

## Analisis D Horton, Teori Kapasitas Organisasi Badan Narkotika Nasional Kabupaten Solok (Program Pencegahan dan Pemberdayaan Masyarakat/P2M)

Ulfa Aulia<sup>1</sup>, Siska Sasmita<sup>2</sup>, Afriva Khaidir<sup>3</sup>, Adil Mubarak

Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang

\*Corresponding Author: [08ulfaaulia@gmail.com](mailto:08ulfaaulia@gmail.com), [ssasmita@fis.unp.ac.id](mailto:ssasmita@fis.unp.ac.id),  
[afrivakhaidir@gmail.com](mailto:afrivakhaidir@gmail.com), [adilmubarak08@yahoo.co.id](mailto:adilmubarak08@yahoo.co.id)

### Abstract

*This research aims to find out what organizational capacity the P2M Division of BNNK Solok has in carrying out its work program. This study employs a qualitative method with a descriptive approach. Research informants were selected using purposive sampling techniques. The types of data collected are primary and secondary data. By referring to the Organizational Capacity Theory proposed by Horton, namely: human resources; infrastructure, technology and financial resources; strategic leadership; program and process management; networks of cooperation and relationships with other parties, it is found that only the strategic leadership dimension is adequate. Meanwhile, other dimensions: human resources; infrastructure, technology, and financial resources; process dimensions and process management; and the collaborative networks and relationships with other parties are inadequate to support the P2M Program at BNNK Solok.*

**Keywords:** *organizational capacity, community prevention and empowerment program (P2M), Solok BNNK*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengetahui bagaimana kapasitas organisasi yang dimiliki oleh Bidang P2M BNNK Solok dalam menjalankan program kerjanya. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Jenis data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder. Dengan mengacu pada Teori Kapasitas Organisasi yang dikemukakan oleh Horton yakni: sumber daya manusia; infrastruktur, teknologi dan sumber daya keuangan; kepemimpinan strategis; program dan manajemen proses; jejaring kerjasama dan hubungan dengan pihak lain diperoleh temuan bahwa hanya dimensi kepemimpinan strategis yang sudah memadai. Sedangkan dimensi sumber daya manusia; dimensi infrastruktur, teknologi, sumber daya keuangan; dimensi proses dan manajemen proses; serta dimensi jejaring kerjasama dan hubungan dengan pihak lain tidak memadai untuk mendukung Program P2M di BNNK Solok.

**Kata Kunci:** *kapasitas organisasi, program pencegahan dan pemberdayaan masyarakat (P2M), BNNK Solok*

## PENDAHULUAN

Badan Narkotika Nasional (BNN) merupakan Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) Indonesia dengan tugas sebagai pencegahan, pemberantasan penyalahgunaan dan peredaran gelap narkotika, psikotropika, prekursor dan bahan adiktif lainnya. Dalam menjalankan tugasnya, BNN berpatokan pada Undang-Undang (UU) Nomor 35 Tahun 2009 tentang Narkotika. Pada pasal 1 ayat 1 dijelaskan bahwa narkotika merupakan zat atau obat zat berasal dari tanaman atau bukan tanaman, baik sintetis maupun semisintetis, yang dapat menyebabkan penurunan atau perubahan kesadaran, hilangnya rasa, mengurangi sampai menghilangkan rasa nyeri, yang mengakibatkan ketergantungan.

Kasus penyalahgunaan narkoba meningkat dari tahun ke tahun di Indonesia. Angka prevalensi penyalahgunaan narkotika bertambah dari 1,80% di tahun 2019 menjadi 1,95% di tahun 2021. Kasusnya sudah menyentuh seluruh daerah dan lapisan masyarakat di Indonesia. Selama periode 2019-2021, kelompok sekolah (pelajar/mahasiswa) menunjukkan angka prevalensi penyalahgunaan narkoba setahun pakai meningkat, dari 1,10% meningkat menjadi 1,38%.

Provinsi Sumatera Barat menjadi salah satu daerah dengan tingkat penggunaan narkoba tinggi. Rilis Antarasumbar.news menyatakan sepanjang tahun 2021 polisi mengungkap 1.044

kasus dengan 1.444 tersangka. Angka ini meningkat di tahun 2022 menjadi 1.151 kasus dengan 1.518 tersangka. Secara keseluruhan ini menggambarkan peningkatan kasus penggunaan narkoba sebesar 10,2%. Tak heran jika Sumatera Barat dikategorikan sebagai kawasan rawan narkotika pada urutan ke-6.

Berdasarkan putusan Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Barat Nomor KEP/139/VII/KA/BU.02.01/2018/BNNP-SB tentang Penetapan Wilayah Kerja. BNNK Solok memiliki wilayah kerja yang meliputi Solok Selatan, Kabupaten Solok dan Kota Solok. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak BNNK Solok memperlihatkan adanya peningkatan anggaran rumah tangga dan P4GN dari BNN pusat sebesar 1 Miliar dari tahun sebelumnya. Namun, alokasi anggaran bidang P2M tahun 2023 berkurang sekitar 10 juta dari tahun 2022. Hal ini berimbas kepada frekuensi kegiatan bimbingan teknis (bimtek) dan *workshop* berkurang pelaksanaannya menjadi 50% dari kegiatan tahun 2022.

Keterbatasan anggaran P2M disinyalir mempengaruhi capaian kinerja para penyuluh, tidak semua sasaran kinerja dapat direalisasikan. Tak jarang beberapa penyuluh menggunakan sumber daya pribadi seperti dana, kendaraan, dan perangkat elektronik untuk menunjang kegiatan penyuluhan. Akibatnya, tidak semua daerah dapat dijangkau oleh layanan P2M BNNK Solok. Mayoritas kegiatan penyuluhan hanya bisa

dilaksanakan di lingkungan sekitar kantor BNNK Solok. Bahkan kegiatan yang berlokasi di Solok Selatan mau tidak mau pelaksanaannya diserahkan ke Kepolisian Resor (Polres) setempat dengan tetap berkoordinasi dengan BNNK Solok.

Bidang P2M BNNK Solok juga mengalami masalah kekurangan personil, dibutuhkan minimalnya 16-17 personil sesuai dengan bidang dan jabatannya, sedangkan yang tersedia saat ini tiga penyuluh narkoba pertama dan satu ahli muda pertama. Hal ini dapat berdampak pada pelaksanaan program P2M yang tidak dapat terlaksana secara optimal di seluruh wilayah kerja BNNK Solok.

Deskripsi tersebut menunjukkan ada permasalahan yang dihadapi BNNK Solok untuk merealisasikan tujuan organisasinya. Untuk itu, kajian ini menfokuskan pada kapasitas organisasi dalam merealisasikan program kerjanya. Kapasitas organisasi secara umum diartikan sebagai kemampuan organisasi dalam menjalankan program-program organisasi. Pada sektor publik, kapasitas organisasi diartikan sebagai kesanggupan pemerintah dalam merancang, melebarkan, memimpin dan mengontrol, orang-orang, sumber daya keuangan, fisik dan informasi (Ingraham et al dalam Bambang Irawan 2013:16). Sektor sosial kapasitas organisasi menjadi seperangkat praktek manajemen, proses atau atribut dalam menunjang organisasi mencapai tujuannya

(Eisinger dalam Bambang Irawan 2013:16). Sedangkan kapasitas organisasi oleh Horton (dalam Rizky D.P. 2021:63) sebagai proses yang terus menerus untuk meningkatkan keterampilan dan racangan organsasi dalam mencapai sasaran organisasi.

Kapasitas organisasi menurut Horton (dalam Rizky D.P. 2021:63) dengan memperhatikan dimensi-dimensi sebagai berikut: sumber daya manusia; infrastruktur, teknologi, dan sumber daya keuangan; kepemimpinan strategis; manajemen proses dan program; jejaring kerja sama dan hubungan dengan pihak lain.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode penelitian kualitatif ada karena perubahan paradigma yang memandang suatu fenomena/realitas/gejala dengan menggunakan kata, kalimat, skema maupun gambar (dalam Zuchi Abdussamad, 2021:80). Penelitian kualitatif deskriptif yang menggambarkan suatu kejadian di lapangan dan data didapatkan dengan teknik wawancara dan dokumen terkait.

Informan dipilih menggunakan teknik *purpose sampling* yang terdiri dari: Kasubbag Umum BNNK Solok, Penyuluh Narkoba Ahli Pertama, Wali Nagari Koto Baru, guru dan siswa sekolah. Wawancara dengan para informan yang didukung oleh data atau dokumen berupa

Undang-Undang dan Laporan Kinerja BNNP Sumatera Barat.

Data dikumpulkan berdasarkan jenis data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan peneliti melalui wawancara dari objek penelitian. Sedangkan data sekunder didapatkan peneliti dari data yang sudah diolah atau data sudah jadi baik dari dokumen-dokumen terkait. Deskripsi ini dikelompokkan berdasarkan dimensi kapasitas organisasi yang dikemukakan oleh Horton (dalam Rizky D.P. 2021:63). Outputnya dituangkan dalam bentuk deskripsi hasil penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kapasitas Organisasi Badan Narkotika Nasional Kabupaten Solok dalam Menjalankan Program Pencegahan dan Pemberdayaan Masyarakat (P2M) di Wilayah Kerja**

Dalam dimensi kapasitas organisasi yang dikemukakan oleh Horton (dalam Eva, dkk 2021) terdapat 5 (lima) dimensi kapasitas organisasi yaitu:

#### **1. Sumer Daya Manusia (*Staff Members/Personel*)**

Bidang P2M BNNK Solok membutuhkan minimalnya 16-17 personil sesuai dengan bidang dan jabatannya. Namun, fakta dilapangan mengatakan Bidang P2M hanya memiliki tiga personil penyuluh narkoba

pertama dan satu personil penyuluh narkoba ahli muda yang merangkap kekosongan jabatan di Bidang P2M. Upaya dalam pemenuhan jumlah pegawai dilakukan melalui prekrutan penerimaan CPNS yang kuoatanya terbatas, sedangkan untuk penambahan pegawai kontrak dibatasi setiap kantor sebanyak 16 personil. Sehingga personil dituntut bisa bertahan dalam kondisi ini. Pelatihan atau diklat sangat diperlukan dalam memaksimalkan potensi personil, namun hal ini tidak diprogram dalam jangka waktu tertentu sedangkan latar belakang pendidikan personil tidak ada pada bidang administrasi.

Mengacu pada teori Horton (dalam Eva, dkk 2021:118) menjelaskan bahwa kapasitas organisasi dapat dilihat dari perekrutan pegawai, jumlah pegawai, kualifikasi pegawai dan pengembangan pegawai bersasarkan kebutuhan organisasi. Dimensi Sumber Daya Manusia di Bidang P2M BNNK Solok tidak memenuhi kriteria berkualitas secara keseluruhan. Disebabkan oleh jumlah pegawai saat ini tidak mencukupi dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Bidang P2M BNNK Solok. Perekrutan karyawan kontrak juga tidak sepenuhnya sesuai dengan kriteria dan kebutuhan organisasi.

## 2. **Infrastruktur, Teknologi, dan Sumber Daya Keuangan** (*Infrastructure, Technology and Financial Resources*)

Terkait infrastruktur, sarana dan prasarana, Bidang P2M BNNK Solok memiliki satu unit laptop, satu unit komputer, sedangkan untuk *sound sistem* dan *infocus* dapat digunakan bergantian untuk satu kantor. Seharusnya *infocus* dan laptop disediakan secara khusus untuk Bidang P2M yang pelaksanaan tugasnya memberikan penyuluhan. Bidang P2M memanfaatkan teknologi seperti penggunaan situs, *canva* dan media social dalam penyeberan informasi. Penggunaan situs dinilai kurang efektif dalam memberikan informasi terkait narkoba, sehingga BNNK Solok lebih gencar menyebarkan informasi ke media social. Hal ini ditunjang dengan anggaran yang cukup, namun kenyataannya anggaran yang ada hanya bisa memenuhi program di daerah Desa Bersinar (bersih narkoba).

Mengacu pada teori Horton (dalam Eva, dkk 2021:118) bahwa kapasitas organisasi dapat dilihat dari jumlah dan jenis infrastruktur, kualitas infrastruktur, dan kebutuhan infrastruktur bagi aktivitas karyawan pada masa yang akan datang. Sejauh mana organisasi bisa

menerapkan dan menggunakan teknologi dalam membantu tugas organisasinya. Dilihat juga anggaran yang ada dapat atau tidaknya memenuhi semua kegiatan organisasi (dalam Ningrum Fauziah Yusuf, dkk 2018:4). Dapat dikatakan bahwa masih terdapat kekurangan infrastruktur, teknologi dan sumber daya keuangan dalam pelaksanaan tugas Bidang P2M BNNK Solok. Para penyuluh memerlukan perangkat teknologi, tidak mungkin penyuluh hanya mengandalkan satu laptop dan satu *infocus*, keadaan ini jelas menghambat pelaksanaan kegiatan penyuluhan lainnya, BNNK Solok sudah mamapu memanfaatkan media sosial dalam penyampaian informasi narkoba. Namun disisi lain, anggaran yang ada belum bisa memenuhi program di luar wilayah desa bersinar.

## 3. **Kepemimpinan Strategis** (*Strategic Leadership*)

Sebagai seorang pimpinan, sudah sepatutnya melakukan pengawasan kepada bawahannya. Hal ini sesuai dengan arah organisasi yang ada pada visi dan misi BNNK Solok. Pimpinan mengawasi proses pelaksanaan tugas sesuai dengan Peraturan Kepala BNN RI no 5 tahun 2021 mengenai petunjuk teknis aksi nasional P4GN dan perkusor

narkoba tahun 2020-2024, didukung dengan tujuan dan sasaran organisasi. Pimpinan menerapkan sistem *reward* dalam memberikan motivasi kepada bawahannya, yang dipantau satu kali 6 bulan melalui sasaran kinerja pegawai (SKP) atau e-kinerja, sebagai penilaian BNNP Sumatera Barat kepada kinerja BNNK Solok.

Sejalan dengan teori Horton (Lusthaus, dalam Ningrum Fauziah Yusuf, dkk 2018:4) yang mengatakan bahwa kepemimpinan strategis dapat dilihat dari semua kegiatan yang menentukan arah organisasi dan membantunya untuk terus memenuhi misi dari organisasi. Kepemimpinan strategis berhubungan dengan visi organisasi dengan ciri khas tersendiri, melihat jelas upaya karyawan dan pemangku kepentingan mencapai tujuan organisasi (dalam Ningrum Fauziah Yusuf, dkk 2018:4). Mengacu pada teori Horton (Lusthaus, dalam Ningrum Fauziah Yusuf, dkk 2018:4) dapat ditarik kesimpulan bahwa dimensi kepemimpinan strategi BNNK Solok sudah baik, namun ada beberapa keputusan yang tidak bisa langsung diambil oleh pimpinan BNNK Solok seperti rekrutmen personel, anggaran dan lain sebagainya. Berdasarkan teori

yang disampaikan Horton (dalam Ningrum Fauziah Yusuf, dkk 2018:4) pimpinan BNNK Solok sudah mengarahkan bawahannya sesuai dengan Peraturan Pemerintah dan visi misi BNNK Solok itu sendiri. Dengan memberikan *reward* sebagai motivasi kepada pegawai tanpa membedakan antara ASN dan pegawai kontrak melalui SKP atau e-kinerja.

#### **4. Program dan Manajemen Proses (Program and Process Management)**

Program-program Bidang P2M menjadikan masyarakat sebagai sasaran utama dalam penerimaan program P2M yang dilakukan secara bertahap. Pelaksanaannya dilakukan di Desa Bersinar dengan membentuk kepengurusan, dilakukannya pelatihan, dan sosialisasi terhadap program di Desa Bersinar. Salah satunya program Duta Anti Narkoba, dipilih berdasarkan sekolah yang ada di wilayah Desa Bersinar. Nantinya dilakukan tes untuk mendapatkan 10 siswa/i yang diangkat menjadi Duta Anti Narkoba. Tugasnya menghimbau kepada pemuda/i tentang bahayanya narkoba. Program ini telah dilaksanakan 3 tahun berturut-turut. Untuk lingkungan sekolah, Bidang P2M juga membentuk Satgas Anti Narkoba yang diangkat dari siswa/i yang didik

lulus Duta Anti Narkoba, tugasnya hampir sama dengan Duta Anti Narkoba.

Namun dengan kurangnya personil Bidang P2M tugas bagian administrasi, personil penyuluh juga yang harus mengerjakannya diluar tugas yang diberikan.

Temuan ini tidak sesuai dengan teori kapasitas manajemen proses dan manajemen menurut Horton (Lusthaus, dalam Ningrum Fauziah Yusuf, dkk 2018:5) bahwa pengendalian dan proses program dapat diinterpretasikan sebagai mekanisme yang menunjukkan karyawan maupun kelompok organisasi melakukan tugas operasional dalam mencapai sasaran organisasi. Dalam pelaksanaannya, setiap orang berkomunikasi dengan yang lain sesuai dengan aturan pekerjaan masing-masing. Dari pernyataan di atas, dapat dikatakan bahwa dimensi manajemen program Bidang P2M BNNK Solok belum sesuai dengan teori yang disampaikan Horton. Sebagaimana manajemen proses dapat diartikan sebagai kecukupan sumber daya manusia dalam pengawasan terlaksananya program yang ada di seluruh wilayah kerja, hal ini belum dapat terealisasi dengan baik karena

kurangnya personil dan anggaran menyebabkan program yang ada hanya dapat dilaksanakan pada daerah Desa Bersinar.

## **5. Jejaring Kerja Sama dan Hubungan dengan Pihak Lain (*Networking and Linkages*)**

Bidang P2M BNNK Solok menjalin kerja sama dengan seluruh *stakeholder* mulai dari pemerintahan, pihak swasta dan perangkat masyarakat lainnya. Namun sejauh ini jaringan mitra kerja sama hanya melibatkan kelompok masyarakat, Wali Nagari, sekolah-sekolah dan masyarakat. Kerja sama dengan Wali Nagari memuat program Desa Bersinar (Bersih Narkoba) menjadi perpanjangan tangan BNNK Solok dalam mencegah penggunaan narkoba, sedangkan kerja sama dengan sekolah-sekolah dilakukan dengan surat perjanjian. Namun, hubungan ini tidak sampai melibatkan kedua belah pihak ke dalam program dan kegiatan masing-masing.

Sejalan dengan dimensi kapasitas jejaring dan hubungan dengan pihak lain oleh Horton (dalam Ningrum Fauziah Yusuf, dkk 2018:5) mengatakan kemampuan organisasi untuk berkomunikasi dan menjalin kerja sama dengan organisasi lain baik dari pihak

internal maupun eksternal masyarakat, menjadi bagian penentu keberhasilan sebuah organisasi. Organisasi membangun kapasitas melalui jaringan-jaringan berbasis masyarakat, bisnis milik swasta, sekolah dan aktor politik. Oleh karena itu, organisasi lebih bisa mengumpulkan, meningkatkan aset untuk usaha dan proyek yang direncanakan, dan melibatkan pihak internal, pihak eksternal, ataupun *stakeholder* organisasi dapat melibatkan kedua belah pihak di setiap aspek kerja organisasi (Horton dalam Eva Novita,dkk 2021 :120). Kerja sama yang dibangun oleh Bidang P2M BNNK Solok dapat dikatakan belum kuat, sebab program yang ada tidak melibatkan secara keseruan kedua belah pihak dalam setiap program yang ada. Sehingga keterlibatan kerja sama dalam organisasi hanya dilaksanakan ketika akan dilaksanakan program tersebut, hal ini dapat dikatakan bahwa jalinan kerja sama yang ada masih bersifat semi informal.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka ditarik kesimpulan bahwa bahwa kapasitas organisasi Bidang P2M BNNK Solok belum memadai, karena berdasarkan teori

kapasitas yang dikemukakan oleh Horton (dalam Eva, dkk 2021) dimensi kapasitas organisasi sumber daya manusia yang masih terbatas untuk mendukung pengembangan program-program P2M. Kapasitas dimensi infrastruktur, teknologi dan sumber daya keuangan belum dapat memenuhi seluruh program P2M. Kekurangan dari 2 dimensi di atas menyebabkan dimensi program dan proses manajemen mengalami kendala yang belum terpenuhinya kebutuhan sumber daya manusia dan sumber daya keuangan dalam pelaksanaan program yang ada. Hanya dimensi kepemimpinan strategis yang sudah memadai dalam menetapkan arah organisasi sesuai dengan visi dan misi BNNK Solok, mantau dan evaluasi melalui sasaran kinerja pegawai (SKP) atau e-kinerja. Serta dalam dimensi jejaring kerja sama dan hubungan dengan pihak lain, belum maksimal karena program yang ada tidak melibatkan secara keseluruhan kedua belah pihak dalam prosesnya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Adhi Kusumastuti, Dkk. 2019. *Metode Penelitian Kualitatif*. Semarang : Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo (LPSP).
- Arnild Augina Mekarisce. 2020. *Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Pada Penelitian Kualitatif Di Bidang Kesehatan Masyarakat*. Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat.Vol 12(3):145-151.
- Bambang Irawan. 2016. *Kapasitas Organisasi*



- Dan Pelayanan Publik*. Jakarta : Publica Press.
- Eva Novita. Dkk. 2021. *Kapasitas Organisasi Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian, Dan Perdagangan Kota Tasikmalaya Dalam Mengembangkan Sentra Industri Kreatif Payung Geulis Di Kota Tasikmalaya*. Jurnal Administrasi Negara. Vol 13(1):115-121.
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2020 Tentang Rencana Aksi Nasional Pencegahan Dan Pemberantasan Penyalahgunaan Dan Peredaran Gelap Narkotika Dan Prekursor Narkotika Tahun 2020-2024.
- Ningrum Fauziah Yusuf, Dkk. 2018. *Kapasitas Organisasi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Di Indonesia*. Responsive. Vol 1(1):1-5.
- Rafli Buton. Dkk. 2019. *Peran Badan Narkotika Nasional Propinsi Diy Dalam Pencegahan Narkoba Di Kota Yogyakarta*. Jurnal Populika. Vol 7 (2):139-157.
- Rini Handayani. 2010. *Analisis Faktor-Faktor Yang Menentukan Fektivitas Sistem Informasi Pada Organisasi Sektor Publik*. Jurnal Akuntansi Dan Keuangan. Vol 12 (1):26-40.
- Rizky Darmawan Putra. Dkk. 2021. *Kapasitas Organisasi Dinas Lingkungan Hidup Dan Kebersihan Dalam Pelaksanaan Pengurangan Penggunaan Kantong Plastik Di Kota Bandung*. Jurnal Administrasi Negara. Vol 13(1):62-73.
- Robertha Astri Karunia. Dkk. 2017. *Kapasitas Organisasi Masyarakat Dalam Pembangunan Endogen Studi Tentang Kapasitas Badan Keswadayaan Masyarakat (Bkm) Temas Dalam Mengembangkan Kampung Wisata Tani Di Kelurahan Temas, Kecamatan Batu, Kota Batu*. Universitas Airlangga. 1-10.
- Sahya Anggara. 2015. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Strategi War On Drugs Menuju Indonesia Bersih Narkoba (Bersinar)*. Badan Narkotika Nasional RI.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2009 Tentang Narkotika.
- Website Resmi Badan Narkotika Nasional Republik Indonesia. Link : <https://bnn.go.id/profil/>
- Yeremias T. Keban. 2014. *Enam Dimensi Strategi Administrasi Publik Konsep, Teori Dan Isu Edisi Ketiga*. Yogyakarta:Penerbit Gava Media.
- Zarrin Hubaisy. Dkk. 2014. *Evaluasi Kinerja PDAM Kota Probolinggo Dalam Perspektif Balanced Scorecard (Evaluation Of Pdam (Regional Water Company) Performance Of Probolinggo City In The Perspective Of Balanced Scorecard*. E-Sospol. Vol 1(1):10-24.

Zuchi Abdussamad. 2021. *Metode penelitian kualitatif*. Makassar: CV. syakir Media Press