikaitkan dengan konsep *logic model* maka terjadi perubahan *input* yang ada di Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor. Namun, untuk tetap menjaga nilai efisiensi terhadap pencapaian kinerja dibutuhkan suatu strategi. Pandangan terkait penganggaran berbasis kinerja juga turut meningkatkan kewajiban Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor menyusun strategi yang sesuai untuk mempertahankan kinerja organisasi. Implementasi penganggaran berbasis kinerja sendiri mengacu pada memperkuat hubungan antara sumber daya yang ada (*input*) dengan hasil (*output* dan *outcome*) dengan tujuan meningkatkan efisiensi.

Tantangan berupa *refocusing* anggaran ini memerlukan adanya strategi yang dijalankan guna menunjang tercapainya target kinerja. Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh kepala Bidang Pengelolaan Persampahan yang juga didampingi oleh kepala bidang perencanaan dan pelaporan strategi yang digunakan adalah memanfaatkan dengan baik *input* yang ada. Salah satu *input* yang sangat dimaksimalkan adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Selain memanfaatkan SDM dengan maksimal, *refocusing* dinilai memberikan dampak untuk memaksimalkan efisiensi anggaran yang ada.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil evaluasi yang telah dilakukan di Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor, maka dapat disimpulkan bahwa rumusan rencana strategis dan indikator kinerja ada beberapa hal yang perlu diperbaiki. Struktur informasi kinerja yang digambarkan dalam konsep logic model dalam penyusunan rencana kerja anggaran telah disusun secara baik. Informasi outcome harus dirumuskan Kembali, karena sebagian besar masih bersifat output. Hal ini menjadi kurang selaras terhadap tujuan Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor, dan belum menggambarkan capaian sasaran kerjanya secara jelas. Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor dalam menghadapi permasalahan *refocusing* pada proses penganggaran 2021 terlihat cukup baik, walaupun terdapat penurunan anggaran, kemampuan sumber daya yang ada untuk mempertahankan kinerja sudah cukup baik.

Keterbatasan pada penelitian ini adalah, penggunaan logic model hanya digunakan untuk menganalisis keterkaitan antara perencanaan kerja dengan tujuan organisasi pada kondisi existing. Selanjutnya analisis hanya dilakukan pada program prioritas dan data hanya diambil menggunakan metode wawancara dan analisis dokumen. Namun dari seluruh keterbatasan pada penelitian ini, penelitian ini dimaksudkan untuk memberi manfaat bagi Dinas Lingkungan Hidup Kota Bogor, dalam rangka mengevaluasi penyusunan rencana kerja, yang diharapkan dapat

memberikan langkah-langkah yang tepat dalam perbaikan dan peningkatan kualitas. Bagi akademik, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan keilmuan dan pengetahuan mengenai perencanaan dan penganggaran sektor publik.

Daftar Pustaka

- Aristiowati, I. (2015). *Evaluasi Penganggaran dan Pelaksanaan Anggaran Organisasi Sektor Publik (Studi Pada Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia)*.
- Batare, S. (2012). Efficiency of Public Spending on Education. *Public Policy And Administration*, 11(2), 171–186. <https://repository.mruni.eu/handle/007/10769>
- Ciptadi, I. (2015). *Analisis Penyusunan Rencana Kerja Anggaran dan Alokasi Belanja pada Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Egbide, B.-C., & Agbude, G. (2014). Good Budgeting and Good Governance: A Comparative Discourse. *SSRN Electronic Journal*, 4(2), 49–59. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2478725>
- He, L., & Ismail, K. (2023). Do Staff Capacity and Performance-based Budgeting Improve Organisational Performance? Empirical Evidence from Chinese Public Universities. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 29. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01523-2>
- Kekahio, W., Cicchinelli, L., Lawton, B., & Brandon, P. R. (2014). Logic Models: A Tool for Effective Program Planning, Collaboration, and Monitoring. *Regional Educational Laboratory At Mid-continent Research for Education and Learning*.
- Longo, P. J. (2004). Logic Models in Evaluation Design. *Ohio Program Evaluator Group, Evaluation Basic Workshop*.
- MacDonald, G. (2018). *Checklist of Key Considerations for Development of Program Logic Models*. Kalamazoo: Western Michigan University.
- Manoppo, E. S., & Walandouw, S. K. (2019). Analisis Penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA-SKPD) Pada Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(4), 4798–4807.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Oba, C., Tawas, Y., & Kambey, A. N. (2021). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi Manado (JAIM)*, 1(3), 10–16. <https://doi.org/10.53682/jaim.v1i3.537>
- OECD. (2018). *OECD Best Practices for Performance Budgeting*. Organisation for Economic Co-operation and Development. [https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/SBO\(2018\)7/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/SBO(2018)7/en/pdf)
- Ramadhan, R. N., & Nordiawan, D. (2022). Analysis of Strategies to Improve the Quality of Budget Performance Information using Logic Models. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(2), 15928–15933. <https://www.bircu-journal.com/index.php/birci/article/view/5508/pdf>
- Shah, A. (2007). *Budgeting and Budgetary Institutions*. Washington: World Bank Publication.
- Soesilo, N. I. (2002). *Manajemen Strategik di Sektor Publik (Pendekatan Praktis)*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Sofyani, H., & Prayudi, M. A. (2018). Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Di Pemerintah Daerah Dengan Akuntabilitas Kinerja “A.” *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 13(1), 54–64. <https://doi.org/10.24843/JIAB.2018.v13.i01.p06>
- Sugiyono. (2010). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- White, J. (2012). Playing the Wrong PART: The Program Assessment Rating Tool and the Functions of the President’s Budget. *Public Administration Review*, 72(1), 112–121. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02484.x>
- Wrihatnolo, R. R. (2010). *Perencanaan dan Penganggaran Berbasis Kinerja*. Institute for Development and Policy Study.