

**MANAJEMEN STRATEGI BADAN NARKOTIKA NASIONAL  
DALAM PENANGANAN NARKOBA DI POLRESTA KOTA  
PALEMBANG**



**TESIS**

**M. EDY ZULKARNAIN  
SUMBER DAYA MANUSIA**

**24251032P**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN S-2  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS BINA DARMA  
PALEMBANG  
2026**

**MANAJEMEN STRATEGI BADAN NARKOTIKA NASIONAL  
DALAM PENANGANAN NARKOBA DI POLRESTA KOTA  
PALEMBANG**



Tesis ini diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk memperoleh gelar

**MAGISTER MANAJEMEN**

**M. EDY ZULKARNAIN**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**24251032P**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN S-2  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS BINA DARMA  
PALEMBANG  
2026**

**Halaman Pengesahan Pembimbing Tesis**

**Judul Tesis: MANAJEMEN STRATEGI BADAN NARKOTIKA NASIONAL  
DALAM PENANGANAN NARKOBA DI POLRESTA KOTA  
PALEMBANG**

Oleh M.EDY ZULKARNAIN , NIM 24251032P, Tesis ini telah disetujui dan disahkan oleh Pembimbing Program Studi Manajemen-S2 konsentrasi MANAJEMEN SUMBER DAYAN MANUSIA, Program Pascasarjana Universitas Bina Darma pada 2026 dan telah dinyatakan LULUS.

Palembang, 27 Februari 2026  
Mengetahui,  
Program Studi Manajemen- S2  
Universitas Bina Darma  
Ketua,

Universitas Bina Darma  
Magister Manajemen  
.....  
**Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M.**

Pembimbing,

.....  
**Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M.**

**Halaman Pengesahan Penguji Tesis**

Judul Tesis: MANAJEMEN STRATEGI BADAN NARKOTIKA NASIONAL  
DALAM PENANGANAN NARKOBA DI POLRESTA KOTA  
PALEMBANG

Oleh M.EDY ZULKARNAIN , NIM 24251032P, Tesis ini telah disetujui dan disahkan  
oleh Tim Penguji Program Studi Manajemen – S2 konsentrasi MANAJEMEN SUMBER  
DAYA MANUSIA , Program Pascasarjana Universitas Bina Darma pada 2026  
dan telah dinyatakan LULUS.

Palembang, 27 Februari 2026  
Mengetahui,  
Program Pascasarjana  
Universitas Bina Darma  
Direktur,



..PROGRAM PASCASARJANA.....

Prof. Dr. Ir. Achmad Syarifudin, M.Sc.

Penguji I,

.....  
Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M

Penguji II,

.....  
Dr. Dewi Sartika, S.E., M.Si.Ak

Penguji III,

.....  
Dr. Trisninawati, S.E., M.M

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : M EDY ZULKARNAIN  
NIM : 24251032P

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Laporan internship ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik Magister Manajemen di Universitas Bina Dharma atau perguruan tinggi lain
2. Laporan internship ini murni, gagasan, rumusan dan penelitian saya dengan arahan tim pembimbing
3. Di dalam laporan Internship ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dikutip dengan mencantumkan nama pengarang dan mamasukan ke dalam daftar rujukan
4. Saya bersedia laporan internship, yang saya hasilkan dicek keasliannya menggunakan plagiarism checker serta diunggah ke internet, sehingga dapat diakses secara daring
5. Surat pernyataan ini saya tulis dengan sungguh-sungguh dan apabila terbukti melakukan penyimpangan atau ketidak benaran dalam pernyataan ini maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat di pertanggung jawabkan sebagaimana mestinya.

Palembang, 20

Hormat saya,



( *Edy Zulkarnain* )

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perancangan dan implementasi strategi dalam penanganan narkoba di Polresta Kota Palembang dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard. Permasalahan utama yang diangkat adalah belum optimalnya efektivitas penanganan narkoba yang ditunjukkan oleh keterbatasan sumber daya, lemahnya koordinasi antar lembaga, serta belum terintegrasinya strategi secara komprehensif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi dengan melibatkan informan dari BNN dan Polresta Kota Palembang. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan menggunakan kerangka Balanced Scorecard yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan (masyarakat), proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan, serta risiko strategis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perancangan strategi belum sepenuhnya optimal. Pada perspektif keuangan, keterbatasan anggaran menjadi kendala utama dalam pengembangan program. Pada perspektif proses internal, koordinasi antar lembaga masih belum berjalan secara efektif. Pada perspektif pelanggan, partisipasi masyarakat masih belum maksimal. Sementara itu, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pengembangan kapasitas sumber daya manusia dan pemanfaatan teknologi masih perlu ditingkatkan. Selain itu, pengelolaan risiko strategis belum dilakukan secara sistematis. Penelitian ini merekomendasikan penguatan kapasitas organisasi, optimalisasi proses strategis, peningkatan partisipasi masyarakat, serta penerapan manajemen risiko yang lebih terstruktur. Dengan demikian, diharapkan efektivitas penanganan narkoba dapat meningkat secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Manajemen Strategi, Balanced Scorecard, Narkoba, BNN, Kebijakan Publik

## ABSTRACT

This study examines the strategic management of the National Narcotics Agency in addressing drug-related issues within the jurisdiction of the Palembang City Police by employing a Balanced Scorecard (BSC) framework. Despite the increasing urgency of drug-related crimes, existing strategies remain insufficiently integrated, leading to suboptimal outcomes in prevention, enforcement, and rehabilitation efforts. This study addresses this gap by providing a comprehensive analysis of strategic design and implementation within a multi-agency public sector context. A qualitative case study approach was adopted, utilizing in-depth interviews, observations, and document analysis involving key stakeholders from BNN and the Palembang City Police. Data were analyzed through an iterative process of coding, categorization, and interpretation, guided by the four BSC perspectives—financial, customer (community), internal processes, and learning and growth—extended with a strategic risk dimension to capture environmental uncertainty and policy dynamics. The findings reveal that strategic management remains constrained by limited resource allocation, fragmented inter-agency coordination, and insufficient community engagement. Furthermore, the absence of systematic risk management and data-driven decision-making hinders adaptive strategy implementation. Importantly, the study identifies a misalignment between strategic planning and operational execution, indicating a critical gap between intended and realized strategies. This research contributes to the literature by integrating the Balanced Scorecard with strategic risk and policy implementation perspectives in the context of drug control governance. Practically, it proposes a strategic improvement model encompassing a strategy map, key performance indicators (KPIs), and a multi-year implementation blueprint to enhance organizational effectiveness. The findings offer actionable insights for strengthening collaborative governance and improving the sustainability of drug control strategies in public sector institutions.

**Keywords:** Strategic management, Balanced Scorecard, drug policy, public sector, governance, Indonesia

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **MOTTO**

“Ilmu pengetahuan berkembang melalui proses pencarian yang kritis dan reflektif, sehingga setiap upaya dalam penelitian merupakan kontribusi terhadap pengembangan keilmuan dan kemajuan masyarakat.”

### **PERSEMBAHAN**

Dengan penuh rasa syukur, karya ilmiah ini penulis persembahkan kepada:

1. Kedua orang tua tercinta, yang senantiasa memberikan doa, dukungan, serta nilai-nilai kehidupan yang menjadi landasan dalam perjalanan akademik penulis.
2. Istri dan Keluarga besar yang telah memberikan motivasi dan semangat dalam setiap proses penyelesaian studi.
3. Bapak/Ibu dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan, serta kontribusi pemikiran yang sangat berarti dalam penyusunan tesis ini.
4. Seluruh pihak di Badan Narkotika Nasional dan Polresta Kota Palembang yang telah memberikan dukungan dan kesempatan kepada penulis dalam pelaksanaan penelitian.
5. Rekan-rekan akademik dan semua pihak yang telah memberikan bantuan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam proses penyelesaian tesis ini.
6. Almamater tercinta Universitas Bina Darma sebagai tempat penulis menempuh pendidikan dan mengembangkan kapasitas keilmuan.

Karya ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah dalam pengembangan ilmu manajemen strategis, khususnya dalam konteks penanganan narkoba di sektor publik.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, karunia, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Manajemen Strategi Badan Narkotika Nasional dalam Penanganan Narkoba di Polresta Kota Palembang”** dengan baik dan tepat pada waktunya.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Manajemen program pascasarjana Universitas Bina Darma Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis menyadari bahwa tanpa adanya bantuan, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak, maka penyelesaian tesis ini tidak akan berjalan dengan baik.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Edi Surya Negara, M.Kom selaku Rektor Universitas Bina Darma
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Achmad Syarifudin, M.Sc., selaku Direktur program pasca sarjana Universitas Bina Darma
3. Bapak Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen S-2 Sekaligus Sebagai Pembimbing
4. Ibu Dr. Dewi Sartika, S.E., M.Si., dan Ibu Dr. Trisninawati, S.E., M.M. selaku tim penguji yang telah memberikan pencerahan, kritik, dan saran terhadap Tesis peneliti
5. Seluruh dosen dan tenaga kependidikan di lingkungan Pasca sarjana Universitas Binadarma yang telah memberikan ilmu dan pelayanan akademik selama masa studi penulis.
6. Pihak Badan Narkotika Nasional dan Polresta Kota Palembang yang telah memberikan izin serta dukungan dalam pelaksanaan penelitian ini.
7. Kedua orang tua, Istri, Anak, dan keluarga tercinta yang senantiasa memberikan doa, dukungan, dan motivasi yang tiada henti.

8. Rekan-rekan mahasiswa serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan dan dukungan dalam penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat konstruktif guna perbaikan di masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen strategis sektor publik, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

Palembang,  
Hormat saya,

20

  
( Muhamad Edy Zulkarnain )

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>1</b>
<b>SURAT PERNYATAAN.....</b>	<b>2</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>3</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>5</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>6</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>8</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>11</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>12</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN.....</b>	<b>13</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	13
1.2 Rumusan Masalah.....	15
1.3 Tujuan Penelitian .....	16
1.4 Manfaat penelitian .....	16
1.4.1. Manfaat Teoritis.....	16
1.4.2. Manfaat Praktis.....	17
1.5. Sistematika Penulisan .....	17
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>19</b>
2.1 Landasan Teori .....	19
2.1.1. Manajemen Strategis.....	19
2.1.2. Balance Scorecard Sebagai Manajemen Strategis.....	22
2.1.3. Implementasi Strategi Dalam Organisasi Publik .....	24
2.1.4. Teori Implementasi Kebijakan .....	24
2.1.5. Penanganan Narkoba Dalam Prespektif Kebijakan Publik....	25
2.1.6. Kerangka Konseptual Penelitian.....	26
2.2 Penelitian Terdahulu.....	26
2.2.1. Analisis Penelitian Terdahulu Dan Kondisi Lapangan.....	32

2.2.2. Sintesis Analisis.....	33
2.3. Diagram Alur Penelitian.....	34
2.4. Pengembangan Hipotesis.....	39
2.4.1. Pengaruh Prespektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan Terhadap Efektivitas Penanganan Narkoba.....	39
2.4.2. Pengaruh Prespektif Proses Internal Terhadap Efektifitas Penanganan Narkoba .....	42
2.4.3. Pengaruh Prespektif Pelanggan (Masyarakat) Terhadap Efektivitas Penanganan Narkoba.....	44
2.4.4. Pengaruh Prespektif Keuangan Terhadap Efektivitas Penanganan Narkoba .....	46
2.4.5. Pengaruh Implementasi Kebijakan Terhadap Efektivitas Penanganan Narkoba.....	47
2.4.6. Pengaruh Risiko Strategis Terhadap Efektivitas Penanganan Narkoba.....	48
2.4.7. Model Hubungan Variabel.....	49
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>52</b>
3.1. Objek Dan Waktu Penelitian .....	52
3.2. Jenis Dan Sumber Data .....	54
3.2.1. Sumber Data Penelitian .....	55
3.3. Populasi Dan Sampel Penelitian .....	57
3.3.1. Populasi Penelitian.....	58
3.3.2. Sampel Penelitian.....	58
3.3.3. Teknik Pengambilan Sampel .....	59
3.3.4. Kriteria Inklusi Dan Eksekusi .....	60
3.4. Indikator Penelitian .....	61
3.5. Operasional Variabel Penelitian .....	64
3.6. Teknik Analisis Data .....	68
<b>BAB IV PEMBAHASAN DAN HASIL .....</b>	<b>70</b>
4.1. Gambaran Umum Polrestabes Kota Palembang.....	70
4.1.1. Visi Dan Misi Polrestabes Palembang .....	71

4.1.2. Struktur Organisasi Dan <i>Job Description</i> .....	73
4.1.3. Indikator KPI Per Jabatan .....	79
4.1.4. Laporan Anggaran Penangan Narkoba .....	82
4.1.5. Deskripsi Data Kuisisioner .....	83
4.2. Analisis Data .....	86
4.2.1. Prespektif Keuangan.....	86
4.3. Analisis Kesenjangan (Gap Analysis).....	91
4.4. Analisis Perancangan Strategis Berdasarkan <i>Balance Scorecard</i> ...	94
4.4.1. Prespektif Keuangan.....	96
4.4.2. Prespektif Pelanggan (Masyarakat).....	99
4.4.3. Prespektif Proses Internal .....	101
4.4.4. Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	103
4.4.5. Prespektif Risiko Strategis .....	104
4.5. Perancangan Strategy Map Berdasarkan <i>Balance Scorecard</i> .....	105
4.6. Matriks KPI (Key Performance Indicator).....	108
4.7. Blueprint Implementasi Strategi 3-5 Tahun.....	111
4.8. Pembahasan .....	112
4.9. Rekapitulasi Pembahasan .....	114
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>119</b>
5.1. Kesimpulan .....	119
5.2. Saran .....	120
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>122</b>

## DAFTAR TABEL

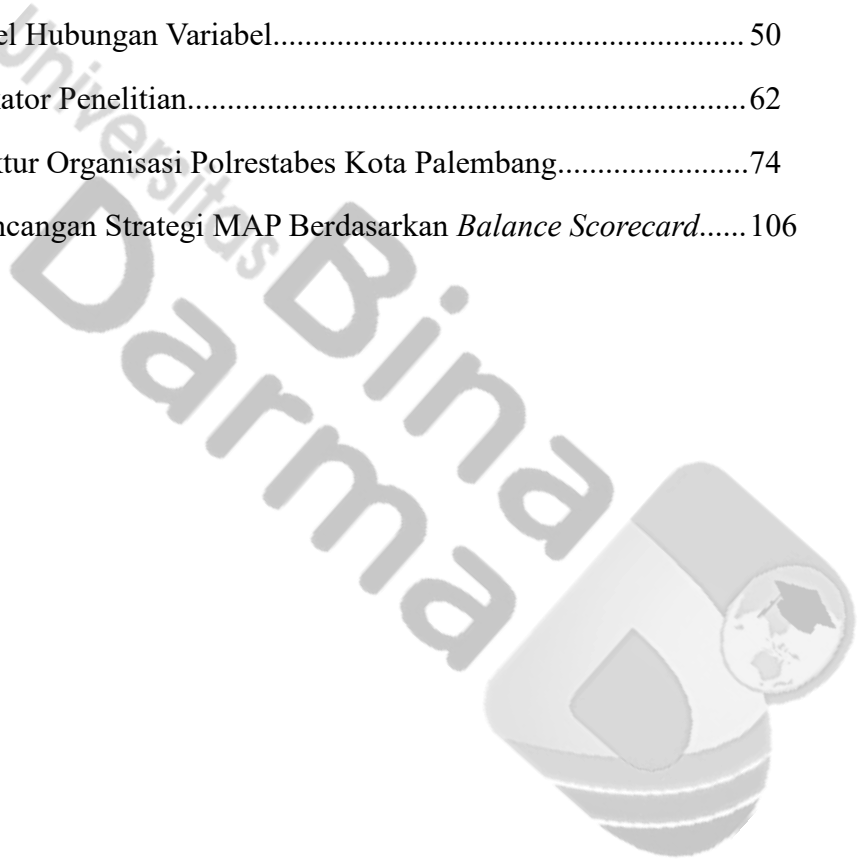
Tabel 2.1. Tabel Analisis Penelitian Terdahulu.....	29
Tabel 3.1. Perancangan Strategis Berbasis <i>Balance Scorecard</i> .....	66
Tabel 4.1. Penyelarasan Visi-Misi dengan Peta Strategis <i>Balance Scorecard</i> ..	72
Tabel 4.2. Prespektif Keuangan Pengaitan Jabatan Penanganan Narkoba dengan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	77
Tabel 4.3. Prespektif Pelangan Pengaitan Jabatan Penanganan Narkoba dengan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	78
Tabel 4.4. Proses Bisnis Internal Pengaitan Jabatan Penanganan Narkoba dengan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	78
Tabel 4.5. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Pengaitan Jabatan Penanganan Narkoba dengan Perspektif <i>Balanced</i> <i>Scorecard</i> (BSC).....	79
Tabel 4.6. Indikator Kinerja Utama (KPI) Penanganan Narkoba Berdasarkan Perspektif BSC.....	80
Tabel 4.7. Kriteria Skor Penlinaan Konerja .....	82
Tabel 4.8. Realisasi Anggaran Penanganan Narkoba.....	82
Tabel 4.9. Rincian Anggaran Penangan Narkoba Tahun 2025.....	83
Tabel 4.10. Tabel Jumlah Responden Penelitian.....	85
Tabel 4.11. Tabel Rasio Ekonomis Penanganan Narkoba .....	87
Tabel 4.12. Tabel Rasio Efektivitas Program.....	88
Tabel 4.13. Tabel Rasio Efisiensi.....	89
Tabel 4.14 Kriteria Skoring BSC Prespektif Keuangan.....	90
Tabel 4.15 Kriteria Skoring BSC Prespektif Keuangan.....	91
Tabel 4.16. Gap Analysis (Kondisi Aktual dan Kondisi Ideal).....	92
Tabel 4.17. Tabel KPI Berbasis <i>Balance Scorecard</i> .....	108

Tabel 4.18. Tabel Ringkasan Blueprint ..... 111  
Tabel 4.19. Tabel Strategi Pengukuran Kinerja..... 116



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Proses Manajemen Strategi.....	20
Gambar 2.2. Diagram Alur Penelitian.....	36
Gambar 2.3. Diagram Alur Penelitian.....	37
Gambar 2.4. Model Hubungan Variabel.....	50
Gambar 3.1. Indikator Penelitian.....	62
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Polrestabes Kota Palembang.....	74
Gambar 4.2. Perancangan Strategi MAP Berdasarkan <i>Balance Scorecard</i> .....	106



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Permasalahan penyalahgunaan dan peredaran gelap narkoba merupakan fenomena global yang terus mengalami peningkatan dan menjadi ancaman serius terhadap kehidupan manusia. Berdasarkan laporan United Nations Office on Drugs and Crime, jumlah pengguna narkoba di dunia mencapai sekitar 296 juta orang atau setara dengan 5,8% populasi usia produktif (UNODC, 2023). Kondisi ini menunjukkan bahwa permasalahan narkoba tidak hanya berdampak pada aspek kesehatan individu, tetapi juga menimbulkan konsekuensi luas terhadap stabilitas sosial, ekonomi, dan keamanan suatu negara. Penyalahgunaan narkoba berkontribusi terhadap meningkatnya kriminalitas, penurunan kualitas sumber daya manusia, serta membebani sistem kesehatan dan sosial secara signifikan (UNODC, 2023).

Di Indonesia, kondisi tersebut juga menunjukkan tren yang mengkhawatirkan. Berdasarkan hasil survei nasional oleh Badan Narkotika Nasional, prevalensi penyalahgunaan narkoba mencapai 1,73% atau sekitar 3,3 juta penduduk usia 15–64 tahun (BNN, 2022). Selain itu, jika dilihat dari kategori pernah menggunakan, jumlah tersebut dapat mencapai lebih dari 4 juta jiwa. Kondisi ini semakin memprihatinkan karena sebagian besar pengguna berasal dari kelompok usia produktif, sehingga berpotensi mengganggu pembangunan nasional. Kompleksitas permasalahan juga meningkat dengan munculnya jenis narkotika baru (New Psychoactive Substances) serta semakin terorganisirnya jaringan peredaran narkoba (BNN, 2022).

Sebagai bentuk respons terhadap kondisi tersebut, pemerintah Indonesia telah menetapkan kebijakan melalui Undang-Undang Nomor 35 Tahun 2009 tentang Narkotika yang menegaskan pentingnya pendekatan terpadu dalam pencegahan dan pemberantasan penyalahgunaan serta peredaran gelap narkotika (P4GN). Dalam implementasinya, Badan Narkotika Nasional memiliki peran strategis sebagai lembaga utama yang bertanggung jawab dalam merumuskan dan

melaksanakan kebijakan penanganan narkoba secara nasional maupun daerah (BNN, 2022). Secara konseptual, peran tersebut menuntut BNN untuk mampu menjalankan fungsi manajemen strategis secara optimal dan berkelanjutan.

Dalam perspektif teori manajemen strategis, strategi dipahami sebagai serangkaian keputusan dan tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien (David, 2017). Lebih lanjut, Wheelen et al. (2018) menyatakan bahwa manajemen strategis mencakup tiga tahapan utama, yaitu perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi strategi (*strategy evaluation*). Ketiga tahapan ini harus berjalan secara terintegrasi agar organisasi mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan mencapai keunggulan kinerja. Dengan demikian, keberhasilan strategi penanganan narkoba sangat ditentukan oleh sejauh mana organisasi mampu menyelaraskan perencanaan strategis dengan pelaksanaan di lapangan.

Namun demikian, dalam praktiknya, implementasi strategi penanganan narkoba masih menghadapi berbagai kendala. Hal ini dapat dijelaskan melalui teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Edward III (1980), yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi (sikap pelaksana), dan struktur birokrasi. Selain itu, model implementasi kebijakan dari Mazmanian dan Sabatier (1983) menekankan pentingnya kejelasan tujuan kebijakan, konsistensi pelaksanaan, serta dukungan lingkungan eksternal dalam menentukan keberhasilan implementasi. Ketidaksiharian antara kebijakan yang dirumuskan dengan kondisi implementasi di lapangan seringkali menyebabkan strategi tidak berjalan secara optimal.

Fenomena tersebut juga terlihat dalam pelaksanaan penanganan narkoba di tingkat daerah, khususnya di wilayah kerja Polresta Palembang. Berdasarkan kondisi empiris, masih terdapat berbagai permasalahan seperti keterbatasan sumber daya, belum optimalnya koordinasi antar lembaga, rendahnya partisipasi masyarakat, serta terbatasnya pemanfaatan teknologi dalam mendukung strategi

penanganan narkoba. Kondisi ini menunjukkan bahwa strategi yang ada belum sepenuhnya mampu menjawab kompleksitas permasalahan narkoba secara efektif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal dalam perancangan dan implementasi strategi penanganan narkoba. Oleh karena itu, diperlukan suatu pendekatan yang lebih komprehensif dan terintegrasi untuk mengatasi permasalahan tersebut. Penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna mengkaji secara mendalam bagaimana perancangan strategi penanganan narkoba oleh Badan Narkotika Nasional di wilayah Polresta Palembang, serta merumuskan model strategi yang lebih efektif, adaptif, dan berbasis pada prinsip manajemen strategis dan implementasi kebijakan yang baik.

Berdasarkan uraian kompleksitas permasalahan narkoba dan berbagai kendala struktural yang dihadapi Polres Tabes Kota Palembang tersebut, maka penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk menganalisis dan merumuskan model manajemen strategi penanganan narkoba di Polres Tabes Kota Palembang dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*, yang mencakup empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan/masyarakat, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Harapannya, melalui pendekatan yang terstruktur dan terukur ini, dapat dihasilkan sebuah blueprint strategis yang tidak hanya meningkatkan efektivitas penindakan hukum, tetapi juga memperkuat aspek pencegahan, rehabilitasi, dan sinergi dengan seluruh pemangku kepentingan, sehingga pada akhirnya dapat menekan laju peredaran gelap narkotika dan meningkatkan tingkat keselamatan masyarakat (*community safety index*) di wilayah Kota Palembang secara signifikan dan berkelanjutan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Hasil dari penjabaran latar belakang masalah yang telah di uraikan maka mendapatkan permasalahan:

1. Bagaimana merumuskan strategi penanganan narkoba di Polres Tabes Kota Palembang berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*?
2. Bagaimana peta strategi (strategy map) untuk penanganan narkoba di Polres Tabes Kota Palembang?

3. Bagaimana mengukur kinerja strategi penanganan narkoba tersebut menggunakan *Balanced Scorecard*?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Dari rumusan masalah diatas, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Merumuskan strategi penanganan narkoba di Polres Tabes Kota Palembang berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*.
2. Menyusun peta strategi (strategy map) untuk penanganan narkoba.
3. Merancang alat ukur kinerja strategi penanganan narkoba menggunakan *Balanced Scorecard*.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermakna baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, studi ini akan memperkaya khazanah ilmu manajemen strategis, khususnya dalam konteks adaptasi *Balanced Scorecard* di organisasi kepolisian. Sementara secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan dalam pengambilan keputusan strategis dan perbaikan sistem manajemen penanganan narkoba

#### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan ilmu manajemen strategis dan administrasi publik, khususnya dalam konteks penerapan sistem pengukuran kinerja terintegrasi di organisasi kepolisian.

1. Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan ilmu manajemen strategis, khususnya dalam konteks organisasi publik dengan mengembangkan model adaptasi *Balanced Scorecard* yang dikontekstualisasikan untuk organisasi kepolisian di Indonesia

2. Penelitian ini memperkaya literatur tentang performance measurement system di sektor publik melalui integrasi pendekatan supply reduction dan demand reduction dalam kerangka strategis yang terpadu
3. Temuan penelitian ini dapat menjadi rujukan akademis untuk pengembangan teori strategic management dalam konteks penanganan kejahatan transnasional yang semakin kompleks.

#### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Bagi Polrestabes Palembang, penelitian ini memberikan manfaat konkret berupa blueprint implementasi sistem manajemen strategis yang terukur dan komprehensif. Hasil penelitian dapat dijadikan pedoman operasional dalam menyelaraskan visi dan misi dengan implementasi di lapangan, mengoptimalkan alokasi sumber daya yang terbatas, serta meningkatkan akuntabilitas kinerja organisasi. Bagi kepolisian secara lebih luas, model yang dikembangkan dapat diadopsi sebagai best practice untuk penanganan narkoba di tingkat Polres lainnya. Bagi pemerintah daerah, penelitian ini memberikan rekomendasi kebijakan untuk penguatan koordinasi dan sinergi program P4GN di tingkat lokal.

#### **1.5. Sistematika Penulisan**

Penulisan tesis ini disusun dengan sistematika yang terstruktur untuk mempermudah pemahaman mengenai implementasi manajemen strategi Polrestabes Palembang dalam penanganan narkoba menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Sistematika penulisan dibagi menjadi lima bab utama yang saling berkaitan dan disusun secara sistematis.

##### **BAB 1 PENDAHULUAN:**

Bab pendahuluan ini terdiri dari:

- a. Latar belakang penelitian
- b. Rumusan masalah
- c. Tujuan penelitian
- d. Manfaat penelitian
- e. Sistematika penulisan

## BAB 2 KAJIAN PUSTAKA:

Bab kajian pustaka atau literature review terdiri dari:

- a. Landasan Teori
- b. Penelitian terdahulu
- c. Kerangka penelitian
- d. Pengembangan hipotesis

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN:

Bab dari Metodologi Penelitian terdiri dari

- a. Objek Dan Waktu Penelitian
- b. Jenis Dan Sumber Data
- c. Populasi Dan Sampel Data
- d. Indikator Penelitian
- e. Operasional Variabel Penelitian
- f. Teknik Analisis Data

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN:

Bab dari Hasil dan Pembahasan Terdiri Dari

- a. Gambaran umum Polrestabes kota Palembang
- b. Analisis Data
- c. Analisis Kesenjangan
- d. Analisis Perancangan Strategis Berdasarkan *Balance Scorecard*
- e. Strategy Map Perancangan Strategi Berdasarkan *Balance Scorecard*
- f. Matriks KPI Key Performance Indicators
- g. Blueprint Implementasi Strategi 3-5 tahun
- h. Simstesis Pembahasan
- i. Rekapitulasi Pembahasan

## BAB V PENUTUP

Bab dari penutup meliputi

- a. Kesimpulan
- b. Saran

## **BAB II**

### **TINJUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

Landasan teori dalam penelitian ini dibangun untuk memberikan kerangka konseptual yang kuat dalam menganalisis perancangan strategi penanganan narkoba secara komprehensif. Penelitian ini mengintegrasikan teori manajemen strategis sebagai dasar dalam memahami proses perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi, teori Balanced Scorecard sebagai alat analisis multidimensional dalam mengukur dan mengelola kinerja organisasi, serta teori implementasi kebijakan sebagai pendekatan untuk menjelaskan dinamika pelaksanaan strategi di lapangan. Integrasi ketiga perspektif teoritis tersebut memungkinkan penelitian ini untuk mengkaji permasalahan secara lebih mendalam, khususnya dalam mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi ideal dalam perancangan strategi penanganan narkoba.

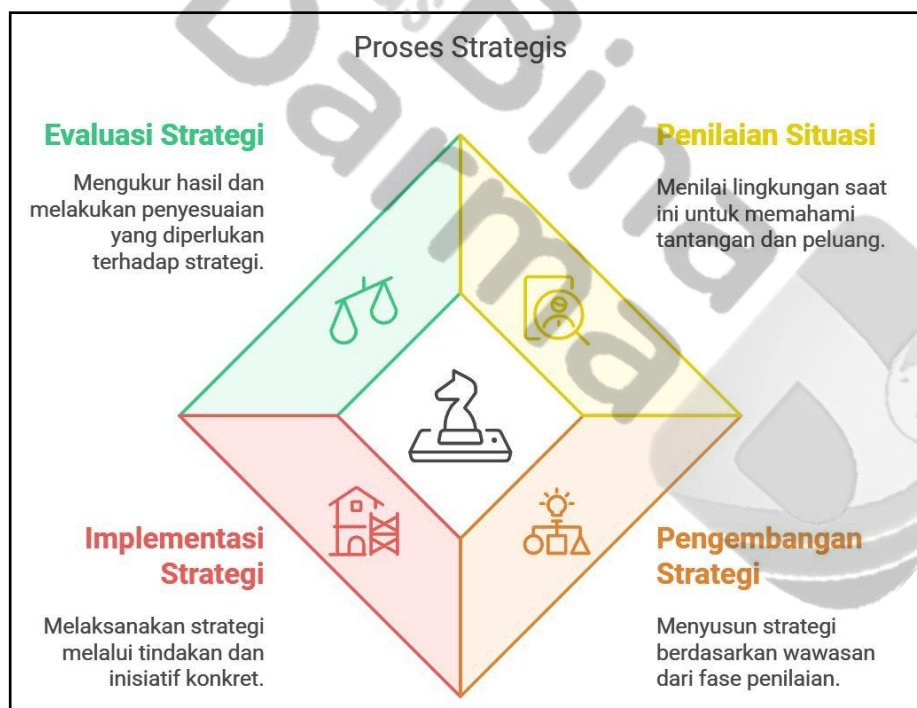
##### **2.1.1. Manajemen Strategis**

Manajemen strategis merupakan suatu proses sistematis dan berkelanjutan yang digunakan oleh organisasi dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi strategi guna mencapai tujuan jangka panjang secara efektif dan efisien. Dalam konteks organisasi sektor publik, manajemen strategis tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja internal, tetapi juga pada penciptaan nilai publik (*public value*) serta peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Secara konseptual, manajemen strategis mencakup tiga tahapan utama, yaitu perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi strategi (*strategy evaluation*) (David, 2017; Wheelen et al., 2018). Ketiga tahapan tersebut merupakan suatu siklus yang saling berkaitan dan harus dijalankan secara terpadu agar organisasi mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang dinamis dan kompleks.

Perkembangan literatur terkini menunjukkan bahwa manajemen strategis di sektor publik semakin menekankan pada pendekatan yang adaptif, berbasis data, serta mengintegrasikan teknologi dalam proses pengambilan keputusan (George & Bryson, 2025). Selain itu, organisasi publik dituntut untuk memiliki kemampuan dalam mengelola sumber daya secara optimal serta meningkatkan kapasitas kelembagaan guna menghadapi tantangan yang semakin kompleks.

**Gambar 2.1** Proses Manajemn Strategis



Sumber: Diadaptasi dari David (2017) dan Wheelen et al. (2018)

penelitian di Indonesia juga menunjukkan bahwa penerapan manajemen strategis yang efektif mampu meningkatkan kinerja organisasi publik secara signifikan, khususnya dalam hal efisiensi penggunaan sumber daya, peningkatan kualitas pelayanan, serta penguatan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (Amran, 2025). Namun demikian, dalam praktiknya, implementasi manajemen strategis di sektor publik masih menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan sumber daya, lemahnya koordinasi antar lembaga, serta belum

optimalnya pemanfaatan teknologi dalam mendukung pengambilan keputusan strategis.

Dalam konteks penanganan narkoba, manajemen strategis menjadi pendekatan yang sangat relevan mengingat kompleksitas permasalahan yang melibatkan berbagai aspek, seperti kesehatan, sosial, ekonomi, dan keamanan. Penanganan narkoba tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan memerlukan strategi yang terintegrasi, adaptif, serta berbasis pada analisis yang komprehensif. Oleh karena itu, penerapan manajemen strategis diharapkan mampu meningkatkan efektivitas perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi program penanganan narkoba, sehingga dapat memberikan dampak yang lebih optimal dan berkelanjutan bagi masyarakat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi sektor publik, khususnya dalam menghadapi permasalahan kompleks seperti penanganan narkoba. Pendekatan ini tidak hanya membantu organisasi dalam merumuskan strategi yang tepat, tetapi juga memastikan bahwa strategi tersebut dapat diimplementasikan secara efektif dan dievaluasi secara berkelanjutan.

Manajemen strategis pada organisasi sektor publik tidak dapat lagi dipahami hanya sebagai proses administratif yang bersifat linier, melainkan sebagai suatu pendekatan dinamis yang menuntut kemampuan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan yang kompleks dan penuh ketidakpastian. Secara konseptual, manajemen strategis mencakup tiga tahapan utama, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi (David, 2017; Wheelen et al., 2018). Namun demikian, berbagai studi menunjukkan bahwa kegagalan organisasi publik seringkali tidak terletak pada tahap perumusan strategi, melainkan pada lemahnya implementasi dan evaluasi strategi secara berkelanjutan.

Dalam konteks Indonesia, penelitian oleh Jurnal Administrasi Publik Universitas Brawijaya menunjukkan bahwa banyak instansi pemerintah masih terjebak pada pendekatan formalistik dalam penyusunan strategi, di mana dokumen perencanaan disusun secara administratif tanpa diikuti dengan implementasi yang konsisten di lapangan. Hal ini sejalan dengan temuan Jurnal

Kebijakan dan Administrasi Publik UGM yang menyatakan bahwa kesenjangan antara perencanaan dan implementasi strategi menjadi salah satu penyebab utama rendahnya kinerja organisasi publik di Indonesia.

Secara kritis, kondisi tersebut menunjukkan bahwa pendekatan manajemen strategis di sektor publik masih menghadapi problem struktural, seperti lemahnya integrasi antar unit kerja, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, serta rendahnya budaya berbasis kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan manajemen strategis tidak hanya ditentukan oleh kualitas perencanaan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun sistem implementasi yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis pada data serta evaluasi berkelanjutan.

### **2.1.2. *Balance Scorecard* Sebagai Manajemen Strategis**

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu pendekatan manajemen strategis yang dikembangkan untuk mengatasi keterbatasan sistem pengukuran kinerja tradisional yang cenderung hanya berfokus pada aspek keuangan. Dalam perkembangannya, *Balanced Scorecard* tidak hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi telah berevolusi menjadi suatu sistem manajemen strategis yang komprehensif yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam indikator kinerja yang terukur dan terintegrasi. Menurut Kaplan dan Norton (1996; 2001), *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling berkaitan dalam suatu hubungan sebab-akibat (*cause and effect relationship*) yang menggambarkan bagaimana peningkatan kapasitas internal organisasi akan berdampak pada peningkatan kualitas proses, yang selanjutnya mempengaruhi kepuasan pelanggan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja keuangan organisasi.

Dalam konteks organisasi sektor publik, perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* tidak semata-mata berorientasi pada profit, melainkan lebih menekankan pada efisiensi penggunaan sumber daya, akuntabilitas anggaran,

serta keberlanjutan program. Sementara itu, perspektif pelanggan lebih difokuskan pada tingkat kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap layanan publik yang diberikan. Perspektif proses internal menitikberatkan pada efektivitas proses operasional organisasi, sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi, serta pemanfaatan teknologi. Perkembangan literatur terkini menunjukkan bahwa Balanced Scorecard telah banyak digunakan dalam organisasi sektor publik sebagai alat untuk meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh dan berkelanjutan (Corrêa Gomes & de Azevedo, 2024). Di Indonesia, penerapan Balanced Scorecard juga terbukti mampu meningkatkan akuntabilitas, transparansi, serta efektivitas program pemerintah, khususnya dalam proses perencanaan dan evaluasi kinerja (Sari & Putra, 2023).

Dalam penelitian ini, Balanced Scorecard digunakan sebagai kerangka analisis utama dalam mengkaji perancangan strategi penanganan narkoba. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk melihat hubungan antar berbagai dimensi strategis secara lebih komprehensif, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan strategi secara sistematis.

Namun demikian, implementasi Balanced Scorecard di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan. Beberapa penelitian nasional menunjukkan bahwa BSC seringkali digunakan hanya sebagai alat pelaporan kinerja, bukan sebagai sistem manajemen strategis yang terintegrasi (Nabilah, 2023; Garbani, 2022; Safitri, 2022). Selain itu, hubungan sebab-akibat antar perspektif dalam BSC seringkali tidak terbangun secara jelas, sehingga strategi tidak berjalan secara sistematis (Mayasari, 2023).

Secara analitis, kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi BSC di sektor publik masih bersifat parsial dan belum sepenuhnya mampu mengintegrasikan seluruh dimensi strategis. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, Balanced Scorecard digunakan sebagai kerangka analisis yang tidak hanya mengukur kinerja, tetapi juga mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antar variabel strategis dalam penanganan narkoba.

### **2.1.3. Implementasi Strategi Dalam Organisasi Publik**

Implementasi strategi merupakan tahap yang sangat krusial dalam manajemen strategis karena menjadi jembatan antara perencanaan strategis dengan realisasi di lapangan. Strategi yang dirumuskan secara baik tidak akan memberikan hasil yang optimal apabila tidak diimplementasikan secara efektif. Implementasi strategi mencakup berbagai aktivitas, seperti penyusunan kebijakan operasional, pengalokasian sumber daya, pengembangan struktur organisasi, serta penguatan koordinasi antar unit kerja. Dalam organisasi sektor publik, implementasi strategi seringkali dihadapkan pada berbagai tantangan, seperti keterbatasan sumber daya, kompleksitas birokrasi, serta adanya kepentingan yang beragam dari berbagai pemangku kepentingan.

Penelitian terkini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi strategi sangat dipengaruhi oleh kapasitas organisasi, kualitas kepemimpinan, serta efektivitas komunikasi dan koordinasi antar lembaga (Elbanna et al., 2025). Selain itu, implementasi strategi juga memerlukan komitmen yang kuat dari seluruh elemen organisasi, mulai dari pimpinan hingga pelaksana di tingkat operasional. Dalam konteks Indonesia, penelitian menunjukkan bahwa salah satu kendala utama dalam implementasi strategi di sektor publik adalah lemahnya koordinasi antar lembaga serta belum optimalnya pemanfaatan sumber daya yang tersedia (Pratama et al., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa implementasi strategi memerlukan pendekatan yang lebih terintegrasi dan kolaboratif.

Dengan demikian, dalam penanganan narkoba, implementasi strategi harus mampu mengakomodasi berbagai kepentingan serta melibatkan berbagai pihak secara sinergis guna mencapai hasil yang optimal.

### **2.1.4. Teori Implementasi Kebijakan**

Teori implementasi kebijakan merupakan salah satu pendekatan penting dalam memahami bagaimana suatu kebijakan publik dilaksanakan dalam praktik. Implementasi kebijakan tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan teknis, tetapi

juga melibatkan berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan kebijakan tersebut. Model implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Edward III (1980) menyatakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Keempat variabel tersebut saling berkaitan dan menentukan sejauh mana kebijakan dapat dilaksanakan secara efektif.

Selain itu, Mazmanian dan Sabatier (1983) menekankan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan juga dipengaruhi oleh kejelasan tujuan kebijakan, konsistensi pelaksanaan, serta dukungan lingkungan eksternal. Kedua pendekatan tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan merupakan proses yang kompleks dan multidimensional. Dalam konteks Indonesia, penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan publik sangat dipengaruhi oleh tingkat koordinasi antar lembaga, kualitas sumber daya manusia, serta partisipasi masyarakat (Nugroho, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga memerlukan pendekatan yang partisipatif dan berbasis kolaborasi.

Dalam penelitian ini, teori implementasi kebijakan digunakan untuk menganalisis bagaimana strategi penanganan narkoba yang telah dirumuskan dapat diimplementasikan secara efektif di lapangan.

#### **2.1.5. Penanganan Narkoba Dalam Prespektif Kebijakan Publik**

Penanganan narkoba merupakan bagian integral dari kebijakan publik yang bertujuan untuk melindungi masyarakat dari dampak negatif penyalahgunaan narkoba. Permasalahan narkoba memiliki karakteristik yang kompleks karena melibatkan berbagai aspek, seperti kesehatan, sosial, ekonomi, serta keamanan. Di Indonesia, kebijakan penanganan narkoba diatur dalam Undang-Undang Nomor 35 Tahun 2009 tentang Narkotika yang menekankan pentingnya pendekatan terpadu melalui program Pencegahan dan Pemberantasan Penyalahgunaan dan Peredaran Gelap Narkoba (P4GN). Pendekatan ini mencakup upaya preventif, represif, rehabilitatif, serta pemberdayaan masyarakat.

Dalam implementasinya, Badan Narkotika Nasional memiliki peran strategis sebagai lembaga yang bertanggung jawab dalam mengoordinasikan pelaksanaan kebijakan penanganan narkoba secara nasional maupun daerah. Namun demikian, pelaksanaan kebijakan tersebut masih menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan sumber daya, lemahnya koordinasi antar lembaga, serta rendahnya partisipasi masyarakat. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa efektivitas kebijakan penanganan narkoba sangat dipengaruhi oleh integrasi strategi, konsistensi implementasi, serta keterlibatan masyarakat dalam program pencegahan (Bewley-Taylor et al., 2025). Di Indonesia, tantangan utama dalam penanganan narkoba terletak pada belum optimalnya implementasi strategi yang ada serta belum terintegrasinya berbagai program yang dijalankan (Amran, 2025).

#### **2.1.6. Kerangka Konseptual Penelitian**

Berdasarkan uraian teori yang telah dijelaskan, penelitian ini menggunakan pendekatan manajemen strategis berbasis Balanced Scorecard untuk menganalisis perancangan strategi penanganan narkoba. Pendekatan ini mengintegrasikan berbagai perspektif strategis yang meliputi pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal, pelanggan, dan keuangan. Selain itu, penelitian ini juga menambahkan perspektif risiko strategis untuk memberikan analisis yang lebih komprehensif terhadap berbagai faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan strategi. Integrasi berbagai perspektif tersebut memungkinkan peneliti untuk memahami hubungan sebab-akibat antar variabel strategis secara lebih mendalam.

Kerangka konseptual ini menunjukkan bahwa efektivitas penanganan narkoba tidak hanya ditentukan oleh satu faktor, tetapi merupakan hasil dari keterkaitan antara kapasitas organisasi, efektivitas proses internal, keterlibatan masyarakat, serta pengelolaan sumber daya yang efisien dan berkelanjutan. Dengan demikian, pendekatan ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih sistematis dan komprehensif mengenai perancangan strategi penanganan narkoba, serta menjadi dasar dalam merumuskan model manajemen strategi yang lebih efektif dan adaptif.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Untuk memperkuat landasan teoritis dan menunjukkan posisi penelitian dalam konteks kajian ilmiah yang telah ada, peneliti menyajikan ringkasan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian. Penelitian-penelitian tersebut mencakup kajian mengenai manajemen strategis, Balanced Scorecard, serta implementasi kebijakan dalam sektor publik, baik pada tingkat internasional maupun nasional. Melalui telaah terhadap penelitian terdahulu, diharapkan dapat diidentifikasi kesenjangan penelitian (*research gap*) yang menjadi dasar dalam pengembangan penelitian ini. Peneliti tidak hanya mengidentifikasi persamaan dan perbedaan hasil penelitian, tetapi juga menganalisis kekuatan dan keterbatasan dari masing-masing penelitian yang ada. Hal ini penting dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana konsep manajemen strategis dan Balanced Scorecard telah diterapkan.

Berdasarkan telaah terhadap penelitian terdahulu, dapat diidentifikasi bahwa sebagian besar penelitian, baik internasional maupun nasional, cenderung berfokus pada aspek pengukuran kinerja dan belum secara mendalam mengkaji bagaimana strategi dirancang dan diimplementasikan secara efektif dalam konteks organisasi publik yang kompleks. Penelitian internasional menekankan pentingnya integrasi antara strategi dan pengukuran kinerja, namun masih terbatas dalam menjelaskan dinamika implementasi di tingkat operasional (Corrêa Gomes & de Azevedo, 2025; Johnsen, 2024).

Dalam konteks kebijakan publik, berbagai penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan strategi sangat dipengaruhi oleh kualitas implementasi kebijakan, termasuk faktor komunikasi, sumber daya, dan koordinasi antar lembaga (Elbanna et al., 2025). Selain itu, studi terkait kebijakan narkoba menunjukkan bahwa pendekatan yang terintegrasi dan berbasis masyarakat lebih efektif dalam meningkatkan keberhasilan program (Bewley-Taylor et al., 2025; Liu et al., 2025; Ritter & Bunyon, 2025).

Namun demikian, dalam konteks Indonesia, penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi masih menghadapi berbagai kendala struktural. Studi dalam jurnal nasional menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya, lemahnya

koordinasi antar lembaga, serta rendahnya partisipasi masyarakat menjadi faktor utama yang menghambat efektivitas kebijakan publik (Pranata, 2022; Lorenza, 2022). Selain itu, penelitian terkait rehabilitasi narkoba menunjukkan bahwa pendekatan yang ada masih belum sepenuhnya terintegrasi antara aspek preventif, represif, dan rehabilitatif (Rahmad, 2021; Jurnal Hukum Samudra Keadilan, 2023).

Secara kritis, dapat disimpulkan bahwa terdapat kesenjangan yang signifikan antara teori dan praktik dalam penerapan manajemen strategis dan Balanced Scorecard di sektor publik. Sebagian besar penelitian masih bersifat parsial dan belum mengintegrasikan berbagai dimensi strategis dalam satu kerangka analisis yang komprehensif. Selain itu, dimensi risiko strategis masih jarang dikaji sebagai bagian dari analisis strategi.

Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan mengintegrasikan pendekatan manajemen strategis, Balanced Scorecard, implementasi kebijakan, serta risiko strategis dalam satu model analisis yang lebih komprehensif dan kontekstual, khususnya dalam penanganan narkoba di lingkungan Badan Narkotika Nasional dan Polresta Kota Palembang.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mereplikasi pendekatan Balanced Scorecard dalam konteks sektor publik, tetapi juga mengembangkan model integratif yang menghubungkan perspektif strategis, implementasi kebijakan, dan risiko strategis, sehingga mampu memberikan kontribusi teoritis dan praktis yang lebih komprehensif dibandingkan penelitian sebelumnya.

**Tabel 2.1.** Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Keterbatasan	Relevansi dengan Penelitian
1	Corrêa Gomes & de Azevedo (2024)	Balanced Scorecard in Public Administration	Literature Review	BSC meningkatkan kinerja organisasi sektor publik melalui integrasi strategi dan pengukuran kinerja	Fokus pada evaluasi kinerja, belum pada perancangan strategi	Menjadi dasar penggunaan BSC sebagai kerangka analisis
2	George & Bryson (2025)	Strategizing in Public Management	Kualitatif	Strategi bersifat dinamis dan partisipatif dalam organisasi publik	Tidak membahas implementasi secara mendalam	Menguatkan pentingnya strategi adaptif
3	Elbanna et al. (2025)	Strategy Implementation in Public Sector	Mixed Method	Implementasi strategi dipengaruhi oleh koordinasi, sumber daya, dan kepemimpinan	Tidak mengkaji sektor spesifik seperti narkoba	Menjadi dasar analisis implementasi strategi
4	Bewley-Taylor et al. (2025)	Global Drug Policy Analysis	Komparatif	Kebijakan narkoba efektif jika terintegrasi dan berbasis bukti	Fokus global, tidak kontekstual lokal	Relevan dalam kebijakan narkoba
5	Liu et al. (2025)	Drug Policy and Public Trust	Kuantitatif	Kebijakan yang baik meningkatkan kepercayaan masyarakat	Tidak mengkaji strategi organisasi	Relevan pada perspektif pelanggan

6	Johnsen (2024)	Performance Measurement in Public Sector	Kualitatif	Sistem pengukuran kinerja penting dalam strategi	Tidak menggunakan BSC secara penuh	Mendukung perspektif evaluasi kinerja
7	Ali et al. (2024)	Drug Policy Implementation	Kualitatif	Implementasi kebijakan membutuhkan partisipasi masyarakat	Tidak fokus pada manajemen strategis	Relevan pada implementasi kebijakan
8	Wijaya et al. (2024)	Balanced Scorecard di Sektor Publik Indonesia	Kuantitatif	BSC meningkatkan akuntabilitas dan kinerja organisasi	Terbatas pada pengukuran kinerja	Mendukung penggunaan BSC di Indonesia
9	Sari & Putra (2023)	Penerapan Balanced Scorecard	Kuantitatif	BSC meningkatkan efektivitas program pemerintah	Belum mengintegrasikan strategi	Relevan pada evaluasi kinerja
10	Pratama et al. (2022)	Implementasi Kebijakan Publik	Kualitatif	Koordinasi dan SDM menjadi faktor utama implementasi	Tidak menggunakan pendekatan strategis	Mendukung teori implementasi
11	Nugroho (2021)	Implementasi Kebijakan dalam Good Governance	Kualitatif	Partisipasi masyarakat penting dalam kebijakan publik	Tidak fokus pada strategi	Relevan pada perspektif pelanggan
12	Ansar (2022)	Balanced Scorecard dalam Sektor Publik	Deskriptif	BSC mampu mengukur kinerja secara komprehensif	Belum digunakan untuk perancangan strategi	Mendukung kerangka BSC

13	Solihat et al. (2025)	Kinerja Pelayanan Publik berbasis BSC	Kualitatif	BSC meningkatkan pelayanan publik	Kendala pada birokrasi dan teknologi	Relevan pada proses internal
14	Zairusi & Muis (2025)	BSC dalam Pemerintah Daerah	Kuantitatif	BSC meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan	Belum mengkaji aspek risiko	Relevan pada perspektif keuangan
15	Amran (2025)	Manajemen Strategis di Sektor Publik	Review	Manajemen strategis meningkatkan efektivitas organisasi	Masih bersifat konseptual	Dasar teori utama penelitian



### **2.2.1. Analisis Penelitian Terdahulu Dan Kondisi Lapangan**

Berdasarkan hasil telaah terhadap penelitian terdahulu yang telah disajikan pada Tabel 2.1, dapat dilakukan analisis kritis untuk mengidentifikasi kecenderungan temuan penelitian serta relevansinya dengan kondisi empiris yang terjadi di lapangan saat ini. Secara umum, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan manajemen strategis dan Balanced Scorecard dalam organisasi sektor publik memiliki kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja organisasi, baik dari aspek efisiensi, efektivitas, maupun akuntabilitas. Penelitian internasional menekankan pentingnya integrasi antara perencanaan strategis dan pengukuran kinerja sebagai faktor utama dalam keberhasilan organisasi (Corrêa Gomes & de Azevedo, 2024; George & Bryson, 2025). Sementara itu, penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa Balanced Scorecard mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik serta akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (Sari & Putra, 2023; Wijaya et al., 2024).

Namun demikian, jika dianalisis secara lebih mendalam, terdapat beberapa keterbatasan mendasar dari penelitian-penelitian tersebut. Sebagian besar penelitian masih berfokus pada aspek pengukuran kinerja dan belum secara optimal mengkaji bagaimana strategi dirancang secara sistematis dan diimplementasikan secara efektif. Selain itu, pendekatan yang digunakan cenderung bersifat parsial dan belum mengintegrasikan berbagai dimensi strategis dalam satu kerangka analisis yang komprehensif. Lebih lanjut, dalam perspektif implementasi kebijakan, penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan strategi sangat dipengaruhi oleh faktor koordinasi, komunikasi, serta ketersediaan sumber daya (Elbanna et al., 2025; Pratama et al., 2022). Namun, pendekatan implementasi yang digunakan dalam penelitian terdahulu masih cenderung bersifat normatif dan belum sepenuhnya mampu menjelaskan kompleksitas interaksi antar aktor di lapangan.

Jika dikaitkan dengan kondisi empiris di lapangan, khususnya dalam penanganan narkoba di lingkungan Badan Narkotika Nasional dan Polresta Kota Palembang, ditemukan bahwa terdapat sejumlah permasalahan yang menunjukkan

adanya kesenjangan antara teori dan praktik. Pertama, dari aspek perencanaan strategis, strategi yang disusun masih cenderung bersifat administratif dan belum sepenuhnya berbasis pada analisis strategis yang komprehensif. Hal ini terlihat dari masih terbatasnya penggunaan data dalam proses pengambilan keputusan serta belum optimalnya pemanfaatan pendekatan berbasis kinerja seperti *Balanced Scorecard*.

Kedua, dari aspek implementasi strategi, masih terdapat kendala dalam hal koordinasi antar lembaga, baik antara Badan Narkotika Nasional dengan kepolisian maupun dengan instansi terkait lainnya. Koordinasi yang belum optimal ini menyebabkan pelaksanaan program penanganan narkoba tidak berjalan secara sinergis dan terintegrasi. Ketiga, dari aspek sumber daya, keterbatasan anggaran, sumber daya manusia, serta fasilitas pendukung menjadi kendala utama dalam pelaksanaan strategi. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa keterbatasan sumber daya merupakan faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi. Keempat, dari perspektif masyarakat, tingkat partisipasi dan kesadaran masyarakat terhadap bahaya narkoba masih belum optimal. Hal ini menunjukkan bahwa strategi yang ada belum sepenuhnya mampu menjangkau dan melibatkan masyarakat secara aktif dalam upaya pencegahan. Kelima, dari aspek evaluasi kinerja, mekanisme monitoring dan evaluasi yang dilakukan masih belum berbasis pada indikator kinerja yang terukur dan terintegrasi. Akibatnya, evaluasi yang dilakukan cenderung bersifat administratif dan belum mampu memberikan umpan balik yang efektif dalam perbaikan strategi.

### **2.2.2. Sintesis Analisis**

Berdasarkan analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat kesenjangan yang cukup signifikan antara kondisi ideal yang diharapkan berdasarkan teori manajemen strategis dan *Balanced Scorecard* dengan kondisi aktual yang terjadi di lapangan. Kesenjangan tersebut mencakup aspek perencanaan, implementasi, koordinasi, sumber daya, serta evaluasi kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun secara konseptual berbagai teori telah

memberikan kerangka yang jelas mengenai bagaimana strategi seharusnya dirancang dan diimplementasikan, namun dalam praktiknya masih terdapat berbagai kendala yang menghambat penerapan strategi secara optimal.

Oleh karena itu, diperlukan suatu pendekatan yang lebih komprehensif dan terintegrasi dalam perancangan strategi penanganan narkoba, yang tidak hanya berfokus pada aspek perencanaan, tetapi juga memperhatikan aspek implementasi, evaluasi, serta keterlibatan berbagai pemangku kepentingan. Pendekatan *Balanced Scorecard* yang diintegrasikan dengan teori manajemen strategis dan implementasi kebijakan diharapkan mampu menjadi solusi dalam mengatasi kesenjangan tersebut.

### **2.3. Diagram Alur Penelitian**

Kerangka penelitian ini disusun untuk memberikan gambaran sistematis mengenai alur berpikir peneliti dalam menganalisis perancangan strategi penanganan narkoba. Kerangka ini dibangun berdasarkan integrasi teori manajemen strategis, *Balanced Scorecard*, serta teori implementasi kebijakan yang digunakan sebagai landasan konseptual dalam penelitian. Penelitian ini diawali dari adanya permasalahan utama, yaitu belum optimalnya efektivitas penanganan narkoba, yang disebabkan oleh berbagai faktor seperti keterbatasan sumber daya, lemahnya koordinasi antar lembaga, serta belum optimalnya perencanaan dan implementasi strategi. Permasalahan tersebut kemudian dianalisis menggunakan pendekatan manajemen strategis yang menekankan pada proses perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi.

*Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat analisis untuk mengkaji strategi secara komprehensif melalui empat perspektif utama, yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal, pelanggan (masyarakat), serta keuangan. Dalam penelitian ini, ditambahkan pula perspektif risiko strategis untuk memberikan analisis yang lebih mendalam terhadap faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan strategi.

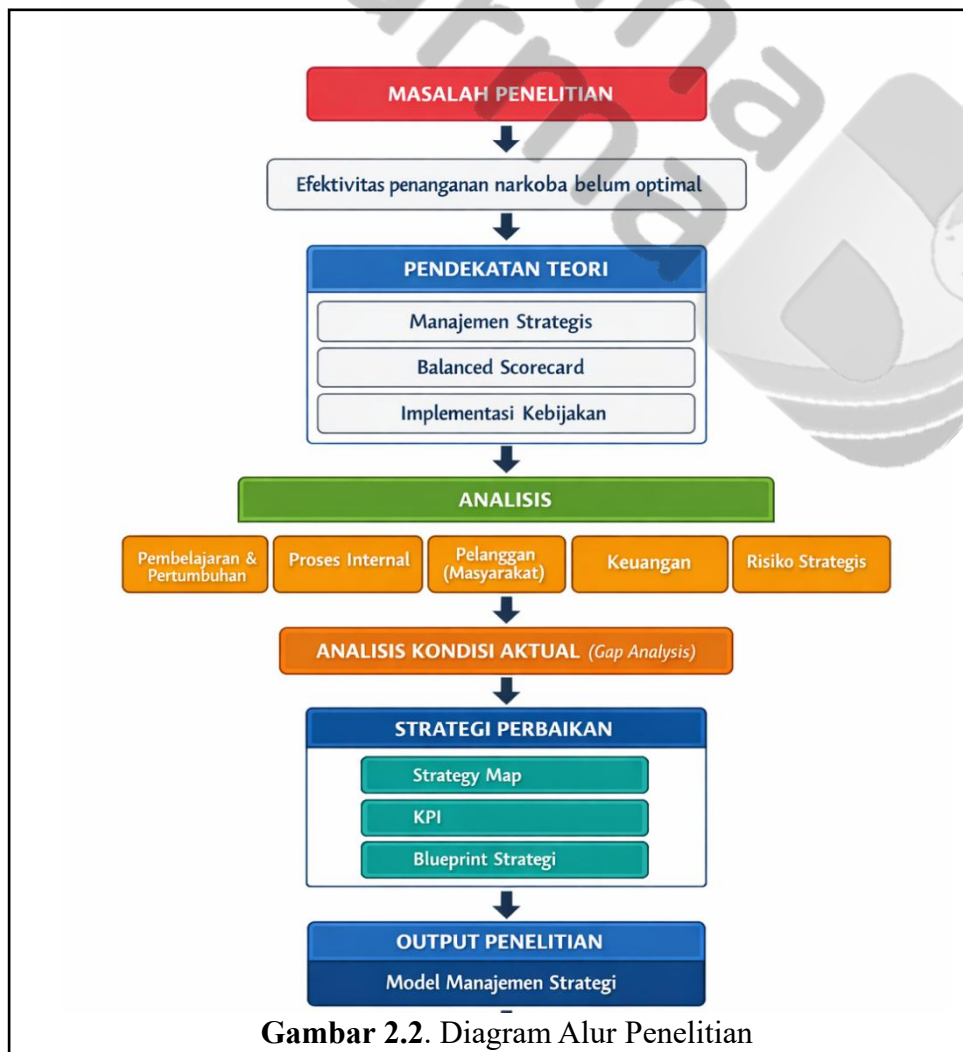
Teori implementasi kebijakan digunakan untuk memahami bagaimana strategi yang telah dirumuskan dapat dilaksanakan secara efektif di lapangan. Pendekatan ini menekankan pentingnya komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, serta struktur birokrasi dalam mendukung keberhasilan implementasi strategi.

Berdasarkan kerangka tersebut, penelitian ini melakukan analisis secara mendalam terhadap kondisi aktual perancangan dan implementasi strategi penanganan narkoba di lingkungan Badan Narkotika Nasional dan Polresta Kota Palembang. Analisis ini dilakukan dengan menggali berbagai informasi empiris melalui pendekatan kualitatif, sehingga mampu menggambarkan secara komprehensif bagaimana strategi yang ada dirumuskan, dilaksanakan, serta dievaluasi dalam praktik. Hasil analisis tersebut kemudian dibandingkan dengan kondisi ideal yang seharusnya dicapai berdasarkan konsep manajemen strategis, Balanced Scorecard, serta teori implementasi kebijakan melalui pendekatan *gap analysis*.

Pendekatan *gap analysis* digunakan untuk mengidentifikasi secara sistematis kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal, baik dari aspek perencanaan strategis, implementasi kebijakan, koordinasi antar lembaga, maupun pengelolaan sumber daya. Melalui analisis ini, peneliti dapat mengidentifikasi berbagai permasalahan utama yang menjadi hambatan dalam efektivitas penanganan narkoba, serta menentukan area prioritas yang perlu mendapatkan perhatian dalam upaya perbaikan strategi.

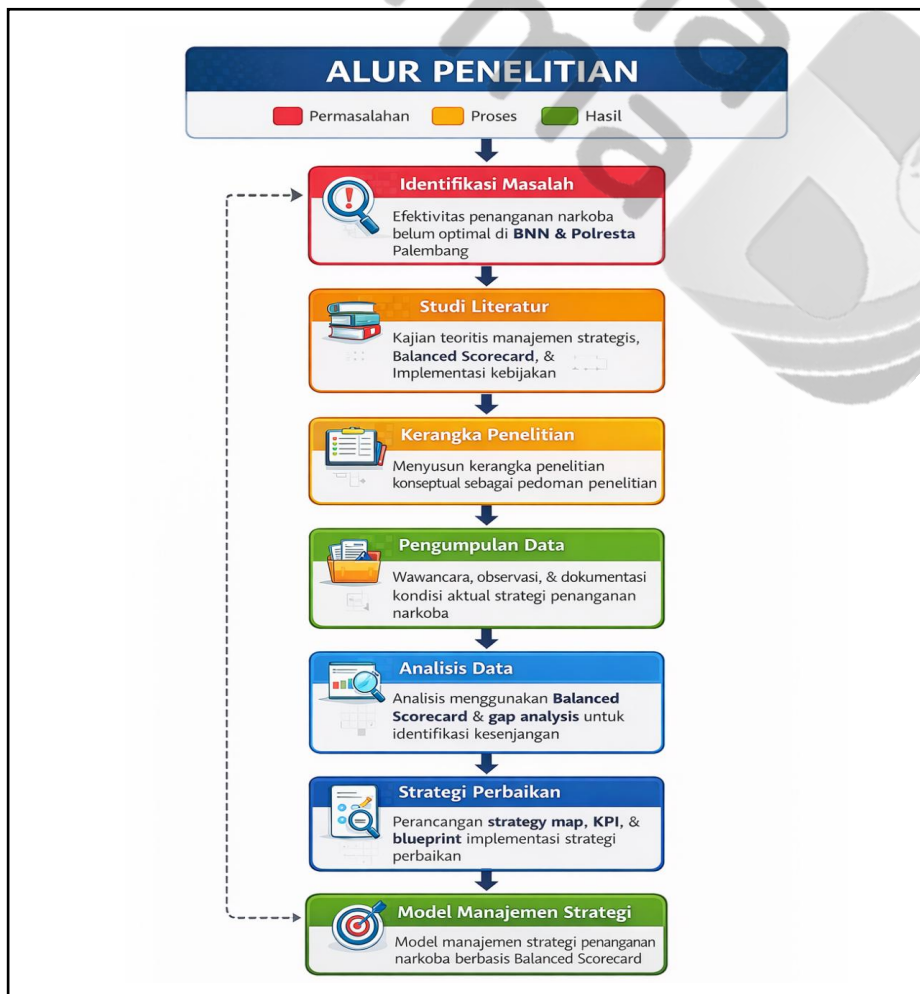
Strategi perbaikan yang dirumuskan tidak hanya berfokus pada aspek perencanaan, tetapi juga memperhatikan aspek implementasi dan keberlanjutan strategi, termasuk penguatan koordinasi antar lembaga, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta optimalisasi pemanfaatan teknologi dalam mendukung pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, strategi yang dihasilkan diharapkan mampu menjawab permasalahan secara lebih adaptif, responsif, dan berkelanjutan.

Hasil akhir dari penelitian ini adalah model manajemen strategi penanganan narkoba berbasis Balanced Scorecard yang dirancang secara sistematis dan aplikatif sesuai dengan kondisi empiris di lapangan. Model ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi secara teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen strategis sektor publik, tetapi juga memberikan kontribusi praktis sebagai acuan dalam meningkatkan efektivitas penanganan narkoba, khususnya di wilayah Polresta Kota Palembang. Dengan penerapan model tersebut, diharapkan terjadi peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh yang berdampak pada menurunnya tingkat penyalahgunaan dan peredaran narkoba secara berkelanjutan.



Berdasarkan kerangka tersebut, penelitian ini melakukan analisis secara mendalam terhadap kondisi aktual perancangan dan implementasi strategi penanganan narkoba di lingkungan Badan Narkotika Nasional dan Polresta Kota Palembang. Analisis ini dilakukan dengan menggali berbagai informasi empiris melalui pendekatan kualitatif, sehingga mampu menggambarkan secara komprehensif bagaimana strategi yang ada dirumuskan, dilaksanakan, serta dievaluasi dalam praktik. Hasil analisis tersebut kemudian dibandingkan dengan kondisi ideal yang seharusnya dicapai berdasarkan konsep manajemen strategis, *Balanced Scorecard*, serta teori implementasi kebijakan melalui pendekatan *gap analysis*.

Gambar 2.3. Diagram Alur Penelitian



Pendekatan *gap analysis* digunakan untuk mengidentifikasi secara sistematis kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal, baik dari aspek perencanaan strategis, implementasi kebijakan, koordinasi antar lembaga, maupun pengelolaan sumber daya. Melalui analisis ini, peneliti dapat mengidentifikasi berbagai permasalahan utama yang menjadi hambatan dalam efektivitas penanganan narkoba, serta menentukan area prioritas yang perlu mendapatkan perhatian dalam upaya perbaikan strategi.

Selanjutnya, berdasarkan hasil analisis kesenjangan tersebut, dirumuskan strategi perbaikan yang bersifat komprehensif dan terintegrasi. Strategi perbaikan tersebut meliputi penyusunan *strategy map* yang menggambarkan hubungan sebab-akibat antar perspektif strategis, penetapan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*) sebagai alat ukur keberhasilan strategi, serta penyusunan *blueprint* implementasi strategi dalam jangka waktu tertentu yang mencakup tahapan, target, serta mekanisme evaluasi yang jelas.

Lebih lanjut, strategi perbaikan yang dirumuskan tidak hanya berfokus pada aspek perencanaan, tetapi juga memperhatikan aspek implementasi dan keberlanjutan strategi, termasuk penguatan koordinasi antar lembaga, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta optimalisasi pemanfaatan teknologi dalam mendukung pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, strategi yang dihasilkan diharapkan mampu menjawab permasalahan secara lebih adaptif, responsif, dan berkelanjutan.

Hasil akhir dari penelitian ini adalah model manajemen strategi penanganan narkoba berbasis *Balanced Scorecard* yang dirancang secara sistematis dan aplikatif sesuai dengan kondisi empiris di lapangan. Model ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi secara teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen strategis sektor publik, tetapi juga memberikan kontribusi praktis sebagai acuan dalam meningkatkan efektivitas penanganan narkoba, khususnya di wilayah Polresta Kota Palembang. Dengan penerapan model tersebut, diharapkan terjadi peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh yang berdampak pada menurunnya tingkat penyalahgunaan dan peredaran narkoba secara berkelanjutan.

## **2.4. Pengembangan Hipotesis**

Pengembangan hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada integrasi teori manajemen strategis, *Balanced Scorecard*, serta teori implementasi kebijakan yang digunakan sebagai landasan konseptual. Hipotesis disusun untuk menjelaskan hubungan antara dimensi strategis dalam *Balanced Scorecard* dengan efektivitas penanganan narkoba sebagai variabel utama penelitian.

### **2.4.1. Pengaruh Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan Terhadap Efektivitas Penanganan Narkoba**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* menempatkan kapasitas internal organisasi sebagai fondasi utama bagi keberhasilan strategi. Perspektif ini mencakup pengembangan kompetensi sumber daya manusia, penguatan sistem pelatihan, pemanfaatan teknologi informasi, serta pembentukan budaya kerja yang adaptif dan kolaboratif. Dalam kerangka *Balanced Scorecard*, keberhasilan perspektif lain—seperti proses internal, pelanggan, dan keuangan—sangat bergantung pada kualitas pembelajaran organisasi dan kemampuan institusi dalam membangun kapabilitas jangka panjang. Literatur terbaru juga menegaskan bahwa dalam sektor publik, *Balanced Scorecard* tidak lagi dipandang semata sebagai alat ukur kinerja, melainkan sebagai sistem manajemen strategi yang menuntut penguatan kapasitas organisasi agar strategi dapat dijalankan secara efektif.

Secara teoritis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan bahwa organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang kompeten, sistem pembelajaran yang berkelanjutan, dan dukungan teknologi yang memadai akan lebih mampu menghasilkan proses internal yang efektif. Dalam konteks organisasi publik, kajian mutakhir menunjukkan bahwa *strategizing* yang efektif bukan hanya ditentukan oleh kualitas dokumen strategi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun kapasitas manajerial, pembelajaran kelembagaan, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. George dan Bryson menegaskan bahwa strategi di sektor publik berkaitan erat dengan penciptaan

*public value*, sehingga keberhasilan strategi sangat ditentukan oleh kesiapan internal organisasi untuk belajar, berinovasi, dan menyesuaikan diri.

Dalam penelitian ini, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi sangat relevan karena penanganan narkoba merupakan permasalahan yang dinamis, kompleks, dan terus berkembang. Perubahan pola distribusi narkoba, munculnya modus operandi baru, serta tuntutan terhadap penanganan yang lebih cepat dan terintegrasi menuntut organisasi pelaksana untuk memiliki kapasitas internal yang kuat. Dengan kata lain, efektivitas penanganan narkoba tidak cukup hanya mengandalkan instrumen hukum atau kebijakan formal, tetapi juga membutuhkan aparatur yang kompeten, pola kerja yang responsif, serta dukungan sistem informasi yang memadai. Penelitian-penelitian terbaru mendukung argumen tersebut. Kajian sistematis tentang *management development* di sektor publik menunjukkan bahwa pendidikan, pelatihan, dan pengembangan aparatur tetap menjadi instrumen utama reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas layanan publik. Penelitian ini juga menekankan bahwa organisasi publik yang berinvestasi pada pengembangan SDM cenderung memiliki kapasitas implementasi yang lebih baik dan lebih siap menghadapi perubahan kebijakan maupun tekanan lingkungan. Selain itu, studi mengenai *dynamic capabilities* di sektor publik menunjukkan bahwa kemampuan beradaptasi, belajar, dan mengonfigurasi ulang sumber daya internal merupakan faktor penting bagi organisasi publik dalam menghadapi permasalahan yang bersifat *wicked problems* atau kompleks, termasuk isu sosial dan keamanan

Apabila dikaitkan dengan penanganan narkoba, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dipahami sebagai kemampuan organisasi dalam mempersiapkan aparatur dan sistem agar mampu menjawab tantangan lapangan. Aparatur yang memiliki kompetensi analitis dan operasional yang memadai akan lebih efektif dalam mendeteksi permasalahan, merumuskan respons strategis, dan melaksanakan koordinasi antar lembaga. Sebaliknya, keterbatasan kompetensi SDM akan berdampak pada lemahnya kualitas analisis strategis dan lambatnya respons organisasi.

Selain faktor sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi informasi juga merupakan komponen penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Literatur terbaru menunjukkan bahwa transformasi digital dalam organisasi publik berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan analisis, koordinasi, dan pengambilan keputusan. Studi tentang analisis strategis di sektor publik bahkan menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi dan pendekatan berbasis data dapat memperkuat kemampuan organisasi dalam membaca lingkungan strategis dan merancang respons yang lebih presisi. Dalam konteks penanganan narkoba, pemanfaatan teknologi dapat mendukung pengumpulan data lapangan, pemetaan wilayah rawan, integrasi informasi antar lembaga, dan monitoring pelaksanaan program. Budaya organisasi juga menjadi elemen penting dalam perspektif ini. Organisasi publik yang memiliki budaya kerja kolaboratif dan adaptif cenderung lebih mampu membangun sinergi internal maupun eksternal. Sebaliknya, budaya kerja yang terlalu birokratis, kaku, dan administratif dapat menghambat inovasi serta memperlambat implementasi strategi. Kajian terbaru tentang inovasi sektor publik menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil menghadapi tantangan kompleks umumnya adalah organisasi yang mampu bergerak dari pendekatan yang top-down dan inkremental menuju pendekatan yang lebih transformatif dan kolaboratif.

Dari sudut pandang analitis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak dapat diposisikan sebagai elemen pelengkap semata, melainkan sebagai dasar yang menentukan kualitas keseluruhan strategi. Jika organisasi tidak memiliki SDM yang memadai, sistem pembelajaran yang berkelanjutan, dukungan teknologi yang tepat, dan budaya kerja yang terbuka terhadap perubahan, maka strategi yang dirumuskan akan sulit diimplementasikan secara efektif. Dengan kata lain, lemahnya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan berdampak langsung pada lemahnya proses internal, rendahnya kualitas layanan kepada masyarakat, dan akhirnya menurunkan efektivitas penanganan narkoba. Dalam konteks empiris penelitian ini, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi penting untuk menjelaskan mengapa strategi penanganan narkoba seringkali belum berjalan optimal. Banyak kendala di lapangan sesungguhnya berakar pada

persoalan kapasitas kelembagaan, seperti keterbatasan kompetensi aparatur, pelatihan yang belum merata, penggunaan teknologi yang belum maksimal, dan budaya kerja yang belum sepenuhnya mendukung pendekatan strategis. Oleh karena itu, penguatan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bukan hanya menjadi kebutuhan internal organisasi, tetapi juga menjadi prasyarat utama bagi peningkatan efektivitas penanganan narkoba secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki pengaruh yang kuat terhadap efektivitas penanganan narkoba. Semakin baik kualitas sumber daya manusia, dukungan teknologi, sistem pelatihan, dan budaya kerja organisasi, maka semakin tinggi kemampuan institusi dalam merancang dan melaksanakan strategi penanganan narkoba secara efektif, adaptif, dan berkelanjutan. Atas dasar itu, hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap efektivitas penanganan narkoba.

#### **2.4.2. Pengaruh Prespektif Proses Internal Terhadap Efektifitas Penanganan Narkoba**

Perspektif proses internal dalam Balanced Scorecard menekankan pentingnya efektivitas dan efisiensi proses operasional organisasi dalam mendukung pencapaian tujuan strategis. Perspektif ini berfokus pada bagaimana organisasi merancang, mengelola, dan menyempurnakan proses kerja internal agar mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Kaplan dan Norton (2001) menjelaskan bahwa keberhasilan strategi tidak hanya ditentukan oleh perencanaan yang baik, tetapi juga oleh kualitas proses internal yang mampu menerjemahkan strategi menjadi tindakan nyata. Dalam konteks organisasi sektor publik, proses internal mencakup berbagai aktivitas strategis, seperti analisis lingkungan, perumusan kebijakan, koordinasi antar lembaga, pengambilan keputusan strategis, serta mekanisme monitoring dan evaluasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa organisasi publik yang memiliki proses internal yang terstruktur, terkoordinasi,

dan berbasis data cenderung memiliki kinerja yang lebih efektif dan responsif terhadap permasalahan publik (Elbanna et al., 2025).

Secara teoritis, proses internal merupakan jembatan antara kapasitas organisasi (pembelajaran dan pertumbuhan) dengan hasil yang dirasakan oleh masyarakat (perspektif pelanggan). Dengan kata lain, meskipun organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten, tanpa didukung oleh proses internal yang efektif, maka strategi yang telah dirumuskan tidak akan berjalan secara optimal. Hal ini sejalan dengan pandangan manajemen strategis yang menyatakan bahwa implementasi strategi sangat bergantung pada kualitas sistem dan proses operasional organisasi (David, 2017). Dalam konteks penanganan narkoba, perspektif proses internal menjadi sangat krusial karena melibatkan berbagai aktivitas yang kompleks dan lintas sektor. Proses internal dalam penanganan narkoba tidak hanya mencakup kegiatan operasional seperti pencegahan, penindakan, dan rehabilitasi, tetapi juga mencakup koordinasi antara Badan Narkotika Nasional, kepolisian, serta instansi terkait lainnya. Oleh karena itu, efektivitas proses internal sangat menentukan keberhasilan strategi penanganan narkoba secara keseluruhan.

Dalam penanganan narkoba, koordinasi antar lembaga menjadi faktor yang sangat penting karena permasalahan narkoba bersifat multidimensional dan melibatkan berbagai pihak. Tanpa adanya koordinasi yang baik, strategi yang dirancang akan berjalan secara parsial dan tidak terintegrasi. Hal ini dapat mengurangi efektivitas program serta memperlambat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Namun demikian, dalam praktiknya, proses internal dalam organisasi sektor publik seringkali masih menghadapi berbagai kendala. Proses kerja yang birokratis, kurangnya fleksibilitas dalam pengambilan keputusan, serta lemahnya sistem koordinasi menjadi hambatan utama dalam implementasi strategi. Dalam konteks penanganan narkoba, kendala-kendala tersebut dapat menyebabkan lambatnya respons terhadap permasalahan yang muncul serta kurang optimalnya pelaksanaan program di lapangan.

Dari sudut pandang analitis, dapat dipahami bahwa perspektif proses internal memiliki peran yang sangat strategis dalam menentukan efektivitas

penanganan narkoba. Proses internal yang efektif akan mampu mengintegrasikan berbagai sumber daya, mempercepat pengambilan keputusan, serta meningkatkan kualitas pelaksanaan program. Sebaliknya, proses internal yang lemah akan menghambat implementasi strategi dan menurunkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks penelitian ini, perspektif proses internal menjadi salah satu faktor kunci yang perlu dianalisis untuk memahami mengapa strategi penanganan narkoba belum berjalan secara optimal. Permasalahan yang terjadi di lapangan, seperti lemahnya koordinasi, lambatnya pengambilan keputusan, serta belum optimalnya monitoring dan evaluasi, menunjukkan bahwa proses internal organisasi masih perlu diperbaiki.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin efektif proses internal organisasi, maka semakin tinggi pula efektivitas penanganan narkoba yang dapat dicapai. Proses internal yang terstruktur, terkoordinasi, dan berbasis data akan mampu meningkatkan kualitas implementasi strategi serta menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: Perspektif proses internal berpengaruh terhadap efektivitas penanganan narkoba.

#### **2.4.3. Pengaruh Perspektif Pelanggan (masyarakat) Terhadap Efektivitas Penanganan Narkoba**

Perspektif pelanggan dalam Balanced Scorecard menempatkan masyarakat sebagai pihak utama yang menerima manfaat dari kebijakan dan program organisasi publik. Dalam konteks ini, keberhasilan strategi tidak hanya diukur dari kinerja internal organisasi, tetapi juga dari sejauh mana strategi tersebut mampu memenuhi kebutuhan, harapan, serta meningkatkan kepuasan dan kepercayaan masyarakat. Kaplan dan Norton (2001) menegaskan bahwa organisasi yang mampu memberikan nilai bagi pelanggan akan memiliki kinerja yang lebih baik secara keseluruhan. Dalam sektor publik, hal ini tercermin melalui kualitas pelayanan, tingkat partisipasi masyarakat, serta kepercayaan terhadap institusi. Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa keterlibatan masyarakat (*public*

*engagement*) menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas kebijakan publik, karena masyarakat tidak hanya berperan sebagai penerima manfaat, tetapi juga sebagai mitra dalam pelaksanaan program (George & Bryson, 2025; Liu et al., 2025).

Dalam konteks penanganan narkoba, perspektif pelanggan (masyarakat) memiliki peran yang sangat strategis karena permasalahan narkoba tidak dapat diselesaikan hanya melalui pendekatan represif, tetapi juga memerlukan partisipasi aktif masyarakat dalam upaya pencegahan dan rehabilitasi. Tingkat kesadaran masyarakat terhadap bahaya narkoba, keterlibatan dalam kegiatan sosialisasi, serta dukungan terhadap program pemerintah menjadi faktor kunci dalam menekan angka penyalahgunaan narkoba. Penelitian menunjukkan bahwa pendekatan berbasis masyarakat (*community-based approach*) lebih efektif dalam penanganan narkoba karena mampu meningkatkan keberlanjutan program serta memperkuat dampak intervensi yang dilakukan (Bewley-Taylor et al., 2025). Selain itu, tingkat kepercayaan masyarakat terhadap institusi seperti Badan Narkotika Nasional dan kepolisian juga sangat mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi.

Namun demikian, dalam praktiknya, perspektif pelanggan masih menghadapi berbagai tantangan, seperti rendahnya partisipasi masyarakat, kurangnya sosialisasi yang tepat sasaran, serta adanya stigma terhadap pengguna narkoba yang menghambat proses rehabilitasi. tingkat kepercayaan masyarakat terhadap institusi seperti Badan Narkotika Nasional dan kepolisian juga sangat mempengaruhi keberhasilan strategi penanganan narkoba. Masyarakat yang memiliki tingkat kepercayaan tinggi cenderung lebih kooperatif dalam memberikan informasi, berpartisipasi dalam program, serta mendukung kebijakan yang dijalankan. Sebaliknya, rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat dapat menjadi hambatan dalam implementasi strategi. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kondisi ideal dengan kondisi aktual di lapangan. Dari sudut pandang analitis, dapat disimpulkan bahwa perspektif pelanggan merupakan faktor eksternal yang sangat menentukan keberhasilan strategi penanganan

narkoba. Semakin tinggi tingkat kepuasan, kepercayaan, dan partisipasi masyarakat, maka semakin efektif pula strategi yang dijalankan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat pendekatan yang berorientasi pada masyarakat sebagai bagian integral dari strategi penanganan narkoba.

H3: Perspektif pelanggan (masyarakat) berpengaruh terhadap efektivitas penanganan narkoba.

#### **2.4.4. Pengaruh Perspektif Keuangan Terhadap Efektivitas Penanganan Narkoba**

Perspektif keuangan dalam Balanced Scorecard menekankan pada pentingnya efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya organisasi, khususnya dalam sektor publik yang tidak berorientasi pada profit. Kaplan dan Norton (2001) menyatakan bahwa pengelolaan keuangan yang baik merupakan prasyarat utama dalam mendukung keberhasilan strategi organisasi. Dalam konteks sektor publik, perspektif keuangan tidak hanya berkaitan dengan besarnya anggaran, tetapi juga pada bagaimana anggaran tersebut dialokasikan secara tepat sasaran sesuai dengan prioritas strategis. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa organisasi publik yang mampu mengelola sumber daya secara efisien dan transparan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik serta mampu mencapai tujuan program secara optimal (Amran, 2025; Corrêa Gomes & de Azevedo, 2024).

Dalam konteks penanganan narkoba, perspektif keuangan memiliki peran yang sangat penting karena keberhasilan program sangat bergantung pada ketersediaan dan pengelolaan anggaran yang memadai. Program pencegahan, penindakan, dan rehabilitasi membutuhkan dukungan finansial yang tidak sedikit, baik untuk kegiatan operasional, pengembangan sumber daya manusia, maupun penyediaan fasilitas pendukung. Namun demikian, dalam praktiknya, keterbatasan anggaran sering menjadi kendala utama dalam pelaksanaan strategi penanganan narkoba. Hal ini menyebabkan organisasi harus melakukan prioritas program, sehingga tidak semua kegiatan dapat dilaksanakan secara optimal. Penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya finansial dapat menghambat

inovasi program serta mengurangi efektivitas implementasi strategi di sektor publik.

Dari sudut pandang analitis, perspektif keuangan tidak hanya berfungsi sebagai faktor pendukung, tetapi juga sebagai faktor penentu dalam keberhasilan strategi. Pengelolaan anggaran yang tidak berbasis pada prioritas strategis akan menyebabkan inefisiensi dan menurunkan efektivitas program. Sebaliknya, alokasi anggaran yang tepat, efisien, dan berkelanjutan akan mampu mendukung pelaksanaan strategi secara optimal. Dalam konteks penelitian ini, permasalahan yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara kebutuhan program dengan ketersediaan anggaran, serta belum optimalnya pengelolaan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, penguatan perspektif keuangan menjadi penting dalam meningkatkan efektivitas penanganan narkoba secara berkelanjutan.

H4: Prespektif keuangan berpengaruh terhadap efektivitas penangan narkoba

#### **2.4.5. Pengaruh Implementasi Kebijakan Terhadap Efektivitas Penanganan Narkoba**

Implementasi kebijakan merupakan tahapan krusial dalam siklus manajemen strategis yang menentukan apakah suatu kebijakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perspektif teori implementasi kebijakan, Edward III (1980) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi (sikap pelaksana), dan struktur birokrasi. Kebijakan yang dirumuskan secara baik tidak akan memberikan hasil yang optimal apabila tidak diimplementasikan secara efektif. Literatur terbaru juga menunjukkan bahwa keberhasilan strategi di sektor publik sangat bergantung pada kualitas implementasi, termasuk kemampuan organisasi dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam tindakan operasional yang nyata (Elbanna et al., 2025).

Dalam konteks penanganan narkoba, implementasi kebijakan memiliki peran yang sangat strategis karena kebijakan yang berkaitan dengan pencegahan, penindakan, dan rehabilitasi harus dilaksanakan secara terintegrasi dan konsisten.

Penanganan narkoba melibatkan berbagai aktor, seperti Badan Narkotika Nasional, kepolisian, pemerintah daerah, serta masyarakat, sehingga membutuhkan koordinasi yang efektif dan komunikasi yang jelas antar pihak. Penelitian menunjukkan bahwa lemahnya implementasi kebijakan, seperti kurangnya koordinasi antar lembaga, keterbatasan sumber daya, serta ketidaksesuaian antara kebijakan dan kondisi lapangan, menjadi faktor utama yang menghambat efektivitas program penanganan narkoba (Pratama et al., 2022).

Dari sudut pandang analitis, implementasi kebijakan dapat dipahami sebagai faktor penghubung antara perencanaan strategi dengan hasil yang dicapai. Strategi yang dirancang secara komprehensif tidak akan memberikan dampak signifikan apabila tidak didukung oleh implementasi yang efektif. Dalam konteks penelitian ini, temuan di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara kebijakan yang dirumuskan dengan pelaksanaan di lapangan, yang berdampak pada belum optimalnya efektivitas penanganan narkoba. Oleh karena itu, penguatan implementasi kebijakan menjadi faktor penting dalam memastikan bahwa strategi yang telah dirancang dapat berjalan secara efektif, terkoordinasi, dan berkelanjutan.

H5: Implementasi kebijakan berpengaruh terhadap efektivitas penanganan narkoba.

#### **2.4.6. Pengaruh Risiko Strategis Terhadap Efektivitas Penanganan Narkoba**

Risiko strategis merupakan faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu strategi dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam perspektif manajemen strategis, risiko tidak hanya dipahami sebagai ancaman, tetapi juga sebagai kondisi ketidakpastian yang perlu dikelola secara sistematis agar tidak menghambat pencapaian tujuan organisasi. Wheelen et al. (2018) menekankan bahwa organisasi yang mampu mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko secara efektif akan memiliki tingkat ketahanan (*organizational resilience*) yang lebih tinggi. Literatur terbaru juga menunjukkan bahwa manajemen risiko strategis menjadi bagian penting dalam sektor publik, terutama dalam menghadapi lingkungan yang dinamis dan kompleks (Elbanna et al., 2025).

Dalam konteks penanganan narkoba, risiko strategis memiliki karakteristik yang unik karena permasalahan narkoba bersifat dinamis, terorganisir, dan terus berkembang mengikuti perubahan sosial dan teknologi. Risiko yang dihadapi tidak hanya berasal dari faktor internal, seperti keterbatasan sumber daya dan kelemahan sistem organisasi, tetapi juga dari faktor eksternal, seperti jaringan peredaran narkoba yang semakin kompleks, perubahan modus operandi pelaku, serta pengaruh globalisasi. Penelitian menunjukkan bahwa kegagalan dalam mengantisipasi risiko strategis dapat menyebabkan strategi yang dijalankan menjadi tidak relevan atau tidak efektif dalam menghadapi kondisi di lapangan (Bewley-Taylor et al., 2025).

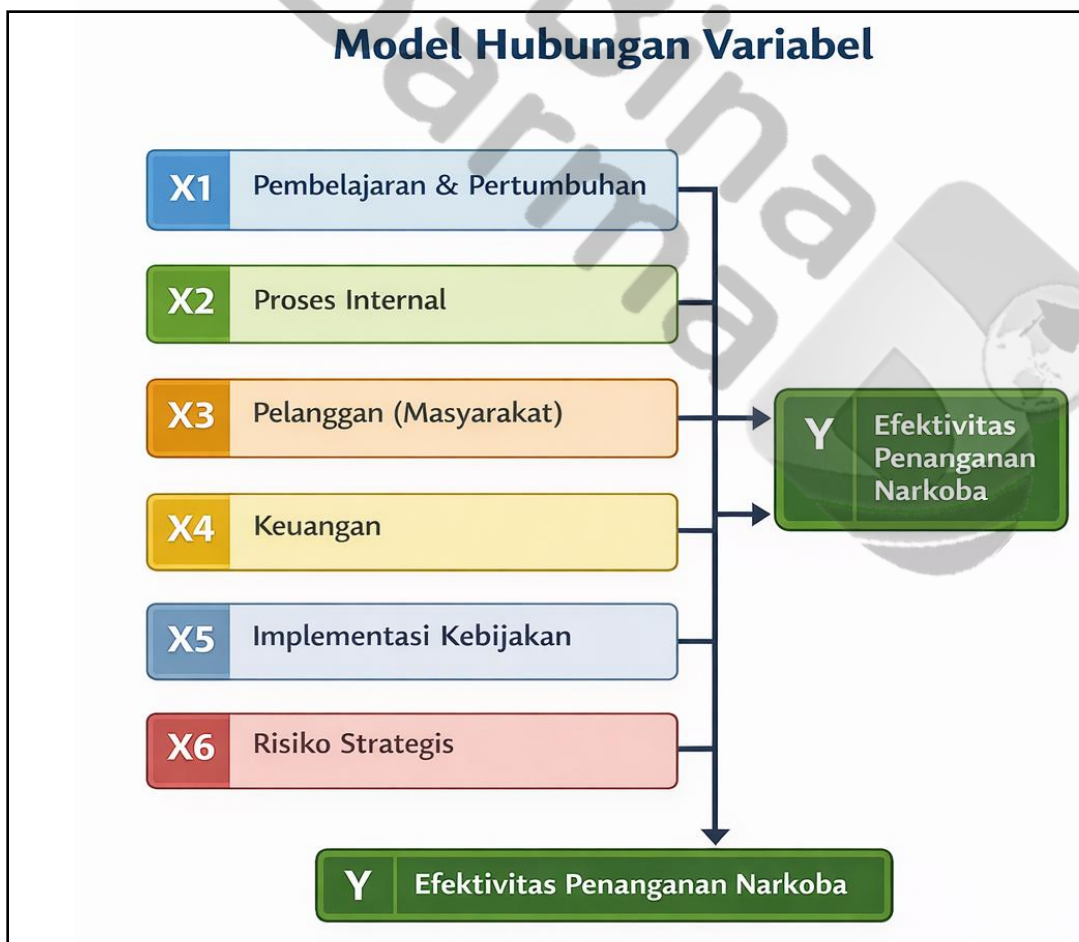
Dari sudut pandang analitis, risiko strategis dapat diposisikan sebagai faktor yang mempengaruhi keberlanjutan dan efektivitas strategi penanganan narkoba. Strategi yang tidak disertai dengan pengelolaan risiko yang baik cenderung bersifat reaktif dan tidak mampu mengantisipasi perubahan lingkungan. Dalam konteks penelitian ini, kondisi di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat keterbatasan dalam identifikasi dan mitigasi risiko, sehingga strategi yang dijalankan belum sepenuhnya adaptif terhadap dinamika permasalahan narkoba. Oleh karena itu, penguatan manajemen risiko strategis menjadi penting untuk memastikan bahwa strategi penanganan narkoba dapat berjalan secara efektif, adaptif, dan berkelanjutan dalam menghadapi berbagai tantangan yang ada.

H6: Risiko strategis berpengaruh terhadap efektivitas penanganan narkoba.

#### **2.4.7. Model Hubungan Variabel**

Model hubungan variabel dalam penelitian ini disusun untuk menjelaskan keterkaitan antara dimensi-dimensi strategis berbasis Balanced Scorecard dengan efektivitas penanganan narkoba. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri atas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses internal, perspektif pelanggan (masyarakat), perspektif keuangan, implementasi kebijakan, dan risiko strategis. Seluruh variabel tersebut diasumsikan memiliki pengaruh terhadap variabel dependen, yaitu efektivitas penanganan narkoba.

Secara konseptual, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi fondasi utama karena berkaitan dengan peningkatan kompetensi sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi, dan penguatan budaya kerja organisasi. Perspektif ini mempengaruhi kualitas proses internal organisasi, seperti analisis strategis, koordinasi antar lembaga, dan pengambilan keputusan. Selanjutnya, proses internal yang efektif akan berdampak pada perspektif pelanggan, yaitu meningkatnya partisipasi, kepercayaan, dan kesadaran masyarakat. Perspektif keuangan berfungsi mendukung keberhasilan strategi melalui efisiensi dan



**Gambar 2.4.** Model Hubungan Variabel

ketepatan alokasi sumber daya. Di sisi lain, implementasi kebijakan dan pengelolaan risiko strategis berperan sebagai variabel penguat yang mempengaruhi keberhasilan seluruh proses strategi tersebut. Dengan demikian, keseluruhan hubungan variabel tersebut bermuara pada peningkatan efektivitas penanganan narkoba.

Berdasarkan kerangka teoritis yang telah dibangun, model hubungan variabel dalam penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas penanganan narkoba dipengaruhi oleh beberapa dimensi strategis yang saling berhubungan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal, pelanggan, keuangan, implementasi kebijakan, dan risiko strategis diposisikan sebagai variabel independen yang berkontribusi terhadap efektivitas penanganan narkoba sebagai variabel dependen. Model ini menegaskan bahwa keberhasilan strategi penanganan narkoba sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan seluruh dimensi strategis tersebut secara sistematis dan berkelanjutan.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Objek Dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini berfokus pada dua unit analisis utama yang saling berkaitan. Pertama, Badan Narkotika Nasional (BNN) sebagai institusi nasional yang bertanggung jawab dalam perumusan kebijakan dan strategi penanganan narkoba di tingkat nasional. Kedua, Polresta Kota Palembang sebagai unit pelaksana operasional yang mengimplementasikan strategi nasional BNN di tingkat lokal. Pemilihan kedua unit analisis ini didasarkan pada pertimbangan bahwa efektivitas penanganan narkoba sangat bergantung pada keselarasan antara perencanaan strategis di tingkat nasional dengan implementasi operasional di tingkat lokal.

Ruang lingkup penelitian mencakup empat dimensi utama. Dimensi pertama adalah aspek perencanaan strategis yang meliputi proses formulasi kebijakan BNN dan mekanisme penyesuaian dengan kebutuhan operasional Polresta Kota Palembang. Dimensi kedua adalah aspek implementasi yang mencakup mekanisme eksekusi program, alokasi sumber daya, dan koordinasi operasional. Dimensi ketiga adalah aspek evaluasi kinerja yang meliputi sistem monitoring dan evaluasi serta mekanisme umpan balik. Dimensi keempat adalah aspek *governance* yang mencakup struktur koordinasi, pembagian peran, dan mekanisme kolaborasi antara BNN dan Polresta Kota Palembang.

Penelitian ini dibatasi pada periode implementasi tahun 2021-2025 dengan fokus pada program P4GN (Pencegahan dan Pemberantasan Penyalahgunaan dan Peredaran Gelap Narkotika). Cakupan geografis penelitian terbatas pada wilayah hukum Polresta Kota Palembang dengan pertimbangan bahwa wilayah ini merupakan daerah urban dengan karakteristik permasalahan narkoba yang kompleks dan beragam. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus intrinsik. Desain ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam fenomena implementasi manajemen strategi BNN di tingkat Polresta

Kota Palembang dalam konteksnya yang alamiah. Studi kasus intrinsik tepat digunakan karena penelitian berfokus pada pemahaman kasus spesifik tersebut, bukan untuk generalisasi ke kasus lain.

Pelaksanaan penelitian mengikuti prosedur sistematis yang terdiri dari empat tahapan utama. Tahap pertama adalah persiapan yang meliputi penyusunan instrumen penelitian, perijinan institusional, dan identifikasi informan. Tahap kedua adalah pengumpulan data melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan observasi partisipatif. Tahap ketiga adalah analisis data menggunakan teknik analisis tematik dan content analysis. Tahap keempat adalah validasi data melalui triangulasi sumber dan metode serta member checking.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan tiga teknik utama. Teknik pertama adalah wawancara mendalam terhadap 30 informan yang terdiri dari perwakilan BNN, pimpinan Polresta Kota Palembang, pelaksana program, dan stakeholders terkait. Teknik kedua adalah studi dokumentasi terhadap dokumen-dokumen strategis BNN, laporan kinerja Polresta, dan dokumen pendukung lainnya. Teknik ketiga adalah observasi terhadap kegiatan koordinasi dan implementasi program di lapangan.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri (human instrument) yang dibantu dengan seperangkat instrumen pendukung. Instrumen pendukung terdiri dari pedoman wawancara semi-terstruktur, pedoman observasi, dan format analisis dokumen. Pedoman wawancara dikembangkan berdasarkan dimensi-dimensi dalam kerangka pemikiran yang mencakup aspek perencanaan, implementasi, evaluasi, dan *governance*.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi tiga tahapan. Tahap pertama adalah reduksi data melalui proses seleksi, pemusatan, dan simplifikasi data. Tahap kedua adalah penyajian data dalam bentuk matriks, tabel, dan diagram alur. Tahap ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi melalui proses triangulasi dan member *checking*.

Penelitian ini dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian. Prinsip pertama adalah informed consent yang menjamin partisipasi sukarela informan. Prinsip kedua adalah kerahasiaan data dengan menggunakan kode identifikasi untuk menyamarkan identitas informan. Prinsip ketiga adalah keamanan data dengan menyimpan data dalam sistem terenkripsi. Prinsip keempat adalah manfaat penelitian dengan memastikan bahwa hasil penelitian dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan kebijakan penanganan narkoba.

Validitas penelitian dijaga melalui penerapan triangulasi sumber, triangulasi metode, dan triangulasi teori. Reliabilitas penelitian dijaga melalui audit trail yang mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara sistematis dan transparan. Selain itu, dilakukan peer debriefing dengan ahli metodologi untuk mengevaluasi proses dan hasil penelitian.

### **3.2. Jenis Dan Sumber Data**

Penelitian ini mengumpulkan dan menganalisis dua kategori data utama yang diklasifikasikan berdasarkan karakteristik dan sifat datanya. Data kualitatif berperan sebagai data primer yang mendominasi analisis, sementara data kuantitatif berfungsi sebagai data sekunder pendukung yang memperkaya konteks dan memberikan dasar empiris yang komprehensif.

#### **1. Data Kualitatif**

Data kualitatif dalam penelitian ini terdiri dari tiga jenis utama. Pertama, data persepsi dan pengalaman yang mencakup pemahaman subjektif informan terhadap implementasi manajemen strategi Badan Narkotika Nasional di tingkat Polresta Kota Palembang, termasuk pengalaman dalam proses perencanaan strategis, eksekusi operasional, dan evaluasi program penanganan narkoba. Kedua, data proses yang merekam mekanisme koordinasi, pola komunikasi, dan dinamika kolaborasi antara institusi BNN dan Polresta Kota Palembang dalam implementasi program penanganan narkoba. Ketiga, data kontekstual yang mengungkap kondisi lingkungan strategis, hambatan implementasi, dan faktor-faktor determinan yang

mempengaruhi efektivitas kerjasama antar institusi dalam penanganan narkoba.

## **2. Data Kuantitatif Pendukung**

Meskipun penelitian ini secara metodologis menggunakan pendekatan kualitatif, data kuantitatif dipergunakan sebagai pelengkap analisis untuk memberikan perspektif yang lebih holistik. Data kuantitatif meliputi data statistik berupa angka prevalensi penyalahgunaan narkoba, volume kasus yang berhasil ditangani, dan capaian indikator kinerja program. Selain itu, data numerik terkait alokasi anggaran, komposisi personel, dan metrik kinerja operasional lainnya yang relevan dengan implementasi program juga dikumpulkan untuk memperkuat analisis kualitatif.

### **3.2.1. Sumber Data Penelitian**

Sumber data dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi dua kategori utama berdasarkan asal dan karakteristik pengumpulannya.

#### **1. Data Primer**

Data primer diperoleh secara langsung dari sumber pertama melalui tiga teknik pengumpulan data utama. Teknik pertama adalah wawancara mendalam yang dilakukan terhadap informan kunci yang terdiri dari empat level hierarki. Level kebijakan nasional meliputi pejabat struktural BNN seperti Kepala BNN untuk kebijakan strategis nasional, Deputi Bidang Pencegahan untuk program demand reduction, Deputi Bidang Pemberantasan untuk program supply reduction, dan Kepala Pusat Data dan Informasi untuk sistem monitoring dan evaluasi. Level implementasi regional mencakup Kepala BNNP Sumatera Selatan untuk koordinasi regional dan Koordinator Program untuk implementasi program di tingkat provinsi. Level operasional terdiri dari Kapolresta Palembang untuk kebijakan operasional, Wakapolresta Bidang Operasi untuk koordinasi implementasi, Kasat Reskrim untuk penanganan kasus narkoba, Kasat Binmas untuk program pencegahan, dan Kanit Narkoba sebagai pelaksana teknis. Level stakeholders pendukung meliputi

perwakilan Dinas Kesehatan Kota Palembang untuk program rehabilitasi, Dinas Sosial Kota Palembang untuk reintegrasi sosial, LSM Peduli Narkoba untuk program komunitas, dan tokoh masyarakat untuk persepsi dan partisipasi masyarakat.

Teknik kedua adalah observasi partisipatif yang dilakukan terhadap aktivitas rapat koordinasi BNN-Polresta, pelaksanaan program di lapangan, kegiatan operasional penanganan narkoba, dan forum stakeholders penanganan narkoba. Teknik ketiga adalah Focus Group Discussion (FGD) yang dilaksanakan dengan tiga kelompok berbeda, yaitu tim implementasi program, penerima manfaat program, dan multi-stakeholders terkait.

## **2. Data Sekunder**

Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen resmi dan sumber tertulis yang diklasifikasikan menjadi lima kategori. Kategori pertama adalah dokumen kebijakan dan peraturan yang meliputi Undang-Undang Nomor 35 Tahun 2009 tentang Narkotika, Peraturan Presiden tentang BNN, Rencana Strategis BNN 2021-2025, Peraturan Kapolri terkait penanganan narkoba, dan Peraturan Daerah Kota Palembang tentang P4GN. Kategori kedua adalah dokumen perencanaan dan pelaporan yang terdiri dari Rencana Kerja BNN dan Polresta Palembang, Laporan Kinerja BNN dan Polresta Palembang, Laporan Program P4GN, dan notulen rapat koordinasi. Kategori ketiga adalah dokumen administratif yang mencakup dokumen anggaran program, laporan keuangan, berita acara operasi, dan laporan investigasi. Kategori keempat adalah dokumen statistik dan data yang meliputi data prevalensi penyalahgunaan narkoba, statistik kasus narkoba, data capaian indikator kinerja, dan laporan monitoring dan evaluasi. Kategori kelima adalah dokumen pendukung lainnya yang terdiri dari kajian dan penelitian terdahulu, publikasi ilmiah terkait, media clipping, serta dokumentasi foto dan video kegiatan.

Pemilihan sumber data dilakukan dengan menerapkan lima kriteria seleksi yang ketat. Kriteria pertama adalah relevansi, dimana sumber data harus memiliki

keterkaitan langsung dengan fokus penelitian. Kriteria kedua adalah kredibilitas, yang mensyaratkan bahwa sumber data harus berasal dari institusi atau individu yang kompeten dan memiliki kapasitas yang memadai. Kriteria ketiga adalah akurasi, yang menekankan bahwa data harus dapat diverifikasi kebenarannya melalui mekanisme cross-checking. Kriteria keempat adalah keterkinian, yang mengharuskan data bersifat updated dan relevan dengan konteks waktu penelitian. Kriteria kelima adalah kelengkapan, yang mensyaratkan bahwa data harus menyajikan informasi yang utuh dan komprehensif.

Untuk memastikan validitas data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber melalui empat pendekatan. Pendekatan pertama adalah membandingkan data dari informan level kebijakan dengan level implementasi untuk mengidentifikasi konsistensi dan diskrepansi perspektif. Pendekatan kedua adalah mengkonfirmasi data wawancara dengan studi dokumen untuk memverifikasi akurasi informasi. Pendekatan ketiga adalah memverifikasi data observasi dengan hasil wawancara untuk memastikan konsistensi antara praktik lapangan dengan persepsi pelaku. Pendekatan keempat adalah melakukan cross-check antara data kualitatif dan kuantitatif untuk memperoleh konfirmasi silang yang komprehensif.

Dengan penerapan pengumpulan data dari berbagai jenis dan sumber tersebut, yang dilaksanakan melalui prosedur yang sistematis dan memenuhi standar akademik, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan temuan yang komprehensif, valid, dan reliabel mengenai implementasi manajemen strategi Badan Narkotika Nasional dalam penanganan narkoba di Polresta Kota Palembang.

### **3.3. Populasi Dan Sampel Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, sehingga teknik penentuan sampel dilakukan secara purposive, yaitu dengan memilih informan yang dianggap paling relevan dan mampu memberikan informasi yang mendalam terkait perancangan dan implementasi strategi penanganan narkoba. Pemilihan informan didasarkan pada pertimbangan tertentu, seperti posisi, pengalaman kerja,

serta keterlibatan dalam kegiatan penanganan narkoba di lingkungan Badan Narkotika Nasional dan Polresta Kota Palembang.

Dengan demikian, penentuan populasi dan sampel dalam penelitian ini tidak bertujuan untuk generalisasi secara statistik, melainkan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif dan mendalam mengenai fenomena yang diteliti. Informan yang dipilih diharapkan mampu memberikan data yang kaya (*rich data*) sehingga dapat mendukung analisis penelitian secara optimal.

### **3.3.1. Populasi Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari seluruh individu dan dokumen yang memiliki keterkaitan langsung dengan implementasi manajemen strategi Badan Narkotika Nasional dalam penanganan narkoba di Polresta Kota Palembang. Populasi penelitian diklasifikasikan menjadi dua kategori utama, yaitu populasi manusia dan populasi dokumen.

Populasi manusia mencakup seluruh *stake holders* yang terlibat dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi program penanganan narkoba, yang terdiri dari empat kelompok utama. Kelompok pertama adalah pejabat struktural BNN pusat dan BNNP Sumatera Selatan yang terlibat dalam formulasi kebijakan dan pengawasan program. Kelompok kedua adalah personel Polresta Kota Palembang yang terlibat langsung dalam operasional penanganan narkoba, mulai dari tingkat pimpinan hingga pelaksana teknis. Kelompok ketiga adalah perwakilan instansi pemerintah daerah yang terkait dengan program P4GN, termasuk Dinas Kesehatan, Dinas Sosial, dan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik. Kelompok keempat adalah perwakilan masyarakat dan LSM yang terlibat dalam program penanganan narkoba.

Populasi dokumen meliputi seluruh dokumen resmi yang berkaitan dengan perencanaan, implementasi, dan evaluasi program penanganan narkoba selama periode 2020-2024. Populasi ini mencakup dokumen kebijakan, perencanaan strategis, laporan kinerja, dokumen anggaran, laporan operasional, dan dokumen pendukung lainnya yang diterbitkan oleh BNN, Polresta Kota Palembang, dan instansi terkait.

### 3.3.2. Sampel Penelitian

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria inklusi yang spesifik. Sampel manusia ditentukan berdasarkan prinsip saturasi dengan jumlah estimasi 30 informan yang direkrut hingga mencapai titik jenuh informasi. Komposisi sampel manusia terdiri dari:

Pertama, sampel dari level BNN dan BNNP sebanyak 6-8 informan, meliputi pejabat eselon II dan III yang membidangi pencegahan, pemberantasan, rehabilitasi, dan data informasi. Kedua, sampel dari level Polresta Kota Palembang sebanyak 10-12 informan, terdiri dari Kapolresta, Wakapolresta, Kasat Reskrim, Kasat Binmas, Kanit Narkoba, dan anggota pelaksana. Ketiga, sampel dari instansi pemerintah daerah sebanyak 4-5 informan, meliputi perwakilan Dinas Kesehatan, Dinas Sosial, Bappeda, dan Bagian Hukum Setda. Keempat, sampel dari masyarakat dan LSM sebanyak 3-4 informan, terdiri dari ketua LSM peduli narkoba, tokoh masyarakat, dan perwakilan dunia usaha.

Sampel dokumen ditentukan berdasarkan kriteria relevansi, otentisitas, dan kelengkapan informasi. Sampel dokumen terdiri dari: dokumen kebijakan strategis (5-7 dokumen), dokumen perencanaan program (8-10 dokumen), laporan kinerja (6-8 dokumen), dokumen anggaran (4-5 dokumen), dan dokumen operasional (10-12 dokumen).

### 3.3.3. Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* sebagai metode utama dalam pemilihan informan. Teknik ini dipilih karena sesuai dengan pendekatan kualitatif yang menekankan pada kedalaman informasi, bukan jumlah responden. Penerapan *purposive sampling* dilakukan melalui penetapan kriteria tertentu terhadap informan yang dianggap memiliki kompetensi dan relevansi dengan fokus penelitian. Kriteria pemilihan informan dalam penelitian ini meliputi.

1. memiliki pengetahuan yang mendalam mengenai implementasi program penanganan narkoba
2. memiliki pengalaman minimal dua tahun dalam bidang terkait

3. menduduki posisi strategis dalam proses perencanaan maupun pelaksanaan program
4. memiliki kewenangan atau keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan
5. bersedia berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan penelitian.

Melalui penerapan teknik ini, peneliti dapat mengidentifikasi dan memilih informan kunci (*key informants*) yang mampu memberikan data yang relevan, komprehensif, dan mendalam sesuai dengan kebutuhan penelitian. Dengan demikian, data yang diperoleh diharapkan mampu menggambarkan secara utuh fenomena yang diteliti serta mendukung tercapainya tujuan penelitian secara optimal.

#### **3.3.4. Kriteria Inklusi dan Eksekusi**

Kriteria inklusi untuk sampel manusia meliputi:

1. memiliki pengalaman langsung dalam implementasi program penanganan narkoba
2. menduduki posisi yang relevan dengan fokus penelitian
3. bersedia memberikan informasi yang diperlukan
4. memiliki masa pengabdian minimal 2 tahun dalam bidang terkait dan
5. dapat berkomunikasi dengan baik.

Kriteria eksklusi meliputi:

1. informan yang tidak bersedia mengikuti prosedur penelitian
2. informan yang memiliki konflik kepentingan
3. informan yang tidak dapat diwawancarai secara lengkap karena kendala waktu dan
4. informan yang memiliki keterbatasan dalam memberikan informasi yang dibutuhkan.

Untuk sampel dokumen, kriteria inklusi meliputi:

1. dokumen resmi yang diterbitkan oleh institusi terkait;
2. dokumen yang relevan dengan periode penelitian 2020-2024
3. dokumen yang memiliki nilai informasi strategis dan

4. dokumen yang dapat diakses secara legal.

Kriteria eksklusi untuk dokumen meliputi:

1. dokumen draft yang belum disahkan
2. dokumen yang bersifat rahasia negara
3. dokumen yang tidak lengkap dan
4. dokumen yang tidak dapat diverifikasi keasliannya.

Prosedur rekrutmen sampel dilakukan melalui empat tahapan. Tahap pertama adalah identifikasi potensial informan berdasarkan struktur organisasi dan dokumen resmi. Tahap kedua adalah screening awal berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Tahap ketiga adalah pengajuan permohonan partisipasi secara resmi melalui surat resmi penelitian. Tahap keempat adalah konfirmasi kesediaan dan penjadwalan wawancara.

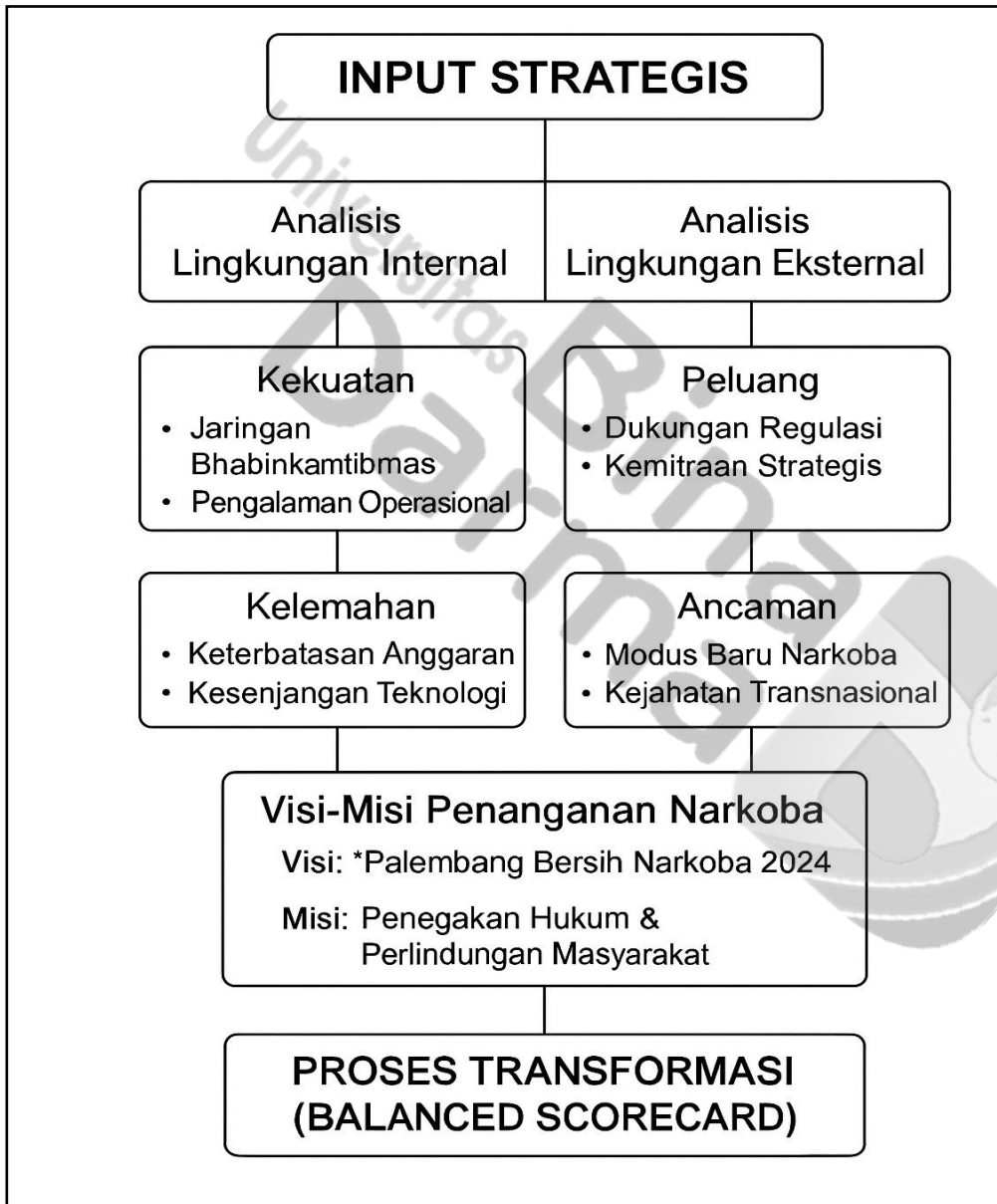
#### **3.4. Indikator Penelitian**

Penelitian ini secara sistematis menyusun dan mengembangkan seperangkat indikator komprehensif yang berfungsi sebagai instrumen pengukuran yang valid dan reliabel untuk mengevaluasi tingkat efektivitas implementasi manajemen strategi Badan Narkotika Nasional dalam penanganan narkoba di wilayah hukum Polresta Kota Palembang. Pengembangan indikator ini dilakukan melalui proses analisis mendalam terhadap dimensi-dimensi kunci yang esensial dalam menilai kesuksesan suatu implementasi strategi, dengan mempertimbangkan karakteristik khusus organisasi kepolisian serta kompleksitas permasalahan narkoba di tingkat lokal.

Indikator-indikator tersebut secara konseptual dikelompokkan ke dalam empat dimensi utama yang secara holistik mencerminkan keseluruhan siklus manajemen strategis, mulai dari tahap perencanaan strategis, implementasi operasional, monitoring dan evaluasi, hingga pengukuran outcome dan dampak yang dihasilkan. Pengelompokan multidimensi ini dirancang untuk dapat menangkap kompleksitas implementasi kebijakan dari level konseptual hingga level operasional, sekaligus menyediakan kerangka analitis yang memungkinkan

dilakukannya assessment menyeluruh terhadap setiap tahapan dalam proses manajemen strategis, sehingga dapat memberikan gambaran utuh tentang pencapaian tujuan strategis penanganan narkoba di wilayah penelitian. kerangka ini juga memungkinkan dilakukannya evaluasi yang lebih mendalam terhadap efektivitas strategi yang telah dijalankan, sehingga dapat memberikan gambaran yang utuh, sistematis, dan berbasis evidensi mengenai tingkat pencapaian tujuan strategis penanganan narkoba di wilayah penelitian.

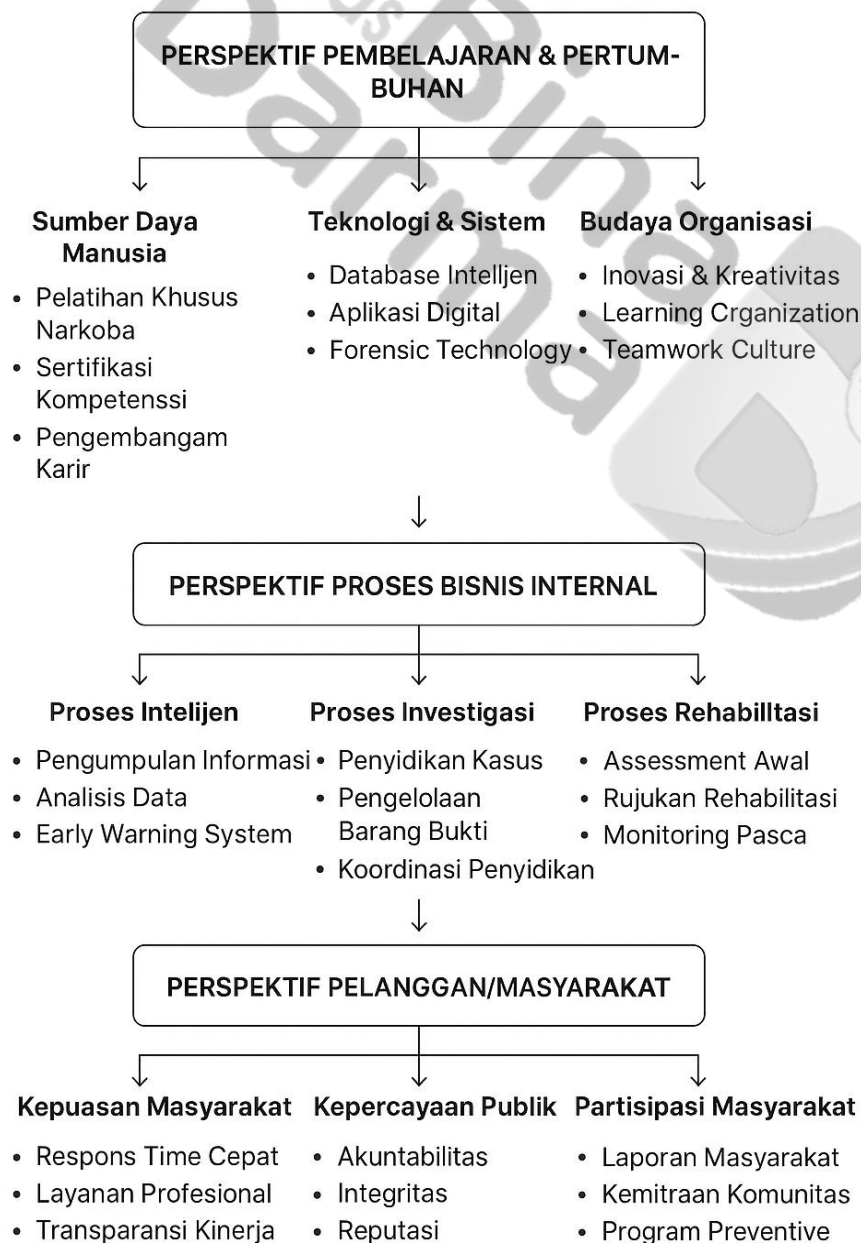




**Gambar 3.1.** Indikator penelitian

peningkatan kualitas proses intelijen, investigasi, dan rehabilitasi digambarkan sebagai elemen penting yang mendorong peningkatan layanan kepada masyarakat, khususnya dalam hal kepuasan publik, kepercayaan masyarakat, dan keterlibatan komunitas dalam program pencegahan. Akhirnya, seluruh rangkaian proses ini bermuara pada perspektif keuangan, yang

menekankan akuntabilitas, efisiensi biaya, serta penciptaan nilai tambah bagi institusi dan masyarakat. Dengan demikian, grafik ini tidak hanya menunjukkan alur hubungan antar-perspektif, tetapi juga menggambarkan bagaimana setiap komponen berkontribusi secara sistematis terhadap pencapaian tujuan strategis penanganan narkoba secara terpadu dan berkelanjutan.



## Perspektif Keuangan

### Akuntabilitas Anggaran

- Laporan Keuangan
- Audit Internal
- Compliance

### Efisiensi Biaya

- Optimalisasi Anggaran
- Cost Benefit Analysis
- Value for Money

### 3.5. Operasional Variabel Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, operasional variabel tidak dimaksudkan untuk mengukur variabel secara kuantitatif, melainkan untuk memberikan batasan konseptual serta pedoman dalam pengumpulan dan analisis data. Oleh karena itu, operasional variabel dalam penelitian ini disusun dalam bentuk dimensi, indikator, dan sub indikator yang berfungsi sebagai acuan dalam menggali data lapangan secara mendalam.

Penelitian ini berfokus pada perancangan strategis dalam manajemen strategi Badan Narkotika Nasional dalam penanganan narkoba di Polresta Palembang. Perancangan strategis dalam penelitian ini dipahami sebagai proses sistematis yang meliputi analisis lingkungan, perumusan tujuan, penyusunan strategi, serta pengambilan keputusan yang dilakukan oleh organisasi dalam mencapai tujuan penanganan narkoba.

Untuk memperkuat kerangka analisis, penelitian ini menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Pendekatan ini digunakan untuk melihat perancangan strategi secara komprehensif melalui empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan (masyarakat), perspektif proses internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penggunaan *Balanced Scorecard* dalam penelitian ini tidak dimaksudkan sebagai alat ukur kuantitatif, melainkan sebagai kerangka konseptual untuk mengkategorikan dan menginterpretasikan data kualitatif. Dengan demikian, setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* diterjemahkan ke dalam dimensi dan indikator yang relevan dengan konteks penanganan narkoba oleh BNN.

Mengingat karakteristik permasalahan narkoba yang dinamis dan kompleks, penelitian ini juga menambahkan dimensi risiko strategis sebagai bentuk penguatan analisis. Dimensi ini digunakan untuk mengkaji bagaimana organisasi mengantisipasi risiko, merespons perubahan modus operandi narkoba, serta menyusun strategi mitigasi yang adaptif.

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini disusun secara sistematis dengan tujuan untuk:

1. Memberikan batasan yang jelas terhadap fokus penelitian
2. Menjadi pedoman dalam penyusunan instrumen wawancara
3. Mempermudah proses reduksi, kategorisasi, dan analisis data
4. Menjamin konsistensi antara Bab III (metodologi) dan Bab IV (hasil dan pembahasan)

Tabel operasional variabel ini akan digunakan sebagai dasar dalam proses pengumpulan data di lapangan, khususnya dalam penyusunan instrumen penelitian seperti pedoman wawancara mendalam, observasi, serta dokumentasi. Dengan adanya operasionalisasi variabel yang jelas, proses penggalan data dapat dilakukan secara lebih terarah, sistematis, dan konsisten, sehingga meminimalkan potensi bias serta meningkatkan kualitas data yang diperoleh.

Dengan demikian, penggunaan tabel operasional variabel ini diharapkan mampu mendukung proses penelitian secara keseluruhan, baik dalam tahap pengumpulan maupun analisis data, sehingga hasil penelitian yang diperoleh dapat menggambarkan kondisi empiris secara komprehensif, mendalam, dan kontekstual. Selain itu, hasil penelitian juga diharapkan memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang tinggi, serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah sebagai kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen strategis sektor publik dan penanganan narkoba.

**Tabel 3.1.** Perancangan Strategis Berbasis *Balanced Scorecard*

<b>No</b>	<b>Perspektif</b>	<b>Tujuan Strategis</b>	<b>Indikator</b>	<b>Sub Indikator</b>	<b>Informan</b>	<b>Teknik Pengumpulan Data</b>
1	Pembelajaran & Pertumbuhan	Peningkatan kapasitas SDM	Kompetensi SDM	Pelatihan, sertifikasi, pengalaman	Pejabat BNN, Penyidik Polresta	Wawancara, dokumentasi
			Pengembangan organisasi	Program pelatihan	Polresta	Wawancara
			Pemanfaatan teknologi	Sistem informasi	Staf IT	Wawancara, observasi
			Budaya kerja	Adaptif, kolaboratif	Seluruh informan	Wawancara
2	Proses Internal	Peningkatan efektivitas proses	Analisis strategis	Identifikasi masalah	BNN, Polresta	Wawancara
			Koordinasi	Sinergi BNN-Polresta	BNN & Polresta	Wawancara
			Pengambilan keputusan	Berbasis data	Pimpinan	Wawancara
			Monitoring & evaluasi	Evaluasi program	BNN, Polresta	Wawancara, dokumentasi
3	Pelanggan (Masyarakat)	Peningkatan keterlibatan masyarakat	Partisipasi masyarakat	Keterlibatan program	Masyarakat	Wawancara
			Kesadaran	Pemahaman narkoba	Masyarakat	Wawancara
			Kepercayaan	Persepsi publik	Masyarakat	Wawancara

			Kepuasan	Respons program	Masyarakat	Wawancara
4	Keuangan	Optimalisasi sumber daya	Alokasi anggaran	Prioritas program	Pejabat BNN	Wawancara, dokumentasi
			Efisiensi	Penggunaan dana	Polresta	Wawancara
			Pendanaan	Ketersediaan dana	Polresta	Wawancara
			Keberlanjutan	Program berkelanjutan	Polresta	Wawancara
5	Implementasi Kebijakan	Efektivitas kebijakan	Komunikasi	Sosialisasi	Polresta	Wawancara
			Sumber daya	SDM & anggaran	Polresta	Wawancara
			Disposisi	Komitmen pelaksana	Aparat	Wawancara
			Struktur birokrasi	SOP	BNN	Wawancara, dokumentasi
6	Risiko Strategis	Pengelolaan risiko	Identifikasi risiko	Risiko internal/eksternal	Polresta	Wawancara
			Mitigasi risiko	Strategi pencegahan	polresta	Wawancara
			Adaptasi strategi	Respons perubahan	polresta	Wawancara
			Ketahanan organisasi	Resiliensi	polresta	Wawancara

### **3.6. Teknik Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis data kualitatif interaktif model Miles dan Huberman (2020) yang meliputi tiga komponen utama yang saling berkaitan dalam proses siklus analisis data. Ketiga komponen tersebut terdiri dari reduksi data (data reduction), penyajian data (data display), dan penarikan kesimpulan (conclusion drawing/verification). Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya dalam mengelola kompleksitas data kualitatif yang multidimensi sekaligus mempertahankan kedalaman dan kontekstualitas informasi yang diperoleh dari berbagai sumber data primer dan sekunder.

#### **1. Teknik Reduksi Data**

Proses reduksi data dilakukan melalui empat tahapan sistematis. Tahap pertama meliputi seleksi data terfokus yang melibatkan identifikasi, pemilahan, dan pemusatan perhatian pada data yang relevan dengan fokus penelitian, sementara data yang kurang relevan diarsipkan sebagai bahan pendukung. Tahap kedua adalah koding tematik menggunakan sistem kode berbasis dimensi-dimensi dalam kerangka pemikiran penelitian yang dikembangkan melalui proses koding terbuka (open coding) dan koding aksial (axial coding). Tahap ketiga merupakan kategorisasi analitis yang mengelompokkan data ke dalam kategori-kategori spesifik berdasarkan kemiripan tema, pola, dan karakteristik. Tahap keempat adalah abstraksi data yang menyederhanakan data tanpa mengurangi makna substantif melalui proses summarization dan conceptualization.

#### **2. Teknik Penyajian Data**

Penyajian data dalam penelitian ini dikembangkan dalam lima format berbeda untuk memfasilitasi analisis yang komprehensif. Format pertama adalah matriks analitis komparatif yang membandingkan perspektif berbagai stakeholders terhadap setiap dimensi penelitian dalam struktur baris-kolom yang sistematis. Format kedua adalah narrative summary terstruktur yang menyajikan deskripsi mendalam tentang fenomena yang diteliti dalam bentuk cerita naratif yang terorganisir. Format ketiga adalah diagram alur

kausal yang memvisualisasikan proses dan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel penelitian. Format keempat adalah tabel tematik yang mengorganisir temuan berdasarkan tema-tema utama yang muncul. Format kelima adalah peta konsep yang menggambarkan hubungan hierarkis dan konseptual antara berbagai elemen penelitian.

Penarikan kesimpulan dilakukan melalui proses iteratif yang melibatkan empat teknik analisis. Teknik pertama adalah analisis tematik interpretatif yang mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola-pola tema within data. Teknik kedua adalah analisis komparatif konstanta yang membandingkan data across different cases, settings, dan time periods untuk mengidentifikasi persamaan dan perbedaan. Teknik ketiga adalah analisis naratif kronologis yang merekonstruksi cerita secara berurutan waktu dan tematik. Teknik keempat adalah analisis isi kualitatif untuk data dokumen yang mengidentifikasi pola, makna, dan konteks dalam dokumen tertulis melalui proses kategorisasi dan interpretasi.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Polrestabes Kota Palembang**

Polrestabes Kota Palembang merupakan satuan kewilayahan Kepolisian Negara Republik Indonesia yang berada di bawah Kepolisian Daerah Sumatera Selatan dan memiliki wilayah hukum mencakup seluruh administrasi Kota Palembang. Sebagai institusi penegak hukum, Polrestabes Kota Palembang memegang peranan strategis dalam menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, serta pemberian perlindungan dan pelayanan kepada masyarakat, khususnya dalam menghadapi permasalahan kriminalitas yang bersifat kompleks, termasuk tindak pidana narkoba. Dalam konteks penanganan narkoba, Polrestabes Kota Palembang berfungsi sebagai mitra strategis Badan Narkotika Nasional (BNN) dalam mendukung implementasi kebijakan dan strategi nasional pemberantasan narkoba. Sinergi antara Polrestabes Kota Palembang dan BNN diwujudkan melalui kegiatan pencegahan, penindakan hukum, serta dukungan terhadap program rehabilitasi bagi penyalahguna narkoba. Kolaborasi tersebut menjadi bagian penting dalam sistem manajemen strategi penanganan narkoba yang bersifat terpadu dan berkelanjutan.

Sebagai kota metropolitan dengan tingkat mobilitas penduduk yang tinggi, Kota Palembang memiliki kerentanan terhadap peredaran dan penyalahgunaan narkoba. Kondisi ini menuntut Polrestabes Kota Palembang untuk mengelola sumber daya organisasi secara efektif dan adaptif, serta mampu menyesuaikan strategi operasional dengan dinamika lingkungan eksternal. Oleh karena itu, penerapan prinsip manajemen strategi dalam pelaksanaan tugas menjadi kebutuhan utama guna memastikan efektivitas upaya penanganan narkoba di wilayah hukum Polrestabes Kota Palembang. Polrestabes Kota Palembang memiliki struktur organisasi dan satuan fungsi yang dirancang untuk mendukung pelaksanaan strategi penanganan narkoba secara terintegrasi. Setiap satuan kerja memiliki peran dalam mendukung pencapaian tujuan strategis, baik melalui

kegiatan operasional penindakan, pembinaan masyarakat, maupun kerja sama lintas sektor. Keberhasilan pelaksanaan strategi tersebut sangat bergantung pada koordinasi internal, ketersediaan sumber daya, serta keselarasan antara perencanaan dan pelaksanaan program.

Sejalan dengan tuntutan reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik, Polrestabes Kota Palembang terus melakukan pembenahan internal melalui pengembangan kompetensi sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi informasi, serta penguatan sistem pengendalian dan akuntabilitas kinerja. Upaya ini bertujuan untuk mendukung pelaksanaan manajemen strategi penanganan narkoba secara efektif dan berorientasi pada hasil. Polrestabes Kota Palembang tidak hanya berperan sebagai pelaksana penegakan hukum, tetapi juga sebagai bagian integral dalam implementasi manajemen strategi Badan Narkotika Nasional dalam penanganan narkoba di Kota Palembang. Peran strategis tersebut menjadikan Polrestabes Kota Palembang sebagai objek yang relevan dalam analisis pengukuran kinerja menggunakan pendekatan Balanced Scorecard sebagaimana dibahas dalam penelitian ini.

#### **4.1.1. Visi dan Misi Polrestabes Kota Palembang**

Pelaksanaan manajemen strategi yang efektif menuntut adanya keselarasan antara visi, misi, dan kinerja organisasi. Untuk memastikan keselarasan tersebut, diperlukan suatu alat ukur yang mampu menilai pencapaian strategi secara menyeluruh. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan Balanced Scorecard guna mengukur kinerja Polrestabes Kota Palembang dalam mendukung strategi Badan Narkotika Nasional dalam penanganan narkoba.

##### **1. Visi**

Terwujudnya keamanan dan ketertiban masyarakat Kota Palembang melalui pelaksanaan penegakan hukum yang profesional, berintegritas, serta bersinergi dalam penanganan permasalahan narkoba.

## 2. Misi

Untuk mewujudkan visi tersebut, Polrestabes Kota Palembang menetapkan beberapa misi sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan penegakan hukum secara profesional, transparan, dan akuntabel guna menjamin kepastian hukum dan rasa aman bagi masyarakat.
2. Meningkatkan efektivitas upaya pencegahan dan penindakan terhadap tindak pidana narkoba melalui penerapan strategi yang terencana dan terintegrasi.
3. Memperkuat koordinasi dan sinergi dengan Badan Narkotika Nasional serta instansi terkait dalam rangka mendukung kebijakan nasional penanggulangan narkoba.
4. Meningkatkan kualitas pelayanan kepolisian kepada masyarakat dengan mengedepankan prinsip humanis dan responsif terhadap kebutuhan publik.
5. Mengembangkan kapasitas sumber daya manusia serta pemanfaatan teknologi informasi sebagai penunjang peningkatan kinerja organisasi.

**Tabel 4.1.** Penyelarasan Visi-Misi dengan Peta Strategis Balance Scorecard

Perspektif BSC	Misi yang Relevan	Tujuan Strategis
Pembelajaran & Pertumbuhan	Pengembangan SDM dan teknologi	Kompetensi SDM, sistem informasi, budaya integritas
Proses Bisnis Internal	Pencegahan & penindakan narkoba	Efektivitas pencegahan, penindakan, rehabilitasi
Pelanggan (Masyarakat)	Pelayanan humanis & sinergi	Kepuasan, kepercayaan, partisipasi masyarakat
Keuangan	Akuntabilitas organisasi	Efisiensi dan transparansi anggaran

## 3. Hubungan Sebab Akibat Dalam Peta Strategis

Penyelarasan visi dan misi ke dalam peta strategis *Balanced Scorecard* menunjukkan hubungan sebab-akibat yang sistematis. Peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan sistem pendukung (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) akan memperbaiki proses bisnis internal

dalam penanganan narkoba. Proses internal yang efektif akan meningkatkan kepuasan dan kepercayaan masyarakat (perspektif pelanggan), yang pada akhirnya berdampak pada terciptanya pengelolaan keuangan yang efisien dan akuntabel (perspektif keuangan).

#### **4. Implikasi Terhadap Penelitian**

Penyelarasan visi dan misi ke dalam peta strategis *Balanced Scorecard* menjadi dasar konseptual dalam pengukuran kinerja manajemen strategi BNN dalam penanganan narkoba di Polresta Kota Palembang. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* berfungsi sebagai alat yang mampu menerjemahkan arah strategis organisasi ke dalam indikator kinerja yang terukur dan sistematis.

##### **4.1.2. Struktur Organisasi Dan *Job Description***

Struktur organisasi Polrestabes Kota Palembang disusun untuk mendukung pelaksanaan tugas kepolisian secara efektif dan efisien dalam menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, serta pelayanan publik. Struktur organisasi tersebut bersifat hierarkis dan fungsional, dengan pembagian tugas yang jelas pada setiap satuan kerja guna mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi, termasuk dalam penanganan tindak pidana narkoba.

Dalam rangka mengukur dan mengevaluasi kinerja penanganan tindak pidana narkoba secara komprehensif, pendekatan *Balanced Scorecard* digunakan sebagai kerangka strategis yang mampu mengintegrasikan berbagai aspek kinerja organisasi secara menyeluruh. Pendekatan ini mengaitkan peran setiap jabatan dan satuan kerja dengan empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan (masyarakat), perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui pengaitan ini, setiap unit kerja tidak hanya berfokus pada tugas operasional semata, tetapi juga diarahkan untuk berkontribusi secara strategis terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

pendekatan ini juga memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja aktual yang terjadi di lapangan. Dengan demikian, Balanced Scorecard tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai instrumen manajemen strategis yang dapat digunakan untuk merumuskan perbaikan strategi secara berkelanjutan. Melalui penerapan pendekatan ini, diharapkan kinerja penanganan narkoba dapat meningkat secara signifikan, baik dari sisi efektivitas program, efisiensi penggunaan sumber daya, maupun dampak yang dirasakan oleh masyarakat.

#### 1. Struktur Organisasi Polresta Kota Palembang



**Gambar 4.1.** Struktur Organisasi Polrestabes Kota Palembang

##### 1. Job Description

Struktur organisasi dan pembagian tugas Polrestabes Kota Palembang dirancang untuk mendukung penerapan manajemen strategi secara efektif. Setiap satuan kerja memiliki peran dalam pencapaian tujuan strategis yang

selanjutnya diukur melalui pendekatan Balanced Scorecard, sehingga kinerja organisasi dapat dievaluasi secara komprehensif dan berkelanjutan.

1. Kapolrestabes Kota Palembang

Kapolrestabes bertugas memimpin, mengendalikan, dan mengawasi seluruh kegiatan kepolisian di wilayah hukum Polrestabes Kota Palembang. Kapolrestabes bertanggung jawab atas perumusan kebijakan strategis, pengambilan keputusan, serta penetapan arah pelaksanaan tugas dalam rangka menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat, termasuk dalam penanganan tindak pidana narkoba.

2. Wakapolrestabes

Wakapolrestabes bertugas membantu Kapolrestabes dalam mengoordinasikan pelaksanaan tugas kepolisian serta menggantikan Kapolrestabes apabila berhalangan. Wakapolrestabes juga berperan dalam pengendalian operasional dan evaluasi kinerja satuan kerja.

3. Bagian Pengawasan (Siwas)

Bagian Pengawasan bertugas melaksanakan pengawasan internal terhadap pelaksanaan tugas dan penggunaan anggaran di lingkungan Polrestabes Kota Palembang guna menjamin akuntabilitas dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.

4. Bagian Perencanaan (Bagren)

Bagian Perencanaan bertanggung jawab dalam penyusunan rencana strategis, rencana kerja, serta penganggaran kegiatan Polrestabes. Bagren berperan penting dalam memastikan keselarasan antara visi, misi, dan program kerja organisasi.

5. Bagian Sumber Daya Manusia (Bag SDM)

Bag SDM bertugas mengelola sumber daya manusia, meliputi perencanaan kebutuhan personel, pembinaan karier, pelatihan, serta peningkatan kompetensi personel guna mendukung profesionalisme organisasi.

6. Bagian Logistik (Baglog)

Bagian Logistik bertugas mengelola sarana dan prasarana, perlengkapan, serta dukungan logistik lainnya yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas kepolisian, termasuk operasional penanganan narkoba.

7. Satuan Reserse Kriminal (Satreskrim)

Satreskrim bertugas melaksanakan penyelidikan dan penyidikan terhadap tindak pidana umum sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku, serta mendukung upaya penegakan hukum secara profesional.

8. Satuan Reserse Narkoba (Satresnarkoba)

Satresnarkoba memiliki tugas utama dalam pencegahan, penyelidikan, dan penyidikan tindak pidana narkoba dan obat-obatan terlarang. Satuan ini juga berkoordinasi dengan BNN dalam mendukung strategi nasional penanggulangan narkoba.

9. Satuan Intelijen dan Keamanan (Satintelkam)

Satintelkam bertugas melaksanakan kegiatan intelijen untuk mendeteksi dan mengantisipasi potensi gangguan keamanan dan ketertiban masyarakat, termasuk peredaran gelap narkoba.

10. Satuan Samapta

Satuan Samapta bertugas melaksanakan kegiatan preventif dan represif terbatas, pengamanan kegiatan masyarakat, serta patroli guna menjaga stabilitas keamanan wilayah.

11. Satuan Lalu Lintas (Satlantas)

Satlantas bertugas mengatur, menjaga, dan menegakkan hukum lalu lintas serta memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam bidang lalu lintas dan angkutan jalan.

12. Satuan Pembinaan Masyarakat (Satbinmas)

Satbinmas bertugas melaksanakan pembinaan dan penyuluhan kepada masyarakat, termasuk edukasi dan sosialisasi pencegahan penyalahgunaan narkoba, guna meningkatkan partisipasi masyarakat dalam menjaga keamanan.

13. Kepolisian Sektor (Polsek)

Polsek bertugas melaksanakan fungsi kepolisian di tingkat kecamatan sebagai perpanjangan tangan Polrestabes dalam menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat serta mendukung pelaksanaan strategi penanganan narkoba di wilayah masing-masing.

Dalam rangka mengukur dan mengevaluasi kinerja penanganan tindak pidana narkoba secara komprehensif, pendekatan Balanced Scorecard digunakan untuk mengaitkan peran setiap jabatan dan satuan kerja dengan empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan (masyarakat), perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengaitan ini bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas penanganan narkoba berjalan searah dengan visi dan misi organisasi.

#### 1. Prespektif Keuangan

Perspektif keuangan menitikberatkan pada efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran dalam pelaksanaan kegiatan penanganan narkoba.

**Tabel 4.2.** Prespektif Keuangan Pengaitan Jabatan Penanganan Narkoba dengan Perspektif Balanced Scorecard (BSC)

Jabatan	Peranan Strategis dalam Keuangan
Kapolrestabes	Menetapkan kebijakan alokasi anggaran strategis untuk mendukung operasi penanganan narkoba serta memastikan penggunaan anggaran berjalan efektif dan akuntabel.
Wakapolrestabes	Mengendalikan dan mengevaluasi realisasi anggaran kegiatan penanganan narkoba agar sesuai dengan rencana kerja dan target kinerja.
Bagian Perencanaan (Bagren)	Menyusun perencanaan dan penganggaran program penanganan narkoba berdasarkan prioritas strategis dan kebutuhan operasional.
Bagian Logistik (Baglog)	Mengelola sarana dan prasarana operasional Satresnarkoba secara efisien untuk mendukung kelancaran kegiatan penindakan dan pencegahan narkoba.
Bagian Pengawasan (Siwas)	Melaksanakan pengawasan terhadap penggunaan anggaran penanganan narkoba guna mencegah penyimpangan

	dan meningkatkan akuntabilitas keuangan.
--	------------------------------------------

## 2. Prespektif Pelanggan (Masyarakat)

Perspektif pelanggan berfokus pada tingkat kepuasan, kepercayaan, dan partisipasi masyarakat dalam upaya pemberantasan narkoba.

**Tabel 4.3.** Prespektif Pelanggan Pengaitan Jabatan Penanganan Narkoba dengan Perspektif Balanced Scorecard (BSC)

Jabatan	Peranan Strategis dalam Keuangan
Kapolrestabes	Menetapkan kebijakan pelayanan publik yang berorientasi pada peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap penegakan hukum narkoba.
Satresnarkoba	Melaksanakan penindakan dan pelayanan hukum terhadap kasus narkoba secara profesional, transparan, dan berkeadilan.
Satbinmas	Melakukan penyuluhan dan edukasi kepada masyarakat mengenai bahaya narkoba serta mendorong peran aktif masyarakat dalam pencegahan.
Satintelkam	Menjalin komunikasi dengan masyarakat dan informan guna memperoleh informasi awal terkait peredaran narkoba.
Polsek	Memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat di tingkat kecamatan dalam penanganan laporan dan pengaduan terkait narkoba.

## 3. Prespektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini menekankan pada efektivitas proses internal organisasi dalam pencegahan, penindakan, dan pengungkapan kasus narkoba.

**Tabel 4.4.** Proses Bisnis Internal Pengaitan Jabatan Penanganan Narkoba dengan Perspektif Balanced Scorecard (BSC)

Jabatan	Peranan Strategis dalam Keuangan
Satresnarkoba	Melaksanakan proses penyelidikan, penyidikan, dan pemberkasan perkara

	narkoba sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP).
Satintelkam	Melakukan deteksi dini dan pengumpulan intelijen terkait jaringan peredaran narkoba.
Bagren	Mengintegrasikan hasil evaluasi kinerja ke dalam perencanaan program penanganan narkoba berikutnya.
Wakapolrestabes	Mengkoordinasikan dan mengendalikan pelaksanaan operasi penanganan narkoba lintas satuan fungsi.
Polsek	Mendukung operasi Satresnarkoba melalui kegiatan pengawasan wilayah dan penindakan awal.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada pengembangan kompetensi personel serta penguatan sistem organisasi dalam jangka panjang.

**Tabel 4.5.** Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Pengaitan Jabatan Penanganan Narkoba dengan Perspektif Balanced Scorecard (BSC)

Jabatan	Peranan Strategis dalam Keuangan
Bagian SDM	Menyusun dan melaksanakan program pelatihan serta pengembangan kompetensi personel Satresnarkoba.
Kapolrestabes	Mendorong budaya kerja profesional, integritas, dan kinerja berbasis hasil dalam penanganan narkoba.
Satresnarkoba	Mengembangkan kemampuan teknis dan taktis personel melalui pelatihan serta evaluasi kinerja berkelanjutan.
Siwas	Memberikan umpan balik hasil pengawasan sebagai dasar perbaikan kinerja dan peningkatan kompetensi.
Baglog	Mendukung pembelajaran organisasi melalui penyediaan teknologi dan peralatan penunjang operasional.

#### 4.1.3. Indikator KPI Per Jabatan (Fokus Penanganan Narkoba)

*Key Performance Indicators (KPI)* yang disusun berdasarkan tugas pokok masing-masing jabatan/satuan kerja yang terlibat langsung dalam penanganan narkoba di Polrestabes Kota Palembang dan dikaitkan dengan perspektif *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai instrumen manajemen strategis yang dapat digunakan untuk merumuskan perbaikan strategi secara berkelanjutan. Melalui penerapan pendekatan ini, diharapkan kinerja penanganan narkoba dapat meningkat secara signifikan, baik dari sisi efektivitas program, efisiensi penggunaan sumber daya, maupun dampak yang dirasakan oleh masyarakat.

**Tabel 4.6.** Indikator Kinerja Utama (KPI) Penanganan Narkoba Berdasarkan Perspektif BSC

Jabatan / Satuan	Perspektif BSC	Indikator Kinerja (KPI)
Kapolrestabes	Keuangan	Tingkat kesesuaian realisasi anggaran penanganan narkoba dengan rencana kerja
Kapolrestabes	Pelanggan	Peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap penanganan kasus narkoba
Wakapolrestabes	Proses Internal	Tingkat koordinasi lintas satuan dalam operasi penanganan narkoba
Bagren	Keuangan	Ketepatan perencanaan anggaran program penanganan narkoba
Bagren	Proses Internal	Kesesuaian program kerja dengan target strategis penanganan narkoba
Baglog	Keuangan	Efisiensi penggunaan sarana dan prasarana

		operasional narkoba
Siwas	Keuangan	Jumlah temuan penyimpangan penggunaan anggaran narkoba
Satresnarkoba	Proses Internal	Jumlah kasus narkoba yang berhasil diungkap
Satresnarkoba	Pelanggan	Tingkat kepuasan masyarakat terhadap penanganan kasus narkoba
Satintelkam	Proses Internal	Keberhasilan deteksi dini jaringan peredaran narkoba
Satbinmas	Pelanggan	Jumlah kegiatan sosialisasi dan penyuluhan bahaya narkoba
Bag SDM	Pembelajaran & Pertumbuhan	Jumlah personel Satresnarkoba yang mengikuti pelatihan
Polsek	Proses Internal	Jumlah laporan narkoba yang ditindaklanjuti

Peta strategis Balanced Scorecard dalam penanganan narkoba di Polrestabes Kota Palembang menggambarkan hubungan sebab-akibat antara keempat perspektif Balanced Scorecard. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditempatkan sebagai fondasi utama, di mana peningkatan kompetensi sumber daya manusia, integritas personel, serta ketersediaan sarana pendukung menjadi prasyarat keberhasilan penanganan narkoba.

Peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan dukungan organisasi tersebut selanjutnya mendorong perbaikan pada perspektif proses bisnis internal, khususnya dalam efektivitas penyelidikan, penyidikan, serta deteksi dini jaringan peredaran narkoba. Proses internal yang berjalan secara optimal akan menghasilkan penanganan kasus narkoba yang profesional, transparan, dan tepat waktu. Keberhasilan proses internal tersebut berdampak langsung pada perspektif

pelanggan (masyarakat), yang tercermin dari meningkatnya kepercayaan dan kepuasan masyarakat terhadap kinerja kepolisian dalam memberantas peredaran narkoba. Pada akhirnya, peningkatan kepercayaan publik dan efektivitas operasional tersebut mendukung pencapaian perspektif keuangan, yaitu penggunaan anggaran yang lebih efisien, tepat sasaran, dan akuntabel.

Peta strategis *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa keberhasilan penanganan narkoba merupakan hasil sinergi berkelanjutan antar perspektif yang saling terkait dan mendukung pencapaian tujuan strategis Polrestabes Kota Palembang. Untuk mengukur kinerja secara kuantitatif, setiap indikator KPI dinilai menggunakan skala 1–4, dengan kriteria sebagai berikut:

**Tabel 4.7.** Kriteria Skor Penilaian Kinerja

Skor	Kriteria
1	Sangat kurang
2	Kurang
3	Baik
4	Sangat baik

#### **4.1.4. Laporan Anggaran Penanganan Narkoba**

Berdasarkan hasil analisis laporan anggaran penanganan narkoba selama periode 2019–2023, dapat disimpulkan bahwa Polrestabes Kota Palembang menunjukkan kinerja keuangan yang cenderung meningkat. Hal ini tercermin dari meningkatnya persentase realisasi anggaran serta semakin kecilnya selisih antara anggaran yang ditetapkan dengan realisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perencanaan dan pengelolaan anggaran penanganan narkoba telah dilaksanakan secara lebih efektif dan efisien.

**Tabel 4.8.** Realisasi Anggaran Penanganan Narkoba

<b>Tahun</b>	<b>Anggaran Ditetapkan (Rp)</b>	<b>Realisasi (Rp)</b>	<b>Selisih (Rp)</b>	<b>Persentase Realisasi</b>
2021	2.500.000.000	2.320.000.000	180.000.000	92,8%
2022	2.700.000.000	2.430.000.000	270.000.000	90,0%
2023	3.000.000.000	2.760.000.000	240.000.000	92,0%
2024	3.300.000.000	3.080.000.000	220.000.000	93,3%
2025	3.600.000.000	3.420.000.000	180.000.000	95,0%

Sumber: Polri 2025

Rincian anggaran berdasarkan jenis kegiatan disusun untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai alokasi dan penggunaan dana dalam pelaksanaan program penanganan narkoba di Polrestabes Kota Palembang. Pengelompokan anggaran ini bertujuan untuk menunjukkan proporsi pendanaan pada setiap jenis kegiatan strategis, sehingga dapat diketahui prioritas kebijakan serta tingkat efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran yang telah dilaksanakan.

**Tabel 4.9.** Rincian Anggaran Penangan Narkoba Tahun 2025

<b>Jenis Kegiatan</b>	<b>Anggaran (Rp)</b>	<b>Realisasi (Rp)</b>	<b>Persentase</b>
Operasi Penindakan Narkoba	1.450.000.000	1.400.000.000	96,6%
Penyelidikan & Intelijen	720.000.000	680.000.000	94,4%
Sosialisasi & Pencegahan	480.000.000	450.000.000	93,8%
Pelatihan Personel	420.000.000	400.000.000	95,2%
Sarana & Prasarana	530.000.000	490.000.000	92,5%
<b>Total</b>	<b>3.600.000.000</b>	<b>3.420.000.000</b>	<b>95,0%</b>

Sumber: Polri 2025

#### **4.1.5. Deskripsi Data Kuisisioner**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuisisioner kepada responden yang terlibat secara langsung dalam pelaksanaan manajemen strategi penanganan narkoba di Polrestabes Kota Palembang. Kuisisioner digunakan sebagai instrumen utama untuk memperoleh data primer yang berkaitan dengan penilaian kinerja organisasi berdasarkan pendekatan Balanced Scorecard (BSC), yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan/masyarakat, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kuisisioner disusun secara terstruktur dan sistematis dengan mengacu pada indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPI) yang relevan dengan fungsi dan tugas satuan kerja penanganan narkoba. Setiap pernyataan dalam kuisisioner dirancang untuk mengukur persepsi responden terhadap tingkat pencapaian kinerja pada masing-masing perspektif BSC. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert empat tingkat, yaitu nilai 1 (sangat tidak setuju), nilai 2 (tidak setuju), nilai 3 (setuju), dan nilai 4 (sangat setuju). Penggunaan skala empat tingkat bertujuan untuk menghindari pilihan netral sehingga responden memberikan penilaian yang lebih tegas dan objektif.

Responden penelitian terdiri dari personel Polrestabes Kota Palembang yang memiliki keterkaitan langsung dengan kegiatan penanganan narkoba, antara lain pimpinan satuan kerja, perwira pelaksana, serta anggota operasional yang terlibat dalam kegiatan pencegahan, penindakan, dan rehabilitasi. Pemilihan responden dilakukan secara purposive sampling dengan pertimbangan bahwa responden memiliki pemahaman dan pengalaman yang memadai terkait implementasi strategi penanganan narkoba.

Kuisisioner terdiri dari sejumlah butir pernyataan yang dikelompokkan ke dalam masing-masing perspektif Balanced Scorecard. Perspektif keuangan mencakup pernyataan mengenai efektivitas penggunaan anggaran, efisiensi biaya operasional, dan ketepatan realisasi anggaran terhadap perencanaan. Perspektif pelanggan/masyarakat mencakup pernyataan yang berkaitan dengan tingkat kepuasan masyarakat, kepercayaan publik, serta kualitas layanan penanganan

narkoba. Perspektif proses bisnis internal berfokus pada efektivitas prosedur operasional, koordinasi antarunit, serta kecepatan dan ketepatan penanganan kasus narkoba. Sementara itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup aspek pengembangan kompetensi personel, pemanfaatan teknologi informasi, serta dukungan organisasi terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia.

Data kuesioner yang terkumpul selanjutnya diolah secara kuantitatif dengan cara menghitung skor rata-rata pada setiap indikator dan perspektif Balanced Scorecard. Hasil pengolahan data tersebut digunakan untuk menilai tingkat pencapaian kinerja organisasi serta sebagai dasar dalam melakukan analisis perbandingan antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja aktual. Dengan demikian, data kuesioner ini berperan penting dalam memberikan gambaran empiris mengenai kinerja manajemen strategi penanganan narkoba di Polrestabes Kota Palembang secara komprehensif dan terukur.

**Tabel 4.10** Tabel Jumlah Responden Penelitian

No	Jabatan / Posisi Responden	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
1	Pimpinan (Kapolrestabes / Wakapolrestabes / Kasat Narkoba)	5	10%
2	Perwira Menengah (Kanit, KBO, Perwira Pengawas)	10	20%
3	Perwira Pertama (Panit, Paur, Penyidik)	15	30%
4	Bintara / Anggota Operasional Satres Narkoba	18	36%
5	Staf Administrasi dan Pendukung	2	4%
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Tabel di atas, jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 50 orang, yang seluruhnya merupakan personel Polrestabes Kota Palembang yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam pelaksanaan manajemen strategi

penanganan narkoba. Komposisi responden didominasi oleh anggota operasional Satuan Reserse Narkoba, yang mencerminkan fokus penelitian pada pelaksanaan teknis dan operasional di lapangan.

Keberadaan pimpinan dan perwira struktural sebagai responden memberikan sudut pandang strategis dan kebijakan, khususnya terkait perencanaan, penganggaran, serta pengambilan keputusan. Sementara itu, responden dari unsur staf administrasi dan pendukung berperan dalam memberikan gambaran mengenai dukungan administratif dan pengelolaan sumber daya yang menunjang kinerja satuan kerja.

Komposisi responden yang beragam ini diharapkan mampu memberikan gambaran penilaian kinerja yang komprehensif dan objektif berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*, baik dari sisi perumusan strategi hingga implementasi operasional penanganan narkoba di Polrestabes Kota Palembang.

#### **4.2. Analisis Data**

Analisis data merupakan tahapan penting dalam penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mengolah, menginterpretasikan, serta menarik makna dari data yang telah diperoleh di lapangan. Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan sejak proses pengumpulan data berlangsung hingga tahap penarikan kesimpulan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena yang diteliti secara mendalam, kontekstual, dan komprehensif sesuai dengan realitas empiris yang terjadi di lapangan.

##### **4.2.1. Perspektif Keuangan**

Perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik digunakan untuk menilai kemampuan instansi dalam mengelola anggaran secara akuntabel serta mendukung pencapaian tujuan strategis. Berbeda dengan organisasi bisnis yang menitikberatkan pada profitabilitas, instansi pemerintah menilai keberhasilan keuangan melalui prinsip *value for money*, yaitu pengelolaan anggaran yang ekonomis, efektif, dan efisien. Oleh karena itu, indikator dalam penelitian ini menekankan pada kesesuaian antara perencanaan anggaran dan realisasi penggunaan dana dalam mendukung pelaksanaan program penanganan

narkoba. Berdasarkan hasil pengolahan data anggaran, perspektif keuangan memperoleh skor rata-rata sebesar **3,40** dengan kategori **baik**, yang menunjukkan bahwa Polresta Kota Palembang telah mampu mengelola sumber daya anggaran secara terukur serta mendukung kegiatan operasional penanganan narkoba secara relatif optimal.

### 1. Analisis Rasio Ekonomis

Rasio ekonomis digunakan untuk menilai tingkat penghematan dalam penggunaan anggaran penanganan narkoba, dengan membandingkan antara realisasi belanja dan anggaran yang telah ditetapkan. Semakin rendah nilai rasio ekonomis, menunjukkan bahwa organisasi mampu menggunakan sumber daya secara hemat tanpa mengurangi kualitas output yang dihasilkan. Berdasarkan hasil perhitungan, rasio ekonomis pada program penanganan narkoba di Polrestabes Kota Palembang menunjukkan nilai rata-rata berada pada kategori **ekonomis**. Hal ini mengindikasikan bahwa realisasi belanja tidak melebihi anggaran yang direncanakan, sehingga penggunaan dana telah dilakukan secara terkendali dan sesuai dengan prinsip kehati-hatian dalam pengelolaan keuangan sektor publik.

$$Ekonomis = \frac{\text{Realisasi Pengeluaran}}{\text{Anggaran Pengeluaran}} \times 100\%$$

Kondisi ini mencerminkan bahwa perencanaan anggaran yang disusun telah realistis serta didukung oleh mekanisme pengawasan yang memadai, sehingga potensi pemborosan anggaran dapat diminimalkan.

**Tabel 4.11.** Tabel Rasio Ekonomis Penanganan Narkoba

<b>Tahun</b>	<b>Anggaran (Rp)</b>	<b>Realisasi (Rp)</b>	<b>Rasio Ekonomis (%)</b>	<b>Kriteria</b>
2021	1.200.000.000	1.110.000.000	92,50%	Ekonomis
2022	1.300.000.000	1.210.000.000	93,08%	Ekonomis
2023	1.450.000.000	1.360.000.000	93,79%	Ekonomis
2024	1.600.000.000	1.520.000.000	95,00%	Ekonomis
2025	1.750.000.000	1.690.000.000	96,57%	Ekonomis
<b>Rata-rata</b>			<b>94,19%</b>	<b>Ekonomis</b>

Sumber: Polrestabes Palembang 2025

## 2. Analisis Rasio Efektifitas

Rasio efektivitas digunakan untuk mengukur sejauh mana realisasi anggaran mampu mendukung pencapaian target dan tujuan program penanganan narkoba. Rasio ini membandingkan antara realisasi kinerja dengan target kinerja yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Hasil analisis menunjukkan bahwa rasio efektivitas berada pada kategori **efektif**. Hal ini menandakan bahwa penggunaan anggaran penanganan narkoba telah mampu mendukung pelaksanaan program secara optimal, baik dalam kegiatan pencegahan, penindakan, maupun rehabilitasi.

$$Efektifitas = \frac{Realisasi\ Pendapatan}{Anggaran\ Pendapatan} \times 100\%$$

Tingginya tingkat efektivitas ini menunjukkan bahwa alokasi anggaran telah tepat sasaran dan selaras dengan kebutuhan operasional di lapangan. Dengan demikian, anggaran yang dikeluarkan memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi dalam menekan peredaran dan penyalahgunaan narkoba.

**Tabel 4.12.** Tabel Rasio Efektivitas Program

<b>Tahun</b>	<b>Target Program</b>	<b>Realisasi Program</b>	<b>Rasio Efektivitas (%)</b>	<b>Kriteria</b>
2021	100	88	88,00%	Cukup Efektif
2022	100	91	91,00%	Efektif
2023	100	94	94,00%	Efektif
2024	100	97	97,00%	Efektif
2025	100	99	99,00%	Sangat Efektif
<b>Rata-rata</b>			<b>93,80%</b>	<b>Efektif</b>

### 3. Analisis Rasio Efisiensi

Rasio efisiensi digunakan untuk menilai hubungan antara input (anggaran) dengan output atau hasil yang dicapai. Semakin rendah nilai rasio efisiensi, semakin efisien organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Berdasarkan hasil perhitungan, rasio efisiensi pengelolaan anggaran penanganan narkoba menunjukkan nilai yang berada pada kategori **efisien**. Hal ini berarti bahwa output yang dihasilkan sebanding bahkan lebih besar dibandingkan dengan sumber daya yang digunakan. Efisiensi ini tercermin dari kemampuan Polrestabes Kota Palembang dalam melaksanakan berbagai kegiatan penanganan narkoba dengan anggaran yang relatif terbatas namun tetap menghasilkan kinerja yang optimal. Kondisi tersebut menunjukkan adanya koordinasi yang baik, perencanaan kegiatan yang matang, serta pengendalian biaya yang efektif.

$$Efisiensi = \frac{Realisasi\ Pengeluaran}{Realisasi\ Pendapatan} \times 100\%$$

**Tabel 4.13.** Tabel Rasio Efisiensi

<b>Tahun</b>	<b>Realisasi Anggaran (Rp)</b>	<b>Output (%)</b>	<b>Rasio Efisiensi (%)</b>	<b>Kriteria</b>
2021	1.110.000.000	88	12,61	Efisien
2022	1.210.000.000	91	13,30	Efisien
2023	1.360.000.000	94	14,47	Efisien
2024	1.520.000.000	97	15,67	Efisien
2025	1.690.000.000	99	17,07	Efisien
<b>Rata-rata</b>			<b>14,62</b>	<b>Efisien</b>

#### **4. Analisis Perancangan Strategis Berdasarkan Balance Scorecard**

Berdasarkan hasil analisis rasio ekonomis, efektivitas, dan efisiensi, dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan penanganan narkoba di Polrestabes Kota Palembang berada pada kategori baik. Ketiga rasio tersebut saling melengkapi dalam memberikan gambaran menyeluruh mengenai pengelolaan keuangan organisasi. Dalam konteks Balanced Scorecard, kinerja keuangan yang baik menjadi fondasi penting bagi pencapaian kinerja pada perspektif lainnya, seperti peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat, efektivitas proses internal, serta pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, hasil ini menunjukkan bahwa manajemen strategi keuangan telah mendukung pencapaian tujuan strategis penanganan narkoba secara berkelanjutan.

**Tabel 4.14** Kriteria Skoring BSC Prespektif Keuangan

Kategori	Skor
Sangat Baik	4
Baik	3
Cukup	2
Kurang	1

**Tabel 4.15** Konversi Skor BSC Perspektif Keuangan

Indikator	Nilai Rata-rata	Kriteria	Skor BSC
Rasio Ekonomis	94,19%	Ekonomis	4
Rasio Efektivitas	93,80%	Efektif	4
Rasio Efisiensi	14,62	Efisien	3
<b>Skor Rata-rata Perspektif Keuangan</b>			<b>3,67</b>

Berdasarkan hasil perhitungan rasio ekonomis, efektivitas, dan efisiensi, perspektif keuangan memperoleh skor rata-rata sebesar 3,67 yang termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran penanganan narkoba di Polrestabes Kota Palembang telah dilaksanakan secara ekonomis, efektif, dan efisien serta mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi

#### **4.3. Analisis Kesenjangan (Gap Analysis)**

Berdasarkan hasil temuan di lapangan, diketahui bahwa terdapat kesenjangan yang signifikan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal dalam perancangan dan implementasi strategi penanganan narkoba. Kesenjangan ini

tidak hanya mencerminkan perbedaan antara apa yang direncanakan dengan apa yang dilaksanakan, tetapi juga menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara praktik strategis yang berjalan saat ini dengan prinsip-prinsip manajemen strategi modern yang menekankan pada integrasi, adaptivitas, serta berbasis data dan kinerja. Oleh karena itu, analisis kesenjangan dilakukan secara sistematis untuk mengidentifikasi perbedaan mendasar antara praktik empiris di lapangan dengan kondisi ideal yang seharusnya dicapai melalui pendekatan Balanced Scorecard sebagai kerangka kerja strategis yang komprehensif.

Hasil analisis kesenjangan ini menjadi landasan penting dalam merancang intervensi strategis yang mampu menjawab permasalahan aktual sekaligus mengarahkan organisasi menuju kondisi ideal yang diharapkan. Strategi perbaikan yang dirumuskan diharapkan dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta keberlanjutan penanganan narkoba di lingkungan Badan Narkotika Nasional dan Polresta Palembang, dengan menekankan pada penguatan kapasitas internal organisasi, optimalisasi proses strategis, peningkatan keterlibatan masyarakat, serta penerapan manajemen risiko yang lebih sistematis dan berkelanjutan. Strategi perbaikan yang dirumuskan tidak hanya berorientasi pada penyelesaian masalah jangka pendek, tetapi juga diarahkan untuk membangun sistem penanganan narkoba yang lebih adaptif, terintegrasi, dan berkelanjutan. Implementasi strategi ini diharapkan mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi serta efektivitas penanganan narkoba secara keseluruhan.

**Tabel 4.16** Gap Analysis (Kondisi Aktual dan Kondisi Ideal)

<b>No</b>	<b>Perspektif</b>	<b>Kondisi Aktual</b>	<b>Kondisi Ideal</b>	<b>Gap (Kesenjangan)</b>	<b>Implikasi Strategis</b>
1	Pembelajaran & Pertumbuhan	Kompetensi SDM belum merata dan pelatihan terbatas	SDM kompeten, terlatih, dan adaptif	Keterbatasan kapasitas SDM	Perlu penguatan pelatihan & pengembangan
		Teknologi belum dimanfaatkan	Teknologi digunakan untuk	Digitalisasi belum optimal	Perlu transformasi

		n optimal	analisis strategis		digital
		Budaya kerja belum adaptif	Budaya kerja inovatif dan responsif	Resistensi perubahan	Perlu penguatan budaya organisasi
2	Proses Internal	Strategi belum berbasis data penuh	Strategi berbasis data dan analisis mendalam	Kualitas perencanaan rendah	Perlu penguatan analisis strategis
		Koordinasi belum optimal	Sinergi antar lembaga terintegrasi	Kurang sinkronisasi	Perlu integrasi kelembagaan
		Keputusan top-down	Keputusan partisipatif dan fleksibel	Kurang partisipasi	Perlu desentralisasi keputusan
		Evaluasi belum sistematis	Monitoring dan evaluasi berkelanjutan	Kontrol lemah	Perlu sistem evaluasi terpadu
3	Pelanggan (Masyarakat)	Sosialisasi belum merata	Edukasi menjangkau seluruh wilayah	Kesenjangan jangkauan	Perlu perluasan program
		Partisipasi masyarakat rendah	Masyarakat aktif terlibat	Keterlibatan rendah	Perlu pendekatan partisipatif
		Kesadaran masyarakat bervariasi	Kesadaran masyarakat tinggi	Edukasi belum efektif	Perlu edukasi berkelanjutan
4	Keuangan	Anggaran terbatas	Dukungan anggaran memadai	Keterbatasan sumber daya	Perlu efisiensi & prioritas
		Alokasi belum strategis	Anggaran berbasis prioritas	Misalokasi anggaran	Perlu perencanaan strategis
		Program belum berkelanjutan	Program stabil dan berkelanjutan	Ketidakstabilan program	Perlu penguatan pendanaan

		n	n		
5	Risiko Strategis	Risiko belum dikelola sistematis	Sistem manajemen risiko terintegrasi	Risiko tidak terkontrol	Perlu manajemen risiko
		Mitigasi belum jelas	Strategi mitigasi terstruktur	Pendekatan reaktif	Perlu mitigasi proaktif
		Evaluasi belum rutin	Evaluasi berkala dan sistematis	Kurang pembelajaran	Perlu evaluasi berkelanjutan

Berdasarkan tabel gap analysis di atas, dapat disimpulkan bahwa kesenjangan utama dalam perancangan strategi penanganan narkoba terletak pada keterbatasan kapasitas internal organisasi, kurang optimalnya proses internal, rendahnya partisipasi masyarakat, keterbatasan sumber daya finansial, serta belum terintegrasinya manajemen risiko. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kesenjangan menunjukkan bahwa organisasi belum memiliki kapasitas yang memadai untuk mendukung strategi yang adaptif. Hal ini berdampak langsung pada kualitas proses internal yang masih belum berbasis data dan belum terintegrasi secara optimal. Kesenjangan pada perspektif proses internal menunjukkan bahwa meskipun strategi telah dirancang, namun implementasinya masih belum efektif akibat lemahnya koordinasi dan sistem evaluasi. Kondisi ini kemudian berdampak pada perspektif pelanggan, di mana masyarakat belum sepenuhnya terlibat dalam program penanganan narkoba.

Dari perspektif keuangan, keterbatasan anggaran dan belum optimalnya alokasi sumber daya menjadi hambatan dalam mendukung keberlanjutan program. Sementara itu, pada perspektif risiko strategis, belum adanya sistem manajemen risiko yang terstruktur menyebabkan organisasi cenderung bersifat reaktif dalam menghadapi perubahan dinamika narkoba. Dengan demikian, gap analysis ini menunjukkan bahwa diperlukan pendekatan strategi yang lebih terintegrasi, adaptif, dan berbasis sistem untuk mengatasi kesenjangan yang ada.

#### **4.4. Analisis Perancangan Strategis Berdasarkan *Balance Scorecard***

Analisis perancangan strategis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard (BSC)* sebagai kerangka analisis utama. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai bagaimana suatu organisasi merancang strategi tidak hanya dari aspek internal, tetapi juga dari perspektif eksternal serta kapasitas jangka panjang organisasi.

Dalam penelitian ini, penggunaan *Balanced Scorecard* tidak dimaksudkan sebagai alat ukur kuantitatif, melainkan sebagai kerangka konseptual untuk mengorganisasikan dan menginterpretasikan data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dengan demikian, setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* diterjemahkan ke dalam dimensi analisis yang relevan dengan perancangan strategi penanganan narkoba.

Analisis ini difokuskan pada bagaimana Polrestabes Kota Palembang merancang strategi dalam penanganan narkoba di wilayah Palembang, yang meliputi proses identifikasi kebutuhan, perumusan tujuan strategis, pengambilan keputusan, hingga penyusunan program dan kebijakan. Selain itu, analisis ini juga mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas perancangan strategi, seperti keterbatasan sumber daya, kapasitas organisasi, serta dinamika lingkungan eksternal yang terus berkembang. Dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai:

1. Bagaimana perancangan strategi dilakukan dalam organisasi
2. Sejauh mana strategi tersebut telah mempertimbangkan berbagai perspektif strategis
3. Faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam perancangan strategi
4. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas perancangan strategi ke depan

Berdasarkan kerangka tersebut, analisis dalam penelitian ini akan dibagi ke dalam lima bagian utama:

1. Perspektif keuangan
2. Perspektif pelanggan (masyarakat)
3. Perspektif proses internal
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
5. Perspektif risiko strategis

Masing-masing perspektif akan dianalisis secara mendalam berdasarkan data hasil penelitian lapangan yang telah dikumpulkan, sehingga menghasilkan gambaran yang komprehensif mengenai perancangan strategi dalam penanganan narkoba.

#### **4.4.1. Prespektif Keuangan**

Perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* merupakan salah satu aspek penting dalam menilai bagaimana organisasi merancang strategi dengan mempertimbangkan keterbatasan dan optimalisasi sumber daya yang dimiliki. Dalam konteks organisasi publik seperti Polrestabes Kota Palembang, perspektif keuangan tidak berorientasi pada profit, melainkan pada efisiensi, efektivitas, serta akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran negara.

Perancangan strategi dalam penanganan narkoba sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengalokasikan sumber daya secara tepat dan proporsional. Hal ini mencakup bagaimana anggaran disusun, didistribusikan, serta digunakan untuk mendukung berbagai program seperti pencegahan, penindakan, dan rehabilitasi. Keterbatasan anggaran menjadi salah satu tantangan utama yang dihadapi, sehingga organisasi dituntut untuk mampu menentukan prioritas strategi secara selektif dan berbasis kebutuhan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam yang dilakukan peneliti dengan sejumlah informan dari Plresta Kota Palembang, diperoleh informasi bahwa proses perencanaan anggaran dalam penanganan narkoba telah dilaksanakan secara sistematis melalui mekanisme perencanaan tahunan. Perencanaan tersebut mengacu pada program prioritas P4GN (Pencegahan dan Pemberantasan Penyalahgunaan dan Peredaran Gelap Narkoba) yang telah ditetapkan sebagai pedoman utama dalam penyusunan strategi organisasi.

Salah satu informan menyampaikan bahwa proses perencanaan anggaran dilakukan secara terstruktur, namun masih menghadapi keterbatasan dalam pemenuhan kebutuhan program secara keseluruhan, sebagaimana dinyatakan berikut:

“Perencanaan anggaran dilakukan setiap tahun berdasarkan program prioritas, namun tidak semua kebutuhan dapat terakomodasi karena keterbatasan anggaran.” (I1.2 – Q1)

Lebih lanjut, dalam proses penentuan prioritas program, organisasi dihadapkan pada kondisi dilema dalam mendistribusikan sumber daya yang terbatas. Hal ini mengharuskan organisasi untuk melakukan seleksi program secara ketat berdasarkan urgensi dan tingkat kebutuhan di lapangan, sebagaimana diungkapkan oleh informan:

“Kami harus menentukan program mana yang lebih diprioritaskan karena anggaran tidak mencukupi untuk semua kegiatan.” (I1.1 – Q2)

Dalam upaya menjaga keberlangsungan program, organisasi juga melakukan berbagai strategi efisiensi dengan mengoptimalkan sumber daya yang tersedia, baik dari sisi sumber daya manusia maupun sarana prasarana, sebagaimana dinyatakan:

“Kami memaksimalkan penggunaan SDM yang ada dan fasilitas yang tersedia agar kegiatan tetap berjalan meskipun dengan keterbatasan.” (I1.3 – Q3)

Namun demikian, keterbatasan anggaran masih menjadi kendala utama yang mempengaruhi kemampuan organisasi dalam mengembangkan program yang lebih inovatif dan adaptif terhadap dinamika peredaran narkoba, sebagaimana diungkapkan oleh informan:

“Keterbatasan anggaran sering menjadi hambatan dalam mengembangkan program yang lebih inovatif.” (I1.2 – Q5)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa meskipun proses perencanaan anggaran telah dilakukan secara sistematis, namun keterbatasan sumber daya finansial masih menjadi faktor penghambat utama dalam optimalisasi perancangan strategi penanganan narkoba.

Berdasarkan temuan penelitian di atas, dapat dipahami bahwa perancangan strategis dalam perspektif keuangan masih berada dalam kondisi *resource-constrained environment*, yaitu situasi di mana keterbatasan sumber daya,

khususnya anggaran, menjadi faktor pembatas utama dalam pengembangan dan implementasi strategi organisasi.

Dalam kerangka *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, perspektif keuangan dalam organisasi publik tidak berorientasi pada pencapaian keuntungan (profit), melainkan lebih menekankan pada aspek efisiensi, efektivitas, serta akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya yang tersedia. Dengan demikian, keberhasilan perancangan strategi tidak hanya ditentukan oleh besarnya anggaran, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengalokasikan sumber daya secara tepat sesuai dengan prioritas strategis.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik perencanaan anggaran yang dilakukan oleh organisasi masih menghadapi beberapa kelemahan, antara lain:

1. Alokasi anggaran belum sepenuhnya berbasis prioritas strategis yang terukur, sehingga belum mampu secara optimal mendukung program-program dengan dampak strategis yang tinggi.
2. Keterbatasan sumber daya finansial menghambat pengembangan inovasi program, khususnya dalam menghadapi dinamika peredaran narkoba yang semakin kompleks dan adaptif.
3. Perencanaan anggaran masih cenderung bersifat administratif, yaitu berfokus pada pemenuhan kebutuhan rutin organisasi, dan belum sepenuhnya mengarah pada perencanaan strategis yang berbasis hasil (outcome-oriented).

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa perancangan strategi belum sepenuhnya mengadopsi prinsip *strategic resource allocation*, yaitu suatu pendekatan yang menekankan pada pengalokasian sumber daya berdasarkan tingkat kontribusinya terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi.

Dengan demikian, diperlukan upaya untuk memperkuat perencanaan anggaran yang lebih strategis, antara lain melalui:

1. Penentuan prioritas program berbasis data dan kebutuhan lapangan
2. Peningkatan efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran

3. Pengembangan inovasi program yang tetap mempertimbangkan keterbatasan sumber daya

Hal ini menjadi penting agar perancangan strategi penanganan narkoba dapat dilakukan secara lebih optimal, adaptif, dan berkelanjutan, khususnya dalam menghadapi kompleksitas permasalahan narkoba di wilayah kerja Polresta Palembang.

#### **4.4.2. Perspektif Pelanggan (Masyarakat)**

Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* menempatkan masyarakat sebagai pihak utama yang menerima manfaat dari implementasi strategi organisasi. Dalam konteks penelitian ini, masyarakat tidak hanya dipandang sebagai objek kebijakan, tetapi juga sebagai subjek yang memiliki peran strategis dalam mendukung keberhasilan penanganan narkoba.

Perancangan strategi yang efektif seharusnya mampu mengakomodasi kebutuhan, karakteristik, serta tingkat kesadaran masyarakat terhadap bahaya narkoba. Hal ini mencakup bagaimana organisasi merancang program yang bersifat preventif melalui sosialisasi, edukasi, dan pemberdayaan masyarakat, serta bagaimana strategi tersebut mampu menjangkau berbagai lapisan masyarakat secara merata.

Namun demikian, dalam praktiknya seringkali ditemukan adanya kesenjangan antara program yang dirancang dengan kebutuhan riil masyarakat di lapangan. Oleh karena itu, analisis pada perspektif ini diarahkan untuk mengkaji sejauh mana strategi yang dirancang oleh Polresta Kota Palembang telah berorientasi pada masyarakat, termasuk dalam hal partisipasi publik, aksesibilitas program, serta respons masyarakat terhadap upaya penanganan narkoba yang dilakukan di wilayah Palembang.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan informan dari Polresta Kota Palembang serta masyarakat, diketahui bahwa organisasi telah melakukan berbagai upaya dalam merancang strategi yang berorientasi pada masyarakat sebagai penerima manfaat utama. Upaya tersebut diwujudkan melalui program

sosialisasi, edukasi, serta pemberdayaan masyarakat dalam rangka pencegahan penyalahgunaan narkoba.

Salah satu informan menyampaikan bahwa:

“Kami rutin melakukan sosialisasi ke sekolah, kampus, dan lingkungan masyarakat untuk meningkatkan kesadaran tentang bahaya narkoba.” (I1.3 – Q7)

Namun demikian, cakupan pelaksanaan program tersebut belum sepenuhnya merata di seluruh wilayah, sebagaimana diungkapkan oleh informan berikut:

“Belum semua wilayah bisa dijangkau karena keterbatasan tenaga dan waktu.” (I1.2 – Q9)

Dari sisi masyarakat, diperoleh informasi bahwa intensitas kegiatan sosialisasi masih terbatas, sehingga belum mampu membentuk pemahaman yang komprehensif:

“Kami pernah ikut sosialisasi, tapi tidak sering dilakukan, jadi masih banyak masyarakat yang belum paham sepenuhnya.” (I4.2 – Q10)

Selain itu, partisipasi masyarakat dalam program yang dirancang juga masih bervariasi, sebagaimana dinyatakan:

“Ada masyarakat yang aktif mendukung, tetapi ada juga yang kurang peduli terhadap program yang dilakukan.” (I3.3 – Q8)

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa meskipun strategi telah diarahkan pada masyarakat, namun implementasinya belum sepenuhnya menjangkau seluruh lapisan masyarakat secara merata dan berkelanjutan.

Dalam perspektif Balanced Scorecard, pelanggan atau masyarakat merupakan elemen utama yang menentukan keberhasilan strategi organisasi. Dalam konteks organisasi publik seperti Polresta Kota Palembang, masyarakat tidak hanya diposisikan sebagai penerima layanan, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam keberhasilan program penanganan narkoba.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dirancang masih menghadapi beberapa kendala, antara lain:

1. Belum meratanya jangkauan program sosialisasi, sehingga terdapat kesenjangan informasi di masyarakat

2. Partisipasi masyarakat yang belum optimal, yang menunjukkan rendahnya keterlibatan publik dalam program
3. Keterbatasan intensitas program, yang berdampak pada kurangnya keberlanjutan edukasi

Kondisi ini menunjukkan bahwa strategi masih cenderung bersifat *top-down*, di mana masyarakat lebih berperan sebagai objek daripada subjek dalam perancangan strategi.

Padaahal, dalam pendekatan modern manajemen strategi publik, diperlukan penerapan *community-based strategy*, yaitu strategi yang melibatkan masyarakat secara aktif dalam proses perencanaan dan pelaksanaan program.

Dengan demikian, diperlukan penguatan strategi yang:

1. Lebih partisipatif
2. Berbasis kebutuhan masyarakat
3. Berkelanjutan dan merata

#### **4.4.3. Perspektif Proses Internal**

Perspektif proses internal dalam *Balanced Scorecard* menekankan pada bagaimana organisasi merancang dan menjalankan proses-proses internal yang mendukung pencapaian tujuan strategis. Dalam konteks perancangan strategi, perspektif ini berkaitan dengan mekanisme internal organisasi dalam melakukan analisis lingkungan, perumusan strategi, pengambilan keputusan, serta koordinasi antar unit dan lembaga terkait.

Perancangan strategi penanganan narkoba tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan memerlukan integrasi antara berbagai fungsi organisasi serta sinergi dengan lembaga lain, khususnya Polri. Koordinasi yang efektif menjadi kunci dalam memastikan bahwa strategi yang dirancang dapat diimplementasikan secara optimal di lapangan.

Namun demikian, dalam praktiknya seringkali ditemukan adanya kendala dalam proses internal, seperti kurangnya integrasi antar unit, dominasi

pengambilan keputusan secara *top-down*, serta belum optimalnya koordinasi lintas lembaga. Oleh karena itu, analisis dalam perspektif ini difokuskan pada bagaimana proses perancangan strategi dilakukan, sejauh mana koordinasi berjalan efektif, serta bagaimana organisasi mengelola proses internal dalam mendukung strategi penanganan narkoba di wilayah Polresta Palembang.

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa proses perancangan strategis dilakukan melalui tahapan analisis lingkungan, perumusan tujuan, serta koordinasi lintas lembaga.

Informan menyatakan:

“Kami menganalisis data kasus dan kondisi lapangan sebagai dasar dalam menyusun strategi.” (I1.1 – Q11)

Selain itu, koordinasi dengan Polri khususnya Polresta Palembang menjadi bagian penting dalam pelaksanaan strategi:

“Kami bekerja sama dengan Polresta dalam penindakan dan pertukaran informasi.” (I2.1 – Q16)

Namun demikian, koordinasi tersebut belum sepenuhnya berjalan optimal:

“Koordinasi sudah ada, tetapi masih perlu ditingkatkan, terutama dalam sinkronisasi program.” (I2.2 – Q16)

Selain itu, proses pengambilan keputusan strategis masih bersifat hierarkis:

“Keputusan biasanya ditentukan oleh pimpinan berdasarkan laporan dari unit di bawah.” (I1.1 – Q14)

Perspektif proses internal dalam *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya efektivitas proses organisasi dalam mendukung strategi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa proses perancangan strategi telah dilakukan secara formal, namun masih memiliki beberapa kelemahan.

Beberapa permasalahan yang teridentifikasi meliputi:

1. Koordinasi lintas lembaga yang belum optimal, sehingga menghambat integrasi strategi
2. Dominasi pendekatan *top-down*, yang membatasi partisipasi unit pelaksana

3. Kurangnya integrasi antar program, sehingga strategi belum berjalan secara sinergis

Menurut Henry Mintzberg, strategi yang efektif harus bersifat adaptif dan partisipatif, tidak hanya bersandar pada perencanaan formal semata.

Dengan demikian, diperlukan penguatan dalam:

1. Koordinasi lintas lembaga
2. Integrasi proses internal
3. Fleksibilitas dalam pengambilan keputusan

#### **4.4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi utama dalam *Balanced Scorecard* yang berfokus pada kemampuan organisasi untuk berkembang dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Perspektif ini mencakup aspek sumber daya manusia, budaya organisasi, inovasi, serta pemanfaatan teknologi dalam mendukung perancangan dan implementasi strategi.

Dalam konteks penanganan narkoba, dinamika peredaran narkotika yang terus berkembang menuntut organisasi untuk memiliki kapasitas yang adaptif dan inovatif. Hal ini berarti bahwa organisasi harus mampu meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, mengembangkan metode dan pendekatan baru dalam strategi, serta memanfaatkan teknologi informasi untuk mendukung efektivitas program.

keterbatasan dalam kapasitas SDM, kurangnya pelatihan, serta minimnya inovasi seringkali menjadi hambatan dalam perancangan strategi yang optimal. Oleh karena itu, analisis pada perspektif ini diarahkan untuk mengkaji sejauh mana organisasi telah mengembangkan kapasitas internalnya, serta bagaimana aspek pembelajaran dan pertumbuhan berkontribusi terhadap perancangan strategi yang lebih adaptif dan berkelanjutan di wilayah Polresta Palembang.

Dari hasil wawancara, diketahui bahwa kapasitas sumber daya manusia masih menjadi salah satu kendala dalam perancangan strategi.

“Kami masih membutuhkan peningkatan kompetensi SDM, terutama dalam menghadapi perkembangan modus narkoba.” (I1.4 – Q18)

Pelatihan telah dilakukan, namun belum merata:

“Pelatihan ada, tetapi belum semua personel mendapatkan kesempatan.” (I1.2 – Q19)

Selain itu, pemanfaatan teknologi juga belum optimal:

“Penggunaan teknologi masih terbatas pada administrasi, belum dimanfaatkan untuk analisis strategis.” (I1.3 – Q21)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi utama dalam *Balanced Scorecard*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa organisasi masih menghadapi keterbatasan dalam kapasitas internal. Beberapa kelemahan yang ditemukan meliputi:

1. Keterbatasan kompetensi SDM
2. Pelatihan yang belum merata
3. Pemanfaatan teknologi yang belum optimal

Hal ini menunjukkan bahwa perancangan strategi belum didukung oleh *organizational capability* yang kuat. Padahal, dalam konteks penanganan narkoba yang dinamis, organisasi dituntut untuk:

1. Adaptif terhadap perubahan
2. Inovatif dalam strategi
3. Berbasis teknologi

#### **4.4.5. Perspektif Risiko Strategis**

Selain keempat perspektif utama dalam *Balanced Scorecard*, penelitian ini juga memasukkan perspektif risiko strategis sebagai dimensi tambahan yang relevan dengan karakteristik permasalahan narkoba. Hal ini dikarenakan penanganan narkoba merupakan isu yang memiliki tingkat kompleksitas dan ketidakpastian yang tinggi, sehingga memerlukan pendekatan strategi yang berbasis risiko.

Perancangan strategi yang efektif tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi, mengantisipasi, dan memitigasi berbagai risiko yang dapat menghambat implementasi strategi. Risiko tersebut dapat berasal dari faktor internal, seperti keterbatasan sumber daya, maupun faktor eksternal, seperti perubahan modus operandi jaringan narkoba yang semakin kompleks.

Dalam praktiknya, pengelolaan risiko seringkali belum dilakukan secara sistematis dan terintegrasi dalam proses perancangan strategi. Oleh karena itu, analisis dalam perspektif ini difokuskan pada bagaimana organisasi mengidentifikasi risiko strategis, menyusun strategi mitigasi, serta melakukan evaluasi terhadap strategi yang telah dijalankan dalam penanganan narkoba di wilayah Polresta Palembang.

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa organisasi telah menyadari adanya risiko dalam penanganan narkoba.

“Modus peredaran narkoba semakin berkembang dan sulit dideteksi.” (I2.2 – Q26)

Namun, strategi mitigasi belum sepenuhnya terstruktur:

“Kami sudah mengidentifikasi risiko, tetapi belum semua memiliki strategi mitigasi yang jelas.” (I1.3 – Q25)

Selain itu, evaluasi strategi masih belum sistematis:

“Evaluasi dilakukan, tetapi belum terstruktur secara menyeluruh.” (I1.1 – Q27)

Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki kesadaran terhadap risiko strategis, namun belum mengelolanya secara sistematis. Beberapa kelemahan yang teridentifikasi:

1. Belum adanya sistem manajemen risiko yang terintegrasi
2. Mitigasi risiko yang belum terstruktur
3. Evaluasi yang belum berbasis sistem

Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan *risk-based strategy* belum diterapkan secara optimal. Padahal, dalam konteks narkoba:

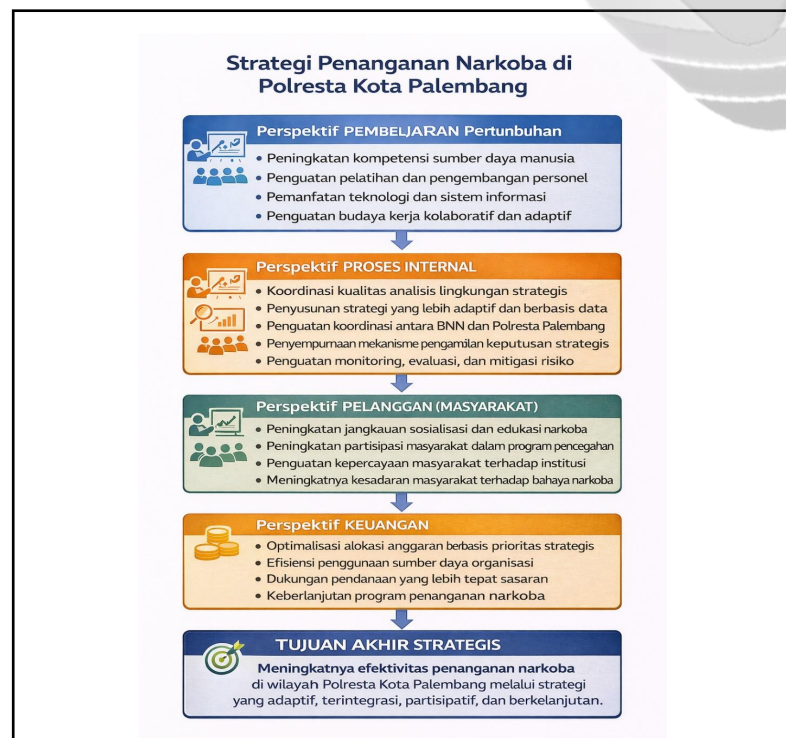
1. Risiko bersifat dinamis

2. Jaringan terus berkembang
3. Ancaman semakin kompleks

#### 4.5. Strategy Map Perancangan Berdasarkan *Balance Scorecard*

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disusun strategy map sebagai representasi visual hubungan sebab-akibat dari perancangan strategi Polresta dalam penanganan narkoba di wilayah Kota Palembang. Strategy map ini disusun berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*, yang meliputi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal, pelanggan, dan keuangan, serta diperkuat dengan dimensi risiko strategis.

Penyusunan *strategy map* dalam penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan bahwa keberhasilan strategi penanganan narkoba tidak dapat dipahami sebagai hasil dari satu faktor tunggal, melainkan merupakan akumulasi dari keterkaitan yang kompleks dan saling mempengaruhi antar berbagai dimensi dalam organisasi. Dimensi tersebut meliputi faktor internal organisasi, seperti kapasitas sumber daya manusia, budaya kerja, dan pemanfaatan teknologi efektivitas proses internal yang



**Gambar 4.2.** Perancangan Strategy MAP Berdasarkan *Balance Scorecard*

mencakup analisis strategis, koordinasi antar lembaga, serta mekanisme pengambilan keputusan; orientasi kepada masyarakat sebagai penerima manfaat utama; serta dukungan sumber daya yang mencakup pengelolaan anggaran dan infrastruktur organisasi. Selain itu, aspek pengelolaan risiko juga menjadi faktor penting dalam memastikan keberlanjutan dan ketahanan strategi terhadap dinamika permasalahan narkoba yang terus berkembang.

Strategy map di atas menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi fondasi utama dalam perancangan strategi. Hal ini disebabkan karena peningkatan kompetensi sumber daya manusia, pelatihan yang berkelanjutan, pemanfaatan teknologi, serta budaya kerja yang adaptif akan memperkuat kapasitas internal organisasi. Tanpa fondasi ini, organisasi akan kesulitan dalam menyusun dan menjalankan strategi yang efektif.

Selanjutnya, kapasitas tersebut akan mempengaruhi perspektif proses internal, khususnya dalam hal kualitas analisis strategis, koordinasi antar lembaga, pengambilan keputusan, serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi. Proses internal yang kuat akan menghasilkan strategi yang lebih terarah, responsif, dan sesuai dengan kebutuhan lapangan.

Proses internal yang efektif kemudian berdampak pada perspektif pelanggan, yaitu masyarakat. Melalui strategi yang lebih baik, program sosialisasi, edukasi, dan pemberdayaan masyarakat dapat dilakukan secara lebih luas dan lebih tepat sasaran. Dampaknya adalah meningkatnya partisipasi masyarakat serta tumbuhnya kesadaran kolektif terhadap bahaya narkoba.

Keberhasilan pada perspektif masyarakat selanjutnya akan berkontribusi terhadap perspektif keuangan, karena program yang tepat sasaran akan mendorong penggunaan anggaran secara lebih efisien dan efektif. Dengan demikian, anggaran yang tersedia dapat dialokasikan pada program-program prioritas yang benar-benar memberikan dampak strategis terhadap penanganan narkoba.

Pada akhirnya, keterkaitan antar perspektif tersebut bermuara pada tujuan akhir, yaitu meningkatnya efektivitas penanganan narkoba di wilayah Polresta Kota Palembang. Efektivitas tersebut tercermin dari semakin kuatnya koordinasi kelembagaan, meningkatnya peran masyarakat, optimalnya penggunaan sumber daya, serta lebih adaptifnya strategi organisasi terhadap dinamika peredaran narkoba. seluruh proses tersebut akan mendorong efisiensi penggunaan anggaran dan keberlanjutan program, sehingga tujuan strategis organisasi dalam meningkatkan efektivitas penanganan narkoba dapat tercapai.

#### 4.6. Matriks KPI (*Key Performance Indicators*)

Matriks *Key Performance Indicators* (KPI) dalam penelitian ini disusun berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* yang mengintegrasikan berbagai perspektif strategis dalam organisasi. KPI tersebut digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi sejauh mana perancangan strategi telah memenuhi tujuan yang diharapkan, khususnya dalam penanganan narkoba di wilayah Polresta Kota Palembang.

**Tabel 4.17** Tabel KPI Berbasis *Balance Scorecard*

No	Perspektif	Sasaran Strategis	Indikator KPI	Ukuran (Measurement)	Target	Sumber Data
1	Pembelajaran & Pertumbuhan	Peningkatan kompetensi SDM	Tingkat kompetensi personel	Jumlah personel terlatih (%)	$\geq 80\%$	Data SDM BNN
		Penguatan pelatihan	Frekuensi pelatihan	Jumlah pelatihan per tahun	$\geq 4$ kali/tahun	Dokumen pelatihan
		Pemanfaatan teknologi	Tingkat penggunaan sistem	% penggunaan teknologi dalam operasional	$\geq 70\%$	Sistem informasi

		Budaya kerja adaptif	Tingkat adaptasi perubahan	Respons terhadap perubahan strategi	Tinggi	Wawancara
2	Proses Internal	Peningkatan kualitas strategi	Kualitas analisis strategis	Kesesuaian strategi dengan kondisi lapangan	Baik	Dokumen strategi
		Koordinasi antar lembaga	Intensitas koordinasi	Jumlah rapat koordinasi	$\geq 6$ kali/tahun	Notulen rapat
		Pengambilan keputusan	Kecepatan keputusan	Waktu respon keputusan	Cepat	Wawancara
		Monitoring & evaluasi	Frekuensi evaluasi	Jumlah evaluasi program	$\geq 3$ kali/tahun	Laporan kegiatan
3	Pelanggan (Masyarakat)	Peningkatan sosialisasi	Jangkauan sosialisasi	Jumlah kegiatan sosialisasi	$\geq 20$ kegiatan/tahun	Laporan kegiatan
		Partisipasi masyarakat	Tingkat partisipasi	Jumlah masyarakat terlibat	Meningkat	Wawancara
		Kesadaran masyarakat	Tingkat pemahaman	Persepsi masyarakat	Tinggi	Survey/Wawancara
		Kepuasan masyarakat	Tingkat kepuasan	Feedback masyarakat	Baik	Survey
4	Keuangan	Efisiensi anggaran	Tingkat efisiensi	Perbandingan output vs anggaran	Efisien	Laporan keuangan
		Alokasi strategis	Kesesuaian anggaran	Prioritas program vs	Sesuai	Dokumen anggaran

			n	anggaran		
		Keberlanjutan program	Stabilitas pendanaan	Konsistensi program	Stabil	Laporan tahunan
5	Risiko Strategis	Identifikasi risiko	Tingkat identifikasi	Jumlah risiko teridentifikasi	Tinggi	Wawancara
		Mitigasi risiko	Strategi mitigasi	Jumlah strategi mitigasi	Ada	Dokumen
		Evaluasi risiko	Frekuensi evaluasi	Evaluasi risiko per tahun	≥ 2 kali	Laporan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, indikator difokuskan pada peningkatan kapasitas internal organisasi, seperti kompetensi sumber daya manusia, pelatihan, pemanfaatan teknologi, serta budaya kerja adaptif. Perspektif ini menjadi fondasi utama dalam mendukung keberhasilan strategi.

Selanjutnya, pada perspektif proses internal, indikator diarahkan pada efektivitas proses perancangan strategi, termasuk analisis strategis, koordinasi antar lembaga, pengambilan keputusan, serta monitoring dan evaluasi program.

Pada perspektif pelanggan, indikator menitikberatkan pada keterlibatan masyarakat, jangkauan program sosialisasi, serta tingkat kesadaran dan kepuasan masyarakat terhadap program penanganan narkoba.

Sementara itu, perspektif keuangan difokuskan pada efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran, serta kesesuaian alokasi sumber daya dengan prioritas strategis organisasi.

Terakhir, perspektif risiko strategis digunakan untuk mengidentifikasi dan mengelola berbagai risiko yang dapat mempengaruhi keberhasilan strategi, sehingga organisasi dapat lebih adaptif terhadap dinamika peredaran narkoba.

Dengan demikian, matriks KPI ini tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur, tetapi juga sebagai kerangka evaluasi strategis yang mendukung peningkatan efektivitas penanganan narkoba secara berkelanjutan.

#### 4.7. Blueprint Implementasi Strategi 3-5 Tahun

Blueprint implementasi strategi ini disusun sebagai langkah operasional dalam menerjemahkan hasil penelitian ke dalam rencana aksi yang sistematis dan berkelanjutan. Blueprint ini mengacu pada pendekatan *Balanced Scorecard*, yang menekankan keterkaitan antara peningkatan kapasitas organisasi, efektivitas proses internal, orientasi kepada masyarakat, serta efisiensi pengelolaan sumber daya.

Periode implementasi dirancang selama 3–5 tahun dengan pendekatan bertahap (*phased implementation*), sehingga setiap program dapat dijalankan secara realistis sesuai dengan kapasitas organisasi serta dinamika permasalahan narkoba yang terus berkembang.

**Tabel 4.18** Tabel ringkasan Blueprint

Tahun	Fokus	Program Utama	Outcome
Tahun 1	Fondasi SDM & Strategi	SOP, pemetaan SDM, koordinasi awal	Strategi terstruktur
Tahun 2	Proses Internal	Analisis data, pelatihan, monitoring	Proses lebih efektif
Tahun 3	Masyarakat	Sosialisasi, partisipasi publik	Kesadaran meningkat
Tahun 4	Inovasi & Efisiensi	Digitalisasi, inovasi program	Strategi adaptif
Tahun 5	Integrasi & Keberlanjutan	Evaluasi, manajemen risiko	Strategi berkelanjutan

Blueprint implementasi strategi ini menunjukkan bahwa keberhasilan penanganan narkoba tidak dapat dicapai secara instan, melainkan memerlukan proses yang bertahap, terstruktur, dan berkelanjutan. Melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, setiap tahapan implementasi dirancang untuk saling

mendukung, mulai dari penguatan kapasitas internal organisasi, peningkatan efektivitas proses, hingga penguatan peran masyarakat. implementasi strategi yang dirancang diharapkan mampu meningkatkan efektivitas penanganan narkoba di wilayah Polresta Palembang secara signifikan dalam jangka menengah hingga jangka panjang.

#### **4.8. Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, diperoleh gambaran komprehensif mengenai perancangan strategi yang dilakukan oleh Polresta Kota Palembang dalam penanganan narkoba di wilayah Palembang. Sintesis pembahasan ini mengintegrasikan temuan dari empat perspektif utama *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, yang diperkuat dengan dimensi tambahan berupa risiko strategis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perancangan strategi telah dilakukan secara sistematis melalui mekanisme perencanaan yang terstruktur, baik dalam hal penyusunan program, penentuan prioritas, maupun koordinasi antar lembaga. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki kerangka dasar manajemen strategi yang cukup baik dalam mendukung pelaksanaan program penanganan narkoba.

Apabila dianalisis secara lebih mendalam, masih terdapat sejumlah kelemahan yang mempengaruhi optimalisasi perancangan strategi. Dari perspektif keuangan, keterbatasan anggaran menjadi faktor utama yang membatasi ruang gerak organisasi dalam mengembangkan program secara maksimal. Kondisi ini menyebabkan strategi yang dirancang cenderung bersifat selektif dan belum sepenuhnya berbasis pada prioritas strategis yang terukur.

Dari perspektif pelanggan, ditemukan bahwa strategi yang dirancang belum sepenuhnya mampu menjangkau seluruh lapisan masyarakat secara merata. Program yang dilaksanakan masih memiliki keterbatasan dalam hal intensitas dan cakupan, sehingga partisipasi masyarakat belum optimal. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan strategi yang digunakan masih cenderung bersifat *top-down* dan belum sepenuhnya mengadopsi pendekatan partisipatif berbasis masyarakat.

Dari perspektif proses internal, meskipun telah terdapat mekanisme analisis dan koordinasi, namun pelaksanaannya belum berjalan secara optimal. Koordinasi lintas lembaga, khususnya dengan Polri, masih menghadapi kendala dalam hal sinkronisasi program dan integrasi kebijakan. Selain itu, proses pengambilan keputusan yang masih bersifat hierarkis juga menjadi salah satu faktor yang menghambat fleksibilitas dalam perancangan strategi.

Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, ditemukan bahwa kapasitas internal organisasi, khususnya sumber daya manusia dan pemanfaatan teknologi, masih perlu ditingkatkan. Keterbatasan kompetensi, kurangnya pelatihan yang merata, serta belum optimalnya pemanfaatan teknologi menjadi hambatan dalam menciptakan strategi yang inovatif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan.

Selain itu, dari perspektif risiko strategis, meskipun organisasi telah memiliki kesadaran terhadap berbagai risiko dalam penanganan narkoba, namun pengelolaan risiko tersebut belum dilakukan secara sistematis dan terintegrasi. Hal ini terlihat dari belum adanya strategi mitigasi yang jelas serta sistem evaluasi yang belum terstruktur secara berkelanjutan.

Dengan mengintegrasikan seluruh temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa perancangan strategi yang dilakukan oleh Badan Narkotika Nasional dalam penanganan narkoba di wilayah Polresta Palembang masih belum optimal dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip Balanced Scorecard secara menyeluruh. Strategi yang dirancang masih menghadapi berbagai keterbatasan, baik dari sisi sumber daya, proses internal, maupun kapasitas organisasi.

Oleh karena itu, diperlukan upaya penguatan perancangan strategi yang lebih komprehensif dengan memperhatikan beberapa aspek penting, antara lain:

1. Peningkatan efisiensi dan efektivitas pengelolaan anggaran berbasis prioritas strategis
2. Penguatan pendekatan partisipatif dalam melibatkan masyarakat
3. Peningkatan koordinasi dan integrasi antar lembaga
4. Pengembangan kapasitas sumber daya manusia dan pemanfaatan teknologi
5. Penerapan manajemen risiko yang terstruktur dan berbasis sistem

Dengan demikian, perancangan strategi penanganan narkoba diharapkan dapat menjadi lebih adaptif, inovatif, dan berkelanjutan, serta mampu menjawab tantangan kompleksitas permasalahan narkoba yang terus berkembang.

#### **4.9. Rekapitulasi Pembahasan**

Untuk memberikan gambaran yang lebih sistematis, komprehensif, dan terstruktur mengenai hasil analisis perancangan strategi, peneliti menyajikan rekapitulasi pembahasan yang disusun berdasarkan perspektif Balanced Scorecard, yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan, serta risiko strategis. Pendekatan ini digunakan untuk memastikan bahwa seluruh dimensi strategis dalam organisasi dapat dianalisis secara menyeluruh dan saling terintegrasi, sehingga memberikan pemahaman yang utuh terhadap kondisi perancangan strategi yang telah dilakukan.

Setelah dilakukan analisis secara mendalam terhadap masing-masing perspektif dalam Balanced Scorecard, maka diperlukan suatu rangkuman yang bersifat integratif untuk menggabungkan seluruh temuan penelitian ke dalam satu kerangka yang lebih sistematis. Rekapitulasi pembahasan ini bertujuan untuk menyajikan gambaran menyeluruh mengenai hasil analisis yang telah dilakukan, sehingga memudahkan dalam mengidentifikasi pola-pola strategis, permasalahan utama, serta keterkaitan antar faktor yang mempengaruhi efektivitas perancangan strategi. Selain itu, melalui rekapitulasi ini, peneliti juga dapat menelaah hubungan sebab-akibat antar perspektif, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika strategi yang terjadi di lapangan.

Penyusunan rekapitulasi ini juga dimaksudkan sebagai upaya untuk mengkonsolidasikan berbagai temuan yang telah diuraikan pada subbab sebelumnya, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan, serta risiko strategis, ke dalam suatu bentuk penyajian yang lebih ringkas namun tetap substansial. Dengan adanya konsolidasi ini, diharapkan pembahasan menjadi lebih fokus, tidak terfragmentasi, dan mampu menunjukkan benang merah antara satu perspektif dengan perspektif lainnya. Lebih lanjut, rekapitulasi ini juga berfungsi sebagai dasar analitis dalam merumuskan kesimpulan dan rekomendasi strategis pada bab selanjutnya, sehingga keseluruhan

hasil penelitian dapat disajikan secara logis, sistematis, dan memiliki nilai kontribusi baik secara teoritis maupun praktis.

Dengan adanya konsolidasi ini, pembahasan yang sebelumnya bersifat parsial dan terfragmentasi dapat disusun kembali menjadi lebih fokus dan koheren, sehingga mampu menunjukkan keterkaitan logis antar perspektif dalam kerangka Balanced Scorecard. Keterkaitan tersebut menjadi penting untuk mengidentifikasi pola hubungan sebab-akibat (*cause and effect relationship*) antar dimensi strategis, yang pada akhirnya memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai bagaimana setiap perspektif berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi secara keseluruhan.

Rekapitulasi ini juga memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi isu-isu strategis utama, baik yang bersifat internal maupun eksternal, yang mempengaruhi efektivitas penanganan narkoba. Melalui proses sintesis ini, dapat diungkap area-area kritis yang memerlukan perhatian dan perbaikan, sekaligus memperlihatkan kekuatan dan kelemahan dalam perancangan strategi yang telah dijalankan oleh organisasi. Dengan demikian, rekapitulasi tidak hanya menyajikan hasil penelitian, tetapi juga memberikan nilai tambah berupa pemahaman yang lebih mendalam terhadap dinamika implementasi strategi di lapangan.

Hasil konsolidasi ini menjadi pijakan dalam menyusun strategi perbaikan yang lebih terarah, berbasis bukti empiris, serta selaras dengan kerangka teoritis yang digunakan dalam penelitian. Dengan demikian, keseluruhan hasil penelitian dapat disajikan secara logis, sistematis, dan terintegrasi, serta memiliki kontribusi yang signifikan baik secara teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen strategis sektor publik, maupun secara praktis dalam peningkatan efektivitas penanganan narkoba di lingkungan Badan Narkotika Nasional dan Polresta Kota Palembang.

**Tabel 4.19.** Strategi Pengukuran Kinerja

<b>No</b>	<b>Perspektif</b>	<b>Permasalahan Utama</b>	<b>Strategi Perbaikan</b>	<b>KPI</b>	<b>Target</b>
1	Pembelajaran & Pertumbuhan	Kompetensi SDM belum optimal	Peningkatan pelatihan & sertifikasi SDM	% SDM terlatih	≥ 80%
		Pelatihan belum merata	Program pelatihan berkala	Frekuensi pelatihan	≥ 4 kali/tahun
		Teknologi belum optimal	Digitalisasi sistem kerja	Tingkat penggunaan teknologi	≥ 70%
		Budaya adaptif lemah	Penguatan budaya organisasi	Respons terhadap perubahan	Tinggi
2	Proses Internal	Koordinasi antar lembaga belum optimal	Penguatan sinergi BNN–Polri	Frekuensi koordinasi	≥ 6 kali/tahun
		Keputusan masih top-down	Pelibatan unit kerja dalam strategi	Kecepatan pengambilan keputusan	Cepat
		Evaluasi belum sistematis	Sistem monitoring & evaluasi	Frekuensi evaluasi	≥ 3 kali/tahun
		Strategi belum berbasis data	Penguatan analisis strategis	Kesesuaian strategi	Baik
3	Pelanggan (Masyarakat)	Jangkauan sosialisasi belum merata	Perluasan program sosialisasi	Jumlah kegiatan	≥ 20 kegiatan/tahun
		Partisipasi masyarakat rendah	Program berbasis komunitas	Tingkat partisipasi	Meningkat
		Kesadaran masyarakat rendah	Edukasi berkelanjutan	Tingkat kesadaran	Tinggi

		Kepercayaan publik belum optimal	Peningkatan pelayanan publik	Kepuasan masyarakat	Baik
4	Keuangan	Anggaran terbatas	Optimalisasi alokasi anggaran	Efisiensi anggaran	Efisien
		Alokasi belum strategis	Perencanaan berbasis prioritas	Kesesuaian anggaran	Sesuai
		Program belum berkelanjutan	Penguatan pendanaan program	Stabilitas program	Stabil
5	Risiko Strategis	Risiko belum terkelola sistematis	Pemetaan risiko strategis	Jumlah risiko teridentifikasi	Tinggi
		Mitigasi belum jelas	Penyusunan strategi mitigasi	Jumlah mitigasi	Ada
		Evaluasi belum rutin	Evaluasi risiko berkala	Frekuensi evaluasi	≥ 2 kali/tahun

Berdasarkan tabel rekapitulasi di atas, dapat disimpulkan bahwa perancangan strategi yang dilakukan oleh Polresta Palembang dalam penanganan narkoba di wilayah Palembang telah menunjukkan adanya upaya sistematis dalam merancang program dan kebijakan strategis.

Pada perspektif keuangan, organisasi telah memiliki mekanisme perencanaan anggaran yang terstruktur, namun masih menghadapi keterbatasan dalam alokasi sumber daya yang berdampak pada belum optimalnya implementasi strategi. Hal ini menunjukkan perlunya pendekatan perencanaan anggaran yang lebih berbasis prioritas strategis.

Dari perspektif pelanggan, meskipun program sosialisasi dan edukasi telah dilaksanakan, namun cakupan program yang belum merata serta rendahnya partisipasi masyarakat menjadi tantangan utama. Kondisi ini mengindikasikan perlunya penguatan strategi yang lebih partisipatif dan berbasis masyarakat.

Selanjutnya, pada perspektif proses internal, meskipun telah terdapat mekanisme koordinasi dengan Polri, namun pelaksanaannya belum sepenuhnya optimal. Hal ini menunjukkan bahwa integrasi antar lembaga dan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan masih perlu ditingkatkan.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia serta belum optimalnya pemanfaatan teknologi menjadi faktor penghambat dalam pengembangan strategi yang inovatif dan adaptif. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi SDM dan pemanfaatan teknologi menjadi kebutuhan yang mendesak. Sementara itu, dari perspektif risiko strategis, meskipun organisasi telah mampu mengidentifikasi berbagai risiko, namun belum didukung oleh sistem mitigasi dan evaluasi yang terstruktur. Hal ini menunjukkan pentingnya penerapan manajemen risiko yang lebih sistematis dalam perancangan strategi. Secara keseluruhan, rekapitulasi ini menunjukkan bahwa perancangan strategi masih memerlukan penguatan pada berbagai aspek agar dapat berjalan secara optimal, terintegrasi, dan berkelanjutan dalam menghadapi kompleksitas permasalahan narkoba.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai manajemen strategi dalam penanganan narkoba di wilayah Polresta Palembang yang dianalisis menggunakan pendekatan Balanced Scorecard, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

##### **1. Perspektif Keuangan**

Perancangan strategi dalam perspektif keuangan telah dilakukan melalui mekanisme perencanaan anggaran yang sistematis dan terstruktur. Namun demikian, keterbatasan anggaran menjadi kendala utama yang mempengaruhi optimalisasi strategi. Alokasi sumber daya belum sepenuhnya berbasis pada prioritas strategis yang terukur, sehingga beberapa program belum dapat dilaksanakan secara maksimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa perancangan strategi masih berada dalam keterbatasan sumber daya (*resource-constrained*).

##### **2. Perspektif Pelanggan (Masyarakat)**

Strategi yang dirancang telah mengakomodasi kebutuhan masyarakat melalui program sosialisasi dan edukasi. Namun, implementasinya belum merata di seluruh wilayah dan partisipasi masyarakat masih relatif rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan strategi yang digunakan masih cenderung bersifat top-down dan belum sepenuhnya berbasis pada partisipasi aktif masyarakat (*community-based approach*).

##### **3. Perspektif Proses Internal**

Proses perancangan strategi telah dilakukan melalui analisis kondisi lapangan serta koordinasi dengan instansi terkait, khususnya Polri. Namun demikian, koordinasi lintas lembaga belum berjalan secara optimal dan pengambilan keputusan masih bersifat hierarkis. Hal ini berdampak pada kurangnya fleksibilitas dan integrasi dalam pelaksanaan strategi.

#### **4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Kapasitas organisasi dalam mendukung perancangan strategi masih menghadapi keterbatasan, terutama dalam hal kompetensi sumber daya manusia, pelatihan yang belum merata, serta pemanfaatan teknologi yang belum optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa perancangan strategi belum sepenuhnya didukung oleh kemampuan organisasi yang adaptif dan inovatif.

#### **5. Perspektif Risiko Strategis**

Organisasi telah mampu mengidentifikasi berbagai risiko dalam penanganan narkoba, terutama terkait dengan perkembangan modus operandi yang semakin kompleks. Namun, pengelolaan risiko tersebut belum dilakukan secara sistematis dan terintegrasi, sehingga strategi mitigasi yang diterapkan belum optimal.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa perancangan strategi oleh dalam penanganan narkoba di wilayah Polresta Palembang telah berjalan secara sistematis, namun belum sepenuhnya optimal dalam mengintegrasikan seluruh perspektif *Balanced Scorecard* secara menyeluruh. Kelemahan utama terletak pada keterbatasan sumber daya, kurangnya koordinasi, rendahnya partisipasi masyarakat, serta belum optimalnya kapasitas organisasi dan pengelolaan risiko.

#### **5.2. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, maka peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam meningkatkan perancangan strategi penanganan narkoba, yaitu sebagai berikut:

##### **1. Saran Praktis**

##### **1. Peningkatan Pengelolaan Anggaran Strategis**

Perlu dilakukan optimalisasi dalam perencanaan dan alokasi anggaran dengan berbasis pada prioritas strategis dan kebutuhan lapangan, sehingga penggunaan sumber daya dapat lebih efektif dan tepat sasaran.

## 2. Penguatan Pendekatan Berbasis Masyarakat

Strategi penanganan narkoba perlu lebih melibatkan masyarakat secara aktif melalui pendekatan partisipatif, sehingga masyarakat tidak hanya menjadi objek, tetapi juga subjek dalam upaya pencegahan narkoba.

## 3. Peningkatan Koordinasi Antar Lembaga

Diperlukan penguatan sinergi dan koordinasi antara BNN dan Polri, khususnya dalam hal pertukaran informasi, sinkronisasi program, dan pelaksanaan strategi di lapangan.

## 4. Pengembangan Kapasitas SDM dan Teknologi

Perlu dilakukan peningkatan kompetensi sumber daya manusia melalui pelatihan yang berkelanjutan, serta optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi dalam mendukung perancangan dan implementasi strategi.

## 5. Penerapan Manajemen Risiko yang Terintegrasi

Organisasi perlu mengembangkan sistem manajemen risiko yang terstruktur dan berbasis data, sehingga mampu mengantisipasi perubahan dinamika peredaran narkoba secara lebih efektif.

## 2. Saran Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian manajemen strategi, khususnya dalam penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi publik. Oleh karena itu, disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk:

1. Mengembangkan penelitian dengan pendekatan kuantitatif untuk mengukur efektivitas strategi
2. Mengkaji lebih dalam integrasi *Balanced Scorecard* dengan manajemen risiko
3. Memperluas objek penelitian pada wilayah atau institusi lain

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, F., et al. (2025). Stable patterns, shifting risks: The impact of British Columbia's drug policy changes. *Harm Reduction Journal*.  
<https://doi.org/10.1186/s12954-025-01322-9>
- Bewley-Taylor, D., Wall, M., Tudor, J., & Ritter, A. (2025). Comparing drug policies: An assessment of the validity and reliability of the Global Drug Policy Index. *International Journal of Drug Policy*.  
<https://doi.org/10.1016/j.drugpo.2025.104123>
- Corrêa Gomes, R., & de Azevedo, C. B. (2025). Balanced Scorecard: A literature review to trace its trajectory in the public administration domain. *International Journal of Public Administration*.  
<https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2376053>
- David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education.
- Elbanna, S., Colak, M., & AlQubaisi, F. (2025). Challenges and mitigating factors in strategic plan implementation: Insights from public-sector organizations. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2492299>
- Faisal, M. A. (2022). Telaah pengukuran kinerja pada dinas kelautan dan perikanan Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 8(2), 115–130.
- Fohim, E. (2025). Expanding towards a public value governance paradigm. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2566903>
- Garbani, R. A. (2022). Model pengukuran kinerja belanja OPD berbasis Balanced Scorecard dengan metode AHP dan ANP. *Jurnal Akuntansi Publik Indonesia*, 5(1), 45–60.

- George, B., & Bryson, J. M. (2025). Strategizing in public management: The concept and its measurement. *International Public Management Journal*.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2538067>
- Imtiaz, S., et al. (2025). Public support of and attitudes toward decriminalization of drug possession. *Substance Abuse Treatment, Prevention, and Policy*.  
<https://doi.org/10.1186/s13011-025-00680-8>
- Johnsen, Å. (2024). Performance measurement system design as link mechanisms in public sector strategy processes. *Public Performance & Management Review*.  
<https://doi.org/10.1080/15309576.2025.2510973>
- Jundia, H. S. (2023). Analisis peningkatan kualitas kompetensi aparatur pemerintah dan pelayanan publik dalam mewujudkan good governance di Jawa Tengah. *Jurnal Administrasi Negara Indonesia*, 11(2), 87–102.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.
- Liu, X., Chan, S. M. P., & Albarracín, D. (2025). Comprehensive drug policies increase trust in local government. *Harm Reduction Journal*.  
<https://doi.org/10.1186/s12954-024-01148-x>
- Lorenza, I. L. (2022). Implementasi kebijakan pemerintah daerah dalam pembinaan prestasi olahraga. *Jurnal Kebijakan Publik Indonesia*, 7(1), 55–70.
- Marsus, S. (2022). Evaluasi pengukuran kinerja pemerintah daerah: Studi kasus dinas kesehatan. *Jurnal Manajemen Publik Indonesia*, 6(2), 101–115.
- Mayasari, E. (2023). Kinerja dan strategi RSUD menggunakan metode Balanced Scorecard. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 9(1), 22–35.
- Marwiyah, S. (2023). Peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Probolinggo. *Jurnal Pelayanan Publik Indonesia*, 10(1), 15–29.

Nabilah, A. F. I. (2023). Rekomendasi pengukuran kinerja menggunakan IT Balanced Scorecard dan strategy maps. *Jurnal Sistem Informasi Indonesia*, 8(1), 34–48.

Ongenaert, M., & Decorte, T. (2025). Like birds of a feather? A multi-case study on the connections between cannabis, tobacco, alcohol and pharmaceutical companies. *International Journal of Drug Policy*.

<https://doi.org/10.1016/j.drugpo.2025.104145>

Pranata, Y. W. (2022). Peranan BNN dalam menanggulangi tindak pidana narkoba. *Jurnal Hukum Indonesia*, 14(2), 75–90.

Rahmad, R. (2021). Pendekatan therapeutic community dalam rehabilitasi penyalahguna narkoba. *Jurnal Rehabilitasi Sosial Indonesia*, 5(1), 10–25.

Ritter, A., & Bunyon, J. (2025). Drug policy research trends. *International Journal of Drug Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.drugpo.2025.104130>

Safitri, S. (2022). Analisis kinerja rumah sakit dengan pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 19(2), 120–135.

Sundström, A. (2025). Modes of strategic control in public organizations. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2492301>

Waardenburg, M., et al. (2025). Performance management in collaborative governance. *Public Performance & Management Review*.

<https://doi.org/10.1080/15309576.2025.2510974>

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy* (15th ed.). Pearson.

Artikel. (2023). Rehabilitasi narkoba dalam perspektif hukum Indonesia. *Jurnal Hukum Samudra Keadilan*, 18(Special Issue), 45–60.

Artikel. (2022). Peran polisi dalam pembinaan keamanan dan ketertiban masyarakat. *Jurnal Meta Hukum*, 6(2), 90–105.

Vale Pires, C., et al. (2025). City-level drug policies in Portugal: COVID-19 and harm reduction. *Harm Reduction Journal*. <https://doi.org/10.1186/s12954-025-01179-y>



# MANAJEMEN STRATEGI BADAN NARKOTIKA NASIONAL DALAM PENANGANAN NARKOBA MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

M. Edy Zulkarnain<sup>1</sup>, Sulaiman Helmi<sup>2</sup>, Trisninawati<sup>3</sup>, Dewi Sartika<sup>4</sup>  
Program Pascasarjana, Magister Manajemen

Universitas Bina Darma

Email: [edyzul@gmail.com](mailto:edyzul@gmail.com), [sulaimanhelmi@binadarma.ac.id](mailto:sulaimanhelmi@binadarma.ac.id),  
[trisninawati@binadarma.ac.id](mailto:trisninawati@binadarma.ac.id), [dewi.sartika@binadarma.ac.id](mailto:dewi.sartika@binadarma.ac.id)

## Abstrak

Permasalahan penyalahgunaan dan peredaran gelap narkotika merupakan tantangan serius yang memerlukan strategi organisasi yang efektif dan berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen strategi Badan Narkotika Nasional (BNN) dalam penanganan narkoba menggunakan pendekatan Balanced Scorecard (BSC). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada BNN dan Polresta Kota Palembang. Analisis dilakukan melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan (masyarakat), keuangan, implementasi kebijakan, serta risiko strategis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi masih menghadapi berbagai kendala berupa keterbatasan sumber daya manusia, koordinasi antarinstansi yang belum optimal, keterbatasan anggaran, serta belum terintegrasinya sistem evaluasi berbasis indikator kinerja. Pendekatan Balanced Scorecard mampu memberikan kerangka yang komprehensif dalam menyusun strategi organisasi, mengukur kinerja, serta meningkatkan efektivitas penanganan narkoba melalui integrasi seluruh perspektif strategis. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan model manajemen strategis sektor publik dalam meningkatkan efektivitas kebijakan penanganan narkoba.

**Kata kunci:** *Balanced Scorecard, Manajemen Strategi, Narkoba, BNN, Sektor Publik*

## **Pendahuluan**

Penyalahgunaan dan peredaran gelap narkotika merupakan salah satu permasalahan multidimensional yang hingga saat ini masih menjadi ancaman serius bagi kehidupan sosial, ekonomi, keamanan, dan pembangunan nasional di Indonesia. Perkembangan jaringan peredaran narkotika yang semakin terorganisasi, lintas negara (transnational organized crime), serta didukung oleh kemajuan teknologi informasi menjadikan kejahatan narkotika semakin kompleks dan sulit ditangani. Kondisi tersebut tidak hanya berdampak pada meningkatnya jumlah penyalahguna narkotika, tetapi juga mengancam kualitas sumber daya manusia, stabilitas sosial, serta ketahanan nasional. Oleh karena itu, penanganan narkotika tidak dapat dilakukan hanya melalui pendekatan penegakan hukum semata, melainkan memerlukan strategi organisasi yang komprehensif, terintegrasi, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja seluruh pemangku kepentingan.

Sebagai lembaga pemerintah non-kementerian yang memiliki tugas utama dalam pencegahan, pemberantasan, penyalahgunaan, dan peredaran gelap narkotika (P4GN), Badan Narkotika Nasional (BNN) memegang peranan yang sangat strategis dalam mengoordinasikan berbagai program nasional penanganan narkoba. BNN tidak hanya menjalankan fungsi represif melalui penindakan terhadap jaringan peredaran narkotika, tetapi juga melaksanakan berbagai kegiatan preventif, rehabilitatif, pemberdayaan masyarakat, penelitian, hingga kerja sama nasional maupun internasional. Luasnya ruang lingkup tugas tersebut menuntut organisasi memiliki sistem manajemen strategi yang mampu mengintegrasikan seluruh sumber daya secara efektif agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Dalam praktiknya, pelaksanaan strategi penanganan narkoba masih menghadapi berbagai tantangan. Dinamika modus operandi jaringan narkotika yang terus berkembang, keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi khusus, belum optimalnya koordinasi antarinstansi, keterbatasan anggaran, serta belum terintegrasinya sistem informasi menjadi beberapa faktor yang memengaruhi efektivitas implementasi strategi. Di sisi lain, meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang profesional, transparan, dan akuntabel mengharuskan organisasi sektor publik, termasuk BNN, untuk mampu mengembangkan sistem manajemen yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target administratif, tetapi

juga pada penciptaan nilai publik (public value) melalui peningkatan kualitas pelayanan dan hasil program yang dapat dirasakan langsung oleh masyarakat.

Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi sektor publik tidak lagi cukup diukur berdasarkan besarnya anggaran yang terserap ataupun jumlah program yang telah dilaksanakan. Pengukuran keberhasilan organisasi harus mampu menggambarkan keterkaitan antara perencanaan strategis, implementasi kebijakan, pengelolaan sumber daya, kepuasan masyarakat, hingga peningkatan kapasitas organisasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, diperlukan suatu pendekatan manajemen strategi yang mampu menghubungkan visi, misi, tujuan strategis, indikator kinerja, dan evaluasi organisasi dalam satu kerangka yang terpadu.

Salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam pengembangan manajemen strategi organisasi adalah **Balanced Scorecard (BSC)** yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton. Pada awalnya, Balanced Scorecard dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang mengombinasikan indikator keuangan dan nonkeuangan. Namun dalam perkembangannya, Balanced Scorecard telah berkembang menjadi suatu sistem manajemen strategi yang mampu menerjemahkan visi dan misi organisasi ke dalam sasaran strategis, indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPI), target pencapaian, serta inisiatif strategis yang saling terintegrasi. Melalui empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, Balanced Scorecard memberikan kerangka yang komprehensif untuk mengukur sekaligus mengendalikan implementasi strategi organisasi.

Dalam organisasi sektor publik, penerapan Balanced Scorecard memiliki karakteristik yang berbeda dengan sektor bisnis. Fokus utama organisasi publik bukanlah memperoleh keuntungan finansial, melainkan menciptakan pelayanan publik yang berkualitas, meningkatkan akuntabilitas, efektivitas kebijakan, serta memberikan manfaat yang sebesar-besarnya kepada masyarakat. Oleh karena itu, perspektif pelanggan dalam sektor publik lebih diarahkan kepada kepuasan masyarakat, sedangkan perspektif keuangan lebih menekankan pada efisiensi penggunaan anggaran dan akuntabilitas pengelolaan sumber daya. Pendekatan ini dinilai sangat relevan untuk diterapkan pada organisasi seperti BNN yang memiliki tanggung jawab besar dalam menjalankan kebijakan publik.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Balanced Scorecard mampu meningkatkan efektivitas organisasi sektor publik melalui penyelarasan antara strategi, pengukuran kinerja, dan proses evaluasi organisasi. Namun demikian, sebagian besar penelitian masih berfokus pada aspek pengukuran kinerja dan belum mengintegrasikan analisis mengenai implementasi kebijakan, pengelolaan risiko strategis, serta koordinasi antarorganisasi yang menjadi faktor penting dalam keberhasilan penanganan narkoba. Selain itu, penelitian mengenai penerapan Balanced Scorecard pada lembaga penegak hukum dan organisasi yang menangani isu keamanan nasional masih relatif terbatas sehingga diperlukan kajian yang lebih mendalam mengenai penerapan konsep tersebut dalam konteks penanganan narkoba di Indonesia.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen strategi Badan Narkotika Nasional dalam penanganan narkoba menggunakan pendekatan Balanced Scorecard. Analisis dilakukan dengan mengkaji keterkaitan antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan (masyarakat), serta keuangan yang dipadukan dengan implementasi kebijakan dan pengelolaan risiko strategis sebagai faktor pendukung keberhasilan organisasi. Pendekatan tersebut diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi aktual implementasi strategi serta mengidentifikasi berbagai kesenjangan yang masih terjadi dalam pelaksanaan program penanganan narkoba.

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi secara teoritis terhadap pengembangan ilmu manajemen strategi sektor publik, khususnya mengenai penerapan Balanced Scorecard dalam organisasi pemerintah yang memiliki karakteristik tugas kompleks dan multidimensional. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi praktis berupa rekomendasi strategi yang dapat digunakan oleh Badan Narkotika Nasional dalam meningkatkan efektivitas perencanaan, implementasi, monitoring, dan evaluasi program penanganan narkoba. Dengan penerapan sistem manajemen strategi yang lebih terintegrasi, diharapkan upaya pencegahan, pemberantasan, rehabilitasi, serta pemberdayaan masyarakat dapat dilaksanakan secara lebih efektif, efisien, adaptif, dan berkelanjutan sehingga mampu

mendukung terwujudnya Indonesia yang bersih dari penyalahgunaan dan peredaran gelap narkoba.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai penerapan manajemen strategi Badan Narkotika Nasional (BNN) dalam penanganan narkoba menggunakan pendekatan Balanced Scorecard (BSC). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini tidak hanya berorientasi pada pengukuran hubungan antarvariabel, tetapi juga bertujuan memahami secara komprehensif proses perumusan, implementasi, evaluasi, serta berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan strategi penanganan narkoba dalam konteks organisasi sektor publik. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menggali informasi secara mendalam mengenai kondisi empiris yang terjadi di lapangan sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai fenomena yang diteliti.

Objek penelitian difokuskan pada Badan Narkotika Nasional (BNN) sebagai institusi yang memiliki kewenangan dalam melaksanakan Pencegahan dan Pemberantasan Penyalahgunaan dan Peredaran Gelap Narkoba (P4GN). Penelitian juga melibatkan unsur kepolisian, khususnya Polresta Kota Palembang, sebagai mitra strategis dalam implementasi kebijakan penanganan narkoba. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa kedua institusi tersebut memiliki peran yang saling berkaitan dalam pelaksanaan strategi nasional penanganan narkoba, sehingga mampu memberikan informasi yang komprehensif mengenai implementasi manajemen strategi di lapangan.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari informan yang memiliki pengetahuan dan pengalaman mengenai pelaksanaan strategi penanganan narkoba. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai dengan tujuan penelitian. Informan terdiri atas pejabat struktural, penyidik, personel BNN, anggota kepolisian yang menangani tindak pidana narkoba, serta pihak-pihak lain yang terlibat dalam pelaksanaan program P4GN. Pemilihan informan dilakukan dengan mempertimbangkan

kompetensi, pengalaman kerja, serta keterlibatan dalam proses perumusan maupun implementasi strategi organisasi sehingga data yang diperoleh memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi.

Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui berbagai dokumen resmi yang berkaitan dengan penelitian, seperti peraturan perundang-undangan, dokumen perencanaan strategis, laporan kinerja instansi pemerintah, laporan tahunan BNN, dokumen evaluasi program, serta berbagai literatur ilmiah berupa buku, jurnal nasional maupun internasional, prosiding konferensi, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan manajemen strategi, Balanced Scorecard, implementasi kebijakan, dan penanganan narkoba. Data sekunder tersebut digunakan untuk memperkuat hasil analisis serta melakukan triangulasi terhadap informasi yang diperoleh dari lapangan.

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik, yaitu wawancara mendalam (in-depth interview), observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan untuk memperoleh informasi mengenai proses penyusunan strategi, pelaksanaan program, kendala implementasi, koordinasi antarinstansi, pengelolaan sumber daya, serta mekanisme evaluasi kinerja organisasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur sehingga memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang lebih luas sesuai dengan perkembangan diskusi selama proses penelitian.

Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran langsung mengenai pelaksanaan aktivitas organisasi, mekanisme koordinasi antarunit kerja, implementasi program penanganan narkoba, serta kondisi nyata yang terjadi di lapangan. Teknik observasi memungkinkan peneliti melakukan verifikasi terhadap informasi yang diperoleh melalui wawancara sehingga meningkatkan validitas hasil penelitian.

Selain itu, studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah berbagai dokumen yang berkaitan dengan kebijakan dan implementasi strategi organisasi. Dokumen yang dianalisis meliputi Rencana Strategis (Renstra), Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), Standar Operasional Prosedur (SOP), laporan evaluasi program, data statistik penanganan narkoba, serta dokumen lain yang relevan. Analisis dokumen bertujuan memperoleh informasi mengenai arah kebijakan

organisasi, target kinerja, indikator keberhasilan, serta perkembangan implementasi strategi dalam periode tertentu.

Kerangka analisis dalam penelitian ini menggunakan Balanced Scorecard sebagai pendekatan utama untuk mengevaluasi manajemen strategi organisasi. Balanced Scorecard digunakan karena mampu mengintegrasikan berbagai perspektif strategis yang saling berkaitan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Analisis dilakukan berdasarkan empat perspektif utama, yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process*), perspektif pelanggan atau masyarakat (*customer perspective*), dan perspektif keuangan (*financial perspective*). Untuk memperoleh analisis yang lebih komprehensif sesuai karakteristik organisasi sektor publik, penelitian ini juga mengintegrasikan dua dimensi tambahan, yaitu implementasi kebijakan berdasarkan teori Edward III serta risiko strategis sebagai faktor yang memengaruhi keberhasilan pelaksanaan strategi organisasi.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña, yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan serta verifikasi. Pada tahap reduksi data, seluruh informasi hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi diseleksi, diklasifikasikan, serta disederhanakan sesuai fokus penelitian. Selanjutnya, data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk narasi deskriptif, matriks, tabel, maupun diagram hubungan antarvariabel untuk mempermudah proses interpretasi. Tahap terakhir dilakukan melalui penarikan kesimpulan secara bertahap dengan terus melakukan verifikasi terhadap data yang diperoleh sehingga menghasilkan temuan penelitian yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian menerapkan teknik triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Triangulasi waktu dilakukan melalui pengumpulan data pada waktu yang berbeda untuk memastikan konsistensi informasi yang diperoleh. Selain itu, peneliti juga melakukan *member checking*, yaitu meminta konfirmasi kepada

beberapa informan mengenai hasil interpretasi data agar sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

Melalui pendekatan metodologis tersebut, penelitian diharapkan mampu menghasilkan analisis yang komprehensif mengenai penerapan manajemen strategi Badan Narkotika Nasional dalam penanganan narkoba. Hasil analisis tidak hanya menggambarkan kondisi aktual implementasi strategi, tetapi juga mengidentifikasi berbagai kesenjangan antara konsep ideal dan praktik di lapangan. Selanjutnya, temuan penelitian menjadi dasar dalam merumuskan rekomendasi model manajemen strategi berbasis Balanced Scorecard yang lebih adaptif, terintegrasi, dan berorientasi pada peningkatan efektivitas penanganan narkoba di Indonesia.

## **Hasil dan Pembahasan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen strategi Badan Narkotika Nasional (BNN) dalam penanganan narkoba menggunakan pendekatan Balanced Scorecard (BSC). Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai hubungan antara perencanaan strategi, implementasi kebijakan, pengelolaan sumber daya, serta pencapaian kinerja organisasi. Dalam penelitian ini, analisis dilakukan berdasarkan enam dimensi utama, yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan (masyarakat), perspektif keuangan, implementasi kebijakan, dan risiko strategis. Keenam dimensi tersebut dianalisis secara terpadu untuk memperoleh gambaran mengenai efektivitas strategi penanganan narkoba yang dilaksanakan oleh BNN.

### **4.1 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth)**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi utama dalam implementasi Balanced Scorecard karena berkaitan dengan kesiapan organisasi dalam membangun kapasitas internal untuk mendukung keberhasilan strategi. Pada organisasi sektor publik, perspektif ini mencakup peningkatan kompetensi sumber daya manusia, pengembangan sistem informasi, inovasi organisasi, serta pembentukan budaya kerja yang adaptif dan kolaboratif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BNN telah melaksanakan berbagai program pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan teknis, pelatihan penyidikan tindak pidana narkoba, pelatihan intelijen, peningkatan kemampuan teknologi informasi, serta pengembangan kompetensi manajerial. Program tersebut bertujuan meningkatkan profesionalisme aparaturnya agar mampu menghadapi dinamika kejahatan narkoba yang semakin kompleks. Namun demikian, pelaksanaan program pengembangan SDM masih menghadapi beberapa kendala, terutama keterbatasan anggaran, jumlah instruktur, serta belum meratanya kesempatan mengikuti pelatihan bagi seluruh pegawai.

Selain kompetensi individu, sistem informasi juga menjadi faktor penting dalam mendukung pembelajaran organisasi. Penelitian menemukan bahwa pemanfaatan teknologi informasi telah mengalami perkembangan melalui penggunaan basis data digital, sistem pelaporan elektronik, dan integrasi informasi antarunit kerja. Akan tetapi, integrasi data antarinstansi seperti kepolisian, kejaksaan, pengadilan, dan pemerintah daerah masih belum berjalan secara optimal. Kondisi tersebut menyebabkan proses pertukaran informasi sering mengalami keterlambatan sehingga memengaruhi kecepatan pengambilan keputusan strategis.

Budaya organisasi juga menjadi faktor yang memengaruhi efektivitas strategi. BNN telah mengembangkan budaya kerja yang berorientasi pada profesionalisme, integritas, sinergi, dan pelayanan publik. Namun demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa budaya kerja birokratis masih menjadi tantangan dalam beberapa proses administrasi sehingga mengurangi fleksibilitas organisasi dalam merespons perubahan situasi di lapangan. Oleh karena itu, transformasi budaya organisasi menuju organisasi pembelajar (*learning organization*) menjadi kebutuhan yang sangat penting agar institusi mampu beradaptasi dengan perkembangan modus operandi jaringan narkoba.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas penanganan narkoba. Semakin tinggi kualitas kompetensi aparaturnya, semakin baik sistem informasi yang digunakan, serta semakin kuat budaya organisasi yang mendukung inovasi, maka semakin tinggi pula kemampuan organisasi dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi secara efektif.

---

## 4.2 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menjelaskan bagaimana organisasi mengelola aktivitas operasional agar mampu menghasilkan pelayanan yang efektif sesuai dengan tujuan strategis. Dalam konteks penanganan narkoba, proses internal mencakup kegiatan pencegahan, pemberantasan, rehabilitasi, penelitian, koordinasi lintas sektor, hingga evaluasi pelaksanaan program.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BNN telah memiliki berbagai standar operasional prosedur (SOP) dalam pelaksanaan kegiatan P4GN. SOP tersebut menjadi pedoman bagi seluruh unit kerja sehingga pelaksanaan program memiliki standar yang sama. Meskipun demikian, implementasi SOP di lapangan masih menghadapi berbagai tantangan, terutama berkaitan dengan koordinasi antarinstansi yang belum sepenuhnya terintegrasi.

Koordinasi merupakan salah satu aspek yang paling menentukan keberhasilan penanganan narkoba karena permasalahan narkotika melibatkan berbagai institusi, antara lain kepolisian, kejaksaan, pengadilan, pemerintah daerah, kementerian kesehatan, lembaga pemasyarakatan, hingga masyarakat. Penelitian menemukan bahwa koordinasi formal telah berjalan melalui forum koordinasi dan rapat lintas sektor, namun koordinasi operasional masih sering menghadapi hambatan akibat perbedaan sistem administrasi, mekanisme pelaporan, dan kewenangan masing-masing lembaga.

Selain koordinasi, proses monitoring dan evaluasi juga masih memerlukan penguatan. Evaluasi kinerja selama ini lebih banyak menitikberatkan pada pencapaian target administratif, seperti jumlah operasi yang dilaksanakan atau jumlah kasus yang ditangani. Sementara itu, indikator yang menggambarkan dampak nyata terhadap penurunan angka penyalahgunaan narkoba masih belum sepenuhnya dikembangkan. Kondisi tersebut menyebabkan organisasi mengalami kesulitan dalam mengukur efektivitas strategi secara menyeluruh.

Penerapan Balanced Scorecard memungkinkan organisasi menghubungkan proses operasional dengan sasaran strategis melalui indikator kinerja yang lebih terukur. Dengan adanya hubungan sebab-akibat antar perspektif, organisasi dapat mengidentifikasi proses mana yang memberikan kontribusi terbesar terhadap peningkatan kinerja organisasi.

#### **4.3 Perspektif Pelanggan (Masyarakat)**

Dalam organisasi sektor publik, pelanggan diartikan sebagai masyarakat yang menerima manfaat dari pelayanan pemerintah. Oleh karena itu, keberhasilan strategi tidak hanya diukur dari banyaknya kegiatan yang dilakukan, tetapi juga dari tingkat kepuasan, kepercayaan, dan partisipasi masyarakat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BNN telah melaksanakan berbagai program penyuluhan, sosialisasi, kampanye anti narkoba, pembentukan relawan anti narkoba, rehabilitasi berbasis masyarakat, serta kerja sama dengan dunia pendidikan dan sektor swasta. Program-program tersebut bertujuan meningkatkan kesadaran masyarakat mengenai bahaya penyalahgunaan narkoba.

Meskipun demikian, tingkat partisipasi masyarakat masih bervariasi. Di beberapa wilayah, masyarakat menunjukkan dukungan yang tinggi terhadap program BNN, sedangkan di wilayah lain masih ditemukan rendahnya kesadaran, minimnya pelaporan kasus, serta adanya stigma terhadap korban penyalahgunaan narkoba. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa strategi komunikasi publik masih perlu ditingkatkan agar mampu menjangkau seluruh lapisan masyarakat.

Kepercayaan masyarakat terhadap institusi juga menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan strategi. Penelitian menunjukkan bahwa masyarakat yang memiliki tingkat kepercayaan tinggi cenderung lebih aktif memberikan informasi mengenai peredaran narkoba serta mendukung pelaksanaan program pemerintah. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pelayanan publik, transparansi informasi, dan akuntabilitas organisasi menjadi aspek penting dalam memperkuat hubungan antara BNN dan masyarakat.

#### **4.4 Perspektif Keuangan**

Perspektif keuangan dalam organisasi publik lebih menekankan pada efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas penggunaan anggaran dibandingkan pencapaian keuntungan finansial. Penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan program penanganan narkoba memerlukan dukungan anggaran yang cukup besar karena mencakup kegiatan pencegahan, pemberantasan, rehabilitasi, pendidikan masyarakat, hingga pengembangan sumber daya manusia.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan anggaran masih menjadi salah satu hambatan utama dalam implementasi strategi. Beberapa program belum dapat dilaksanakan secara optimal karena keterbatasan alokasi dana operasional, pengadaan sarana prasarana, maupun pengembangan teknologi informasi. Kondisi tersebut menyebabkan organisasi harus menentukan prioritas program berdasarkan tingkat urgensi dan dampaknya terhadap pencapaian tujuan strategis.

Selain besarnya anggaran, efektivitas pengelolaan anggaran juga menjadi faktor yang sangat penting. Balanced Scorecard membantu organisasi memastikan bahwa setiap pengeluaran memiliki keterkaitan dengan sasaran strategis sehingga penggunaan anggaran menjadi lebih efisien dan akuntabel.

#### **4.5 Implementasi Kebijakan**

Keberhasilan strategi tidak hanya ditentukan oleh kualitas perencanaan, tetapi juga oleh implementasi kebijakan. Berdasarkan teori Edward III, implementasi kebijakan dipengaruhi oleh komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi kebijakan secara umum telah berjalan melalui penyusunan pedoman teknis, rapat koordinasi, serta sosialisasi internal. Namun demikian, masih ditemukan perbedaan pemahaman dalam pelaksanaan program di tingkat operasional sehingga diperlukan peningkatan koordinasi dan standarisasi implementasi kebijakan.

Dari aspek sumber daya, organisasi masih menghadapi keterbatasan jumlah personel yang memiliki kompetensi khusus dalam bidang pemberantasan narkotika. Selain itu,

struktur birokrasi yang cukup panjang menyebabkan beberapa proses pengambilan keputusan menjadi kurang responsif terhadap perkembangan situasi di lapangan.

Implementasi kebijakan yang efektif memerlukan komitmen seluruh pelaksana organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas aparatur, penyederhanaan birokrasi, serta penguatan koordinasi lintas sektor menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan strategi penanganan narkoba.

#### **4.6 Risiko Strategis**

Risiko strategis merupakan faktor yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi apabila tidak dikelola secara baik. Dalam konteks penanganan narkoba, risiko strategis meliputi perubahan pola peredaran narkoba, perkembangan teknologi digital yang dimanfaatkan jaringan kriminal, keterbatasan sumber daya organisasi, perubahan kebijakan pemerintah, hingga rendahnya partisipasi masyarakat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan risiko di lingkungan BNN masih lebih banyak bersifat reaktif dibandingkan preventif. Organisasi cenderung melakukan tindakan setelah munculnya permasalahan, sementara sistem identifikasi dan mitigasi risiko belum sepenuhnya terintegrasi dalam proses perencanaan strategis.

Pendekatan *Balanced Scorecard* yang dipadukan dengan manajemen risiko memungkinkan organisasi mengidentifikasi potensi hambatan sejak tahap perencanaan sehingga strategi yang dirumuskan menjadi lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian, risiko tidak hanya dipandang sebagai ancaman, tetapi juga sebagai dasar dalam menyusun strategi yang lebih efektif dan berkelanjutan.

#### **Pembahasan Umum**

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* memberikan kerangka yang komprehensif dalam mengevaluasi manajemen strategi Badan Narkotika Nasional. Keenam dimensi yang dianalisis saling berkaitan dan membentuk hubungan sebab-akibat yang memengaruhi efektivitas penanganan narkoba. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia akan memperkuat proses bisnis internal, proses internal yang efektif akan meningkatkan kualitas pelayanan

kepada masyarakat, dukungan anggaran yang memadai akan memperlancar implementasi program, sedangkan implementasi kebijakan yang baik dan pengelolaan risiko strategis akan memastikan keberlanjutan strategi organisasi.

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa tantangan utama BNN bukan terletak pada ketiadaan strategi, melainkan pada optimalisasi implementasi strategi secara konsisten, terintegrasi, dan berbasis indikator kinerja yang terukur. Oleh karena itu, penerapan Balanced Scorecard sebagai sistem manajemen strategi tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai instrumen pengendalian, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan dalam mendukung efektivitas penanganan narkoba di Indonesia.

### **Kesimpulan**

Pendekatan Balanced Scorecard terbukti mampu menjadi instrumen manajemen strategi yang efektif dalam mendukung penanganan narkoba. Keberhasilan strategi dipengaruhi oleh peningkatan kompetensi SDM, efektivitas proses internal, partisipasi masyarakat, pengelolaan anggaran, implementasi kebijakan, dan pengendalian risiko strategis.

BNN perlu memperkuat koordinasi lintas sektor, meningkatkan kapasitas aparatur, mengembangkan sistem informasi terintegrasi, serta menerapkan indikator kinerja berbasis Balanced Scorecard agar efektivitas penanganan narkoba dapat terus meningkat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, F., et al. (2025). Stable patterns, shifting risks: The impact of British Columbia's drug policy changes. *Harm Reduction Journal*. <https://doi.org/10.1186/s12954-025-01322-9>
- Bewley-Taylor, D., Wall, M., Tudor, J., & Ritter, A. (2025). Comparing drug policies: An assessment of the validity and reliability of the Global Drug Policy Index. *International Journal of Drug Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.drugpo.2025.104123>
- Corrêa Gomes, R., & de Azevedo, C. B. (2025). Balanced Scorecard: A literature review to trace its trajectory in the public administration domain. *International Journal of Public Administration*. <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2376053>
- David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education.
- Elbanna, S., Colak, M., & AlQubaisi, F. (2025). Challenges and mitigating factors in strategic plan implementation: Insights from public-sector organizations. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2492299>
- Faisal, M. A. (2022). Telaah pengukuran kinerja pada dinas kelautan dan perikanan Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 8(2), 115–130.
- Fohim, E. (2025). Expanding towards a public value governance paradigm. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2566903>
- Garbani, R. A. (2022). Model pengukuran kinerja belanja OPD berbasis Balanced Scorecard dengan metode AHP dan ANP. *Jurnal Akuntansi Publik Indonesia*, 5(1), 45–
- George, B., & Bryson, J. M. (2025). Strategizing in public management: The concept and its measurement. *International Public Management Journal*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2538067>

Imtiaz, S., et al. (2025). Public support of and attitudes toward decriminalization of drug possession. *Substance Abuse Treatment, Prevention, and Policy*. <https://doi.org/10.1186/s13011-025-00680-8>

Johnsen, Å. (2024). Performance measurement system design as link mechanisms in public sector strategy processes. *Public Performance & Management Review*. <https://doi.org/10.1080/15309576.2025.2510973>

Jundia, H. S. (2023). Analisis peningkatan kualitas kompetensi aparatur pemerintah dan pelayanan publik dalam mewujudkan good governance di Jawa Tengah. *Jurnal Administrasi Negara Indonesia*, 11(2), 87–102.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.

Liu, X., Chan, S. M. P., & Albarracín, D. (2025). Comprehensive drug policies increase trust in local government. *Harm Reduction Journal*. <https://doi.org/10.1186/s12954-024-01148-x>

Lorenza, I. L. (2022). Implementasi kebijakan pemerintah daerah dalam pembinaan prestasi olahraga. *Jurnal Kebijakan Publik Indonesia*, 7(1), 55–70.

Marsus, S. (2022). Evaluasi pengukuran kinerja pemerintah daerah: Studi kasus dinas kesehatan. *Jurnal Manajemen Publik Indonesia*, 6(2), 101–115. Mayasari, E. (2023). Kinerja dan strategi RSUD menggunakan metode Balanced Scorecard. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 9(1), 22–35.

Marwiyah, S. (2023). Peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Probolinggo. *Jurnal Pelayanan Publik Indonesia*, 10(1), 15–29.

Nabilah, A. F. I. (2023). Rekomendasi pengukuran kinerja menggunakan IT Balanced Scorecard dan strategy maps. *Jurnal Sistem Informasi Indonesia*, 8(1), 34–48.

Ongenaert, M., & Decorte, T. (2025). Like birds of a feather? A multi-case study on the connections between cannabis, tobacco, alcohol and pharmaceutical companies. *International Journal of Drug Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.drugpo.2025.104145>

Pranata, Y. W. (2022). Peranan BNN dalam menanggulangi tindak pidana narkoba. *Jurnal Hukum Indonesia*, 14(2), 75–90.

Rahmad, R. (2021). Pendekatan therapeutic community dalam rehabilitasi penyalahguna narkoba. *Jurnal Rehabilitasi Sosial Indonesia*, 5(1), 10–25.

Ritter, A., & Bunyon, J. (2025). Drug policy research trends. *International Journal of Drug Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.drugpo.2025.104130>

Safitri, S. (2022). Analisis kinerja rumah sakit dengan pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 19(2), 120–135.

Sundström, A. (2025). Modes of strategic control in public organizations. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2492301>

M., et al. (2025). Performance management in collaborative governance. *Public Performance & Management Review*. <https://doi.org/10.1080/15309576.2025.2510974>

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy* (15th ed.). Pearson. Artikel. (2023). Rehabilitasi narkoba dalam perspektif hukum Indonesia. *Jurnal Hukum Samudra Keadilan*, 18(Special Issue), 45–60. Artikel. (2022). Peran polisi dalam pembinaan keamanan dan ketertiban masyarakat. *Jurnal Meta Hukum*, 6(2), 90–105.

Vale Pires, C., et al. (2025). City-level drug policies in Portugal: COVID-19 and harm reduction. *Harm Reduction Journal*. <https://doi.org/10.1186/s12954-025-01179-y>

## LAMPIRAN

Universitas Bina Darma

Palembang, 13 Oktober 2025

Nomor : 390/PPs-UBD/MM/X/2025  
Perihal : Izin Penelitian  
Lamp. : -

Kepada Yth.  
Satres Narkoba Polrestabes Kota Palembang  
Jl. Gub H. Bastari, 8 Ulu Kecamatan Jakabaring Kota Palembang  
di  
Tempat

Dengan hormat,

Sesuai dengan Kurikulum Program Pascasarjana Universitas Bina Darma, setiap mahasiswa diwajibkan melaksanakan penyusunan Tesis. Sehubungan dengan ini, kami mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan dan izin kepada mahasiswa:

Nama : M. Edy Zulkarnain  
Nim : 24251032P  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Program Studi : Manajemen – S2  
Judul : Manajemen Strategi Badan Narkotika Nasional dalam Penanganan Narkoba di Polresta Kota Palembang

akan mengadakan penelitian dalam lingkungan perusahaan/instansi/pemerintahan yang Bapak/Ibu pimpin. Hasil penelitian tersebut dipergunakan sebagai bahan kajian laporan dalam bentuk Laporan Tesis. Sehubungan dengan ini, mohon kiranya Bapak/Ibu pimpinan dapat menunjuk 1 (satu) orang Pendamping Lapangan selama mahasiswa tersebut melakukan penelitian di perusahaan/instansi/pemerintahan Bapak/Ibu pimpin.

Demikian kami sampaikan. Atas kerja sama dan bantuannya, kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,  
Program Pascasarjana  
Direktur,  
Universitas Bina Darma  
PROGRAM PASCASARJANA  
Prof. Dr. Ir. Achmad Syarifudin, M.Sc.

cc. Arsip

KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
DAERAH SUMATERA SELATAN  
RESOR KOTA BESAR PALEMBANG  
Jalan Gubernur HA Bastari No. 01 Palembang 30252



**SURAT KETERANGAN**

Nomor : Sket / 02 / X / RES. 4.2 / 2025

1. Rujukan Surat Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Bina Darma Nomor : 390. / PPs-UBD / MM / X / 2025 Tanggal 13 Oktober 2025 Perihal izin penelitian.
2. Sehubungan dengan hal tersebut diatas, telah diberikan surat keterangan kepada :  
Nama : M. EDY ZULKARNAEN, S.H  
NIM : 24251032P  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Program Studi : Manajemen S2  
Judul : Manajemen Strategi Badan Narkotika Nasional dalam penanganan Narkoba di Polresta Kota Palembang
3. Telah melakukan penelitian dan pengumpulan data di Satuan Reserse Narkoba Polrestabes Palembang terhitung mulai tanggal 13 s.d 30 Oktober 2025 untuk melengkapi data yang diperlukan untuk menyusun laporan Tesis yang berjudul "MANAJEMEN STRATEGI BADAN NARKOTIKA NASIONAL DALAM PENANGANAN NARKOBA DI POLRESTA KOTA PALEMBANG".
4. Demikianlah surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palembang, 31 Oktober 2025  
An. KAPOLRESTABES PALEMBANG POLDA SUMSEL  
PS. KASAT RESNARKOBA



FAISAL P. MANALU, S.I.K., M.Si  
KOMISARIS POLISI NRP 86021584



ISO 9001 : 2000

### FORMULIR Perbaikan Proposal Tesis

Nomor Dok	:	
Nomor Revisi	:	
Tgl Berlaku	:	
Klausula ISO	:	

Nama : M. EDY ZULKARNAIN  
 NIM : 24251032P  
 Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
 Judul Tesis : .....

(Kepada mahasiswa harap di isi sesuai dengan hasil ujian proposal Tesis)

Pembimbing : Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M.

Tanggal Seminar : 19 November 2025

Telah diperbaiki dan dikonsultasikan dengan Pembimbing/Penguji Proposal Tesis.

No.	Nama Dosen pembimbing/Penguji	Tanggal	Persetujuan
1.	Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M.	13/02 2025	1.
2.	Dr. Dewi Sartika, S.E., M.Si.Ak.	26/12/2025	2.
3.	Dr. Trininawati, S.E., M.M.	20/12 '2025	3.

Mengetahui  
 Program Studi Manajemen – S2  
 Ketua,

Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M.

**NB. Harap segera menyerahkan foto copi formulir perbaikan proposal Tesis sebanyak 2 lembar ke Sekretariat Pasca sarjana, apabila telah di tanda tangan oleh penguji dan disahkan oleh Ketua Program Studi untuk proses pembuatan SK Pembimbing**

**SURAT KETERANGAN**  
Nomor : 039/PPs-UBD/MM/II/2026

Direktur Program Pascasarjana Universitas Bina Darma menerangkan bahwa :

Nama : MUHAMAD EDY ZULKARNAIN  
NIM : 24251032P  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Telah menyelesaikan studinya di Program Pascasarjana Program Studi Manajemen – S2 Universitas Bina Darma dan dinyatakan **LULUS** pada hari **Jum'at**, tanggal **27 Februari 2026** dengan tesis berjudul :

**"MANAJEMEN STRATEGI BADAN NARKOTIKA NASIONAL DALAM PENANGANAN NARKOBA DI POLRESTA KOTA PALEMBANG"**

Dan yang bersangkutan juga telah berhak untuk menggunakan gelar akademik Strata – 2 (S2) dengan sebutan **MAGISTER MANAJEMEN (M.M)**.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.






Dikeluarkan di : Palembang  
Pada Tanggal : 27 Februari 2026  
Direktur,


Universitas **Bina Darma**  
PROGRAM PASCASARJANA  
Prof. Dr. Ir. Achmad Syarifudin, M.Sc.

LEMBAR KONSULTASI TESIS

Nama : M. Edy Zulkarnain  
Nim : 24251032P  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Judul :


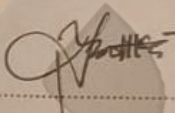
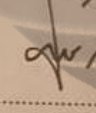
Pembimbing : Dr. Sulaiman Helmi, M.M.

No	Tanggal	Uraian Materi Konsultasi	Paraf
1	3/1/2026	Revisi Bab III dan Bab IV	
2	13/1/2026	Revisi Bab IV	
3	23/1/2026	Revisi Bab IV	
4	3/2/2026	Revisi Bab IV dan V	
5	10/2/2026	Acc. Ujian Tesis	


	<b>Formulir</b>	Nomor Dok : _____
	<b>Perbaikan Tesis</b>	Nomor Revisi : _____
		Tgl. Berlaku : _____
		Klausa ISO : _____


Nama : M.EDY ZULKARNAIN  
 NIM : 24251032P  
 Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
 Judul Tesis : MANAJEMEN STRATEGI BADAN NARKOTIKA NASIONAL DALAM PENANGANAN NARKOBA DI POLRESTA KOTA PALEMBANG  
 Dosen Pembimbing : **Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M.**  
 Tanggal Ujian : 27 Februari 2026

Telah diperbaiki dan dikonsultasikan dengan Pembimbing/Penguji Tesis.

No.	Nama Dosen Penguji	Tanggal	Tanda Persetujuan
1.	Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M.		1. 
2.	Dr. Dewi Sartika, S.E., M.Si, Ak		2. 
3.	Dr. Trisninawati, S.E., M.M.		2. 

\*Nb.  
**Pembimbing harap memeriksa kembali format dari tesis yang telah diperbaiki dan keabsahan tanda tangan penguji**

Palembang, 27 Februari 2026  
 Program Studi Manajemen – S2  
 Ketua,  
  
**Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M.**

 <b>ISO 9001 : 2000</b>	<b>FORMULIR</b> <b>Kelayakan Penjilidan</b>	Nomor Dok : _____
		Nomor Revisi : _____
		Tgl. Berlaku : _____
		Klausa ISO : _____

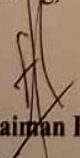
Nama : M.EDY ZULKARNAIN  
 NIM : 24251032P  
 Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
 Judul Tesis / GSP : MANAJEMEN STRATEGI BADAN NARKOTIKA NASIONAL DALAM PENANGANAN NARKOBA DI POLRESTA KOTA PALEMBANG  
 Dosen Pembimbing : **Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M.**  
 Tanggal Ujian : 27 Februari 2026

**Point Chek:**

1. COVER TESIS	
2. HALAMAN DEPAN	
3. HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING TESIS	
4. HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI TESIS	
5. SURAT PERNYATAAN	
6. ABSTRAK (BAHASA INDONESIA)	
7. ABSTRACT (BAHASA INGGRIS)	
8. MOTTO DAN HALAMAN PERSEMBAHAN	
9. KATA PENGANTAR	
10. DAFTAR ISI	
11. DAFTAR TABEL	
12. DAFTAR GAMBAR	
13. DAFTAR LAMPIRAN	
14. ISI TESIS ( BAB I S/D BAB VI )	
15. DAFTAR PUSTAKA	
16. DAFTAR RIWAYAT HIDUP	
18. LEMBAR KUISIONER (JIKA ADA)	
19. HASIL PENGOLAHAN DATA (JIKA ADA)	
20. LEMBAR KONSULTASI TESIS & SK PEMBIMBING	
21. LEMBAR PERBAIKAN TESIS	
<b>PUBLIKASI JURNAL INTERNASIONAL/NASIONAL ATAU LOA</b>	

Dengan ini dinyatakan layak untuk di jilid sesuai dengan format yang berlaku dilingkungan Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Bina Darma.

Pemeriksa Kelayakan,  
Pembimbing,



**Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M.**

**Halaman Pengesahan Pembimbing Tesis**

Judul Tesis: MANAJEMEN STRATEGI BADAN NARKOTIKA NASIONAL  
DALAM PENANGANAN NARKOBA DI POLRESTA KOTA  
PALEMBANG

Oleh M.EDY ZULKARNAIN , NIM 24251032P, Tesis ini telah disetujui dan disahkan  
oleh Pembimbing Program Studi Manajemen-S2 konsentrasi MANAJEMEN SUMBER  
DAYAN MANUSIA, Program Pascasarjana Universitas Bina Darma pada  
2026 dan telah dinyatakan LULUS.

Palembang, 27 Februari 2026  
Mengetahui,  
Program Studi Manajemen- S2  
Universitas Bina Darma  
Ketua,

Pembimbing,

  
.....  
Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M.

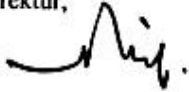
  
.....  
Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M.

**Halaman Pengesahan Penguji Tesis**

Judul Tesis: MANAJEMEN STRATEGI BADAN NARKOTIKA NASIONAL  
DALAM PENANGANAN NARKOBA DI POLRESTA KOTA  
PALEMBANG

Oleh M.EDY ZULKARNAIN , NIM 24251032P, Tesis ini telah disetujui dan disahkan  
oleh Tim Penguji Program Studi Manajemen – S2 konsentrasi MANAJEMEN SUMBER  
DAYA MANUSIA , Program Pascasarjana Universitas Bina Darma pada 2026  
dan telah dinyatakan LULUS.

Palembang, 27 Februari 2026  
Mengetahui,  
Program Pascasarjana  
Universitas Bina Darma  
Direktur,



.....  
Prof. Dr. Ir. Achmad Syarifudin, M.Sc.

Penguji I,



.....  
Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M

Penguji II,




.....  
Dr. Dewi Sartika, S.E., M.Si, Ak

Penguji III, /


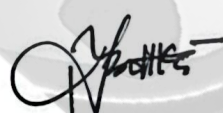



.....  
Dr. Trisninawati, S.E., M.M

 <b>ISO 9001 : 2000</b>	<b>Formulir</b>  <b>Perbaikan Tesis</b>	Nomor Dok : _____
		Nomor Revisi : _____
		Tgl. Berlaku : _____
		Klausa ISO : _____

Nama : M.EDY ZULKARNAIN  
 NIM : 24251032P  
 Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
 Judul Tesis : MANAJEMEN STRATEGI BADAN NARKOTIKA NASIONAL DALAM PENANGANAN NARKOBA DI POLRESTA KOTA PALEMBANG  
 Dosen Pembimbing : **Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M.**  
 Tanggal Ujian : 27 Februari 2026

Telah diperbaiki dan dikonsultasikan dengan Pembimbing/Penguji Tesis.

No.	Nama Dosen Penguji	Tanggal	Tanda Persetujuan
1.	<b>Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M.</b>		1..... 
2.	<b>Dr. Dewi Sartika, S.E., M.Si. Ak</b>		2..... 
3.	<b>Dr. Trisninawati, S.E., M.M</b>		2..... 

\*Nb. Pembimbing harap memeriksa kembali format dari tesis yang telah diperbaiki dan keabsahan tanda tangan penguji

Palembang, 27 Februari 2026  
 Program Studi Manajemen – S2  
 Ketua,  
  
 Magister Manajemen  
**Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M.**

SURAT KEPUTUSAN  
DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA  
NOMOR: 415/SK/PPs-UBD/MM/XI/2025

TENTANG  
PEMBIMBING TESIS MAHASISWA  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN JENJANG STUDI STRATA DUA (S2)  
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS BINA DARMA  
DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS BINA DARMA

- Menimbang : a. Bahwa mahasiswa semester akhir diharuskan membuat TESIS sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana Program Studi MANAJEMEN;  
b. Bahwa untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan dimaksud, dipandang perlu untuk menunjuk Pembimbing TESIS bagi setiap mahasiswa;  
c. Bahwa untuk memenuhi butir-butir di atas, perlu diterbitkan Surat Keputusan sebagai landasan hukumnya.
- Mengingat : 1. Undang-undang Nomor 20 tahun 2003;  
2. Undang-undang Nomor 12 tahun 2012;  
3. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 15 tahun 2005;  
4. Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Depdiknas;  
5. Akte Pendirian Yayasan Nomor 95 tanggal 28 Desember 2003;  
6. Statuta Universitas Bina Darma;  
7. Surat Keputusan Rektor Universitas Bina Darma Nomor: 078/SK/Univ-BD/VI/2009 tanggal 1 Juni 2009.  
8. Surat Keputusan Rektor Universitas Bina Darma Nomor: 0001/SK/Univ-BD/I/2019 tanggal 10 Januari 2019.

**MEMUTUSKAN**

Menetapkan :  
PERTAMA : Menunjuk dan menugaskan saudara:

Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M.

sebagai Pembimbing dalam penyusunan TESIS bagi mahasiswa dibawah ini:

Nama : M. EDY ZULKARNAIN  
NIM : 24251032P  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tesis : MANAJEMEN STRATEGI BADAN NARKOTIKA NASIONAL DALAM PENANGANAN NARKOBA DI POLRESTA KOTA PALEMBANG

KEDUA : Surat Keputusan ini berlaku 6 (enam) bulan sejak tanggal ditetapkan dan apabila dalam waktu tersebut mahasiswa belum menyelesaikan TESIS, maka akan diterbitkan Surat Keputusan Pembimbing yang baru, dengan ketentuan apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapan ini, akan diperbaiki sebagaimana mestinya;

KETIGA : Surat Keputusan asli ini diberikan kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk dilaksanakan dan diindahkan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di: Palembang  
Pada Tanggal: 19 November 2025  
Direktur,

Universitas Bina  
Darma  
PROGRAM PASCASARJANA

Prof. Dr. Ir. Achmad Syarifudin, M.Sc.

Tembusan:

1. Pembimbing
2. Arsip